

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

FACOLTÀ DI ECONOMIA



Tesi di Laurea in Economia e Commercio

**LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE. IL
MONDO DELLA PALLAVOLO ITALIANA.**

Giorgio Barbareschi

Matricola 2191575

INDICE

PREFAZIONE

PRIMA PARTE - LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

SEZIONE 1 - Sport e marketing

1. Premessa
2. L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive
3. I vantaggi del marketing sportivo
4. Il marketing professionale
5. I mercati delle società sportive
6. La domanda di sport delle persone
 - 6.1 La domanda dei praticanti sportivi
 - 6.2 La domanda degli spettatori sportivi
 - 6.3 La concorrenza
 - 6.4 Gli strumenti per l'analisi
7. L'offerta sportiva alle persone
 - 7.1 La prestazione primaria
 - 7.2 Le prestazioni aggiuntive
 - 7.3 I prezzi
 - 7.4 La comunicazione
8. La domanda di sport delle aziende
 - 8.1 La domanda degli sponsor commerciali
 - 8.2 La domanda degli sponsor tecnici
 - 8.3 La domanda dei mezzi di comunicazione e degli altri clienti
9. L'offerta sportiva alle aziende
 - 9.1 La gamma delle sponsorizzazioni sportive
 - 9.2 Il prezzo e il valore della sponsorizzazione
 - 9.3 L'attività di vendita
 - 9.4 La gestione dei rapporti con gli sponsor

SECONDA PARTE - IL MONDO DELLA PALLAVOLO ITALIANA

SEZIONE 2 - La Lega Pallavolo Serie A

1. La storia della Lega Pallavolo e i valori del volley
2. La modifica delle regole: la pallavolo come pioniera
3. La diffusione del movimento: mappa società italiane di Serie A
4. Le modalità di sponsorizzazione: il main sponsor TIM e gli altri partners commerciali e tecnici
5. Gli eventi speciali (le Coppe, l' All Star Game e Volleyland)
6. Spettatori del volley: dati e raffronti pluriennali

SEZIONE 3 - Volley e media

1. Uno sguardo d'insieme
 - 1.1 Volley e televisione
 - 1.2 Volley e stampa
 - 1.3 Volley e radio
 - 1.4 Volley ed internet
2. Il valore del volley

SEZIONE 4 - La pallavolo su Sky

1. Sky Sport e la scelta della pallavolo
2. Le caratteristiche dell'offerta di volley di Sky Sport

SEZIONE 5 - Il marketing delle singole società

1. Il caso della Tiscali Volley Cagliari
 - 1.1 La realtà delle società medio-piccole
 - 1.2 La gestione dei rapporti con le aziende sponsor

PREFAZIONE

Lo scopo di questa tesi è analizzare in maniera approfondita il fenomeno delle sponsorizzazioni sportive, con particolare riferimento al mondo della pallavolo italiana maschile di serie A.

Si parla oggi di sport quasi sempre in termini di professionismo, di efficienza: si opera una continua selezione, si cercano gli atleti più capaci al fine di conseguire dei risultati migliori, richiamando allo spettacolo sportivo un numero sempre crescente di spettatori.

La ricerca della perfezione è dettata dalle forti esigenze di reperire fonti di finanziamento, perché quanto più una gara è perfetta in termini di tecnica e di spettacolo, tanto più è seguita da un vasto pubblico. E se ciò avviene, è più facile trovare aziende disposte a finanziare le ricerche, condotte dalla squadra, rivolte al miglioramento delle prestazioni, aziende che nell'abbinarsi a quella squadra, ne traggono i loro vantaggi in termini di notorietà.

Si tratta di un circolo vizioso, in cui gli elementi sono connessi da una relazione causa-effetto e per il quale lo sport ha subito profondi mutamenti col passare degli anni.

Personalmente gioco a pallavolo da ormai quasi quindici anni e ho potuto apprezzarne dall'interno tutti i progressi compiuti per quel che riguarda la professionalità dell'ambiente, non solo da parte degli atleti ma anche dei dirigenti e dei responsabili del settore.

Le moderne teorie di marketing sportivo sono ormai approdate anche nel mondo del volley italiano, ed è incessante la ricerca di nuove strade per lo sfruttamento di tutte le possibilità economiche di questo sport.

Questa tesi si divide quindi in due parti principali.

Nella prima parte ho cercato di analizzare il fenomeno delle sponsorizzazioni sportive in senso generale, la sua evoluzione e le sue caratteristiche, con particolare riferimento alle segmentazioni della domanda e dell'offerta.

Nella seconda parte invece, ho affrontato nello specifico il caso delle strategie di marketing applicate nel mondo della pallavolo italiana maschile di serie A.

Lo studio parte dall'analisi delle attività della Lega Pallavolo Serie A, che rappresenta il consorzio che coordina le attività di marketing di tutte le

società ad essa affiliate, ed è quindi il principale responsabile degli accordi commerciali che coinvolgono l'intero campionato italiano.

Sono poi passato ad analizzare i principali rapporti tra il mondo della pallavolo e i vari mass-media, evidenziando il ruolo della piattaforma satellitare Sky, che da alcuni anni rappresenta il principale riferimento per chi voglia seguire il volley in tv.

Infine ho portato l'esempio della gestione marketing di una singola società di serie A, la Tiscali Volley Cagliari, in cui ho militato per quattro anni consecutivi.

L'obiettivo del mio lavoro è evidenziare come investire nella pallavolo (ma in generale nello sport) possa rappresentare per una qualsiasi impresa una scelta intelligente e moderna, alternativa alla pubblicità tradizionale, ed in grado di garantire un ritorno economico di grande rilievo.

RINGRAZIAMENTI

Per l'aiuto e la disponibilità dimostratami desidero ringraziare:

- la Lega Pallavolo Serie A ed in particolare l'Amministratore Delegato Massimo Righi, la Direttrice Marketing Yvonne Schlesinger, l'ex Responsabile della Comunicazione Fabrizio Rossini ed Alessandra Agrestini dell'Ufficio Marketing;
- Sky Sport nella persona del vicedirettore Lorenzo Dallari;
- la Tiscali Volley Cagliari, in primis il Direttore Sportivo Mario Bernardini, il Responsabile Marketing Gabriele Peri e l'addetta stampa Elisabetta Floris.

PRIMA PARTE

LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

SEZIONE 1 - SPORT E MARKETING

1. PREMESSA

La rilevanza dello sport oggi, dal punto di vista sia sociale che economico, è sotto gli occhi di tutti ed è sintetizzabile in pochi dati statistici, che evidenziano come ormai l'industria sportiva possa considerarsi la quinta del nostro paese per giro di affari. In Italia i praticanti sportivi sono stimati in oltre 30 milioni di persone, le società sportive affiliate al CONI sono oltre 70 mila, e in tutto il mondo le trasmissioni televisive più seguite sono quelle sportive.

Allo stesso tempo, l'affermarsi delle attuali teorie di marketing è ormai indiscutibile in tutti i campi, ed è particolarmente importante nel mondo dello sport, dove la presenza di una molteplicità di fattori le hanno sospinte in maniera irrefrenabile.

In particolare si devono ricordare: i processi di globalizzazione che stanno coinvolgendo sempre di più anche lo sport, la crescita dell'attenzione verso il proprio stato fisico da parte delle persone, l'aumento del tempo libero, e una diffusione televisiva e telematica sempre più capillare.

Naturalmente questa accresciuta attenzione per lo sport ha generato interesse nel mondo finanziario, che ha investito molto in questo settore, contribuendo evidentemente ad un ulteriore progresso.

I grandi eventi, quali le Olimpiadi o i Campionati Mondiali delle varie discipline, non rappresentano più soltanto occasioni di incontro tra persone di tutto il mondo, ma pure delle grandi iniziative economiche con giri di affari estremamente elevati non solo in riferimento al numero degli spettatori negli stadi o davanti agli apparecchi televisivi ma anche al turismo e a tutte le attività indotte da tali eventi.

I produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo investono in maniera massiccia nella promozione del proprio marchio e nella ricerca-sviluppo di nuove soluzioni tecniche che possano portare i loro prodotti all'avanguardia nel successo internazionale.

Gli investimenti nel settore dello sport da parte di autentiche multinazionali dell'industria e dei servizi hanno raggiunto negli ultimi anni cifre da capogiro: per esempio la Nike ha sottoscritto qualche anno fa un

contratto con l'impegno di versare 200 milioni di dollari per sponsorizzare per dieci anni la squadra di calcio brasiliana.

A loro volta le emittenti televisive pagano cifre esorbitanti per assicurarsi le esclusive di campionati o di grandi eventi sportivi: la rete televisiva americana NBC ha comprato per oltre 300 milioni di dollari i diritti televisivi per gli Stati Uniti relativi ai Giochi Olimpici estivi del 2004 e 2008 ed a quelli invernali del 2006. Questo perché il bacino di utenza di tali manifestazioni è enorme: si pensi che gli interessati ai mondiali di calcio sono stimati in 2 miliardi di persone, quelli delle Olimpiadi addirittura in 4 miliardi.

Anche nel nostro paese l'interesse per lo sport è di assoluto rilievo: si pensi che il quotidiano più diffuso è La Gazzetta dello Sport con oltre tre milioni di lettori, che la Juventus ha più di 7 milioni di tifosi e che i diritti del campionato di calcio pagati da Sky ammontano ogni anno a decine di milioni di euro.

Tutto ciò richiede però un potenziamento, in chiave professionale, di tutte le strutture organizzative chiamate ad operare nel settore sportivo, con la necessaria presenza di professionisti qualificati e preparati sul piano dei concetti, delle metodologie e degli strumenti del marketing attuale.

2. L'EVOLUZIONE DELLE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

La centralità della pubblicità tradizionale nelle strategie di comunicazione va riducendosi, la comunicazione tradizionale perde efficacia e risulta insufficiente a creare relazioni stabili tra la marca e il consumatore. Cresce la necessità delle imprese di coinvolgere in modo interattivo i consumatori per creare un link emotivo generando fedeltà verso il brand.

Spesso la sponsorizzazione sportiva è la soluzione più economica ed efficace per consentire alla marca di partecipare alle emozioni del proprio target, per creare un valore emozionale a favore della marca. Le stesse sponsorizzazioni si stanno evolvendo: accanto al tradizionale obiettivo di esposizione del marchio si stanno affermando le finalità di interattività e coinvolgimento del target.

Le imprese presentano un atteggiamento sempre più positivo verso le forme di comunicazione non tradizionali in grado di garantire ritorni positivi in termini di positività e di impatto, con costi/contacto favorevoli

rispetto alla pubblicità tradizionale, concentrando maggiormente l'attenzione sulla capacità di trasferire valori intangibili al consumatore.

Le sponsorizzazioni possono rispondere alle esigenze di emozionalità, di interazione con il cliente, di sviluppo della brand-image in maniera più efficace ed efficiente rispetto alle altre forme di comunicazione.

Per lo sport di vertice diventa sempre più necessario che lo sponsorizzato comprenda la realtà aziendale del partner fino a condividere le strategie di mercato e che l'offerta sponsorizzativa sia creativa, originale e customizzata in base alle specifiche esigenze o necessità dell'investitore.

La sponsorizzazione sportiva permette di esporre il proprio marchio e i propri prodotti in una cornice particolarmente sentita dagli appassionati in modo da creare una sorta di affiliazione dello sponsor verso gli appassionati. Gli investitori hanno la possibilità di inserire i prodotti all'interno dello spirito delle competizioni spingendo i tifosi ad identificarli ed a considerarli parte della propria passione.

In sintesi le motivazioni principali per l'adozione dello strumento sponsorizzativo nello sport sono:

- limitata soglia finanziaria di accesso, che permette anche ad aziende di media dimensione di affacciarsi ai grandi medium;
- versatilità dello strumento, capace di adattarsi alle più svariate esigenze di comunicazione;
- emozionalità, in quanto tale strumento richiama l'attenzione dello spettatore in un momento carico di emozioni e di grandi interessi, tali da incrementare l'immagine, la notorietà e la credibilità del marchio sponsor.

Queste motivazioni sono alla base della prepotente crescita del mercato italiano delle sponsorizzazioni sportive, quantificato per il 2007 in 1.126 milioni di euro, che rappresentano quasi i 2/3 del mercato dello sponsoring nazionale complessivo (comprese quindi le sponsorizzazioni culturali e di utilità sociale). All'interno del comparto, mentre la recente vittoria ai Mondiali di Germania non basterà per far tornare in buona salute il calcio italiano, la raccolta di sponsor dei massimi campionati di basket e volley subirà un ulteriore aumento, facendo leva su un'offerta maggiormente attenta alle esigenze degli investitori e sull'immagine pulita delle discipline in questione (cfr. **figura 1**).

EVENTO	VAR. % 2007 su 2006
BASKET ITALIANO SERIE A	+2,1%
VOLLEY ITALIANO SERIE A	+1,4%
CALCIO ITALIANO SERIE A	- 5,7%

Figura 1. Tendenze della raccolta di sponsor (fonte Stage Up S.r.l.)

3. I VANTAGGI DEL MARKETING SPORTIVO

Si deve ritenere che l'ampio patrimonio di esperienze di cui ormai dispone il marketing (in particolare quello delle aziende di servizi), possa essere trasferito molto utilmente nel contesto delle società sportive, in quanto può portare cospicui vantaggi a tutti coloro che si muovono all'interno del settore, ossia:

- società sportive
- atleti
- pubblico
- Stato
- media
- sponsor tecnici
- sponsor commerciali
- altre attività
- comunità locali
- ecc.....

In prima fila ci sono ovviamente le **società** sportive e i singoli **atleti**, ma non si possono dimenticare molti altri protagonisti.

Un'attenta attività di marketing può favorire la stessa diffusione di un'attività sportiva, e in questo senso lo **Stato** e il Coni dovrebbero essere fortemente interessati, in quanto la pratica di uno sport è fortemente educativa e comunque migliorativa dello stato di salute della popolazione,

contribuendo a diminuire le spese sanitarie; inoltre lo sport ha una forte valenza sociale e d'incontro tra le genti sia nazionali che internazionali, favorendo la pace e la tolleranza. Più materialmente lo Stato trae grandi vantaggi dalla pratica dello sport attraverso le più varie forme di introito che ne conseguono.

A loro volta i **mass media** potrebbero riempire i loro palinsesti e le loro pagine con argomenti di forte interesse per l'incremento dell'audience o della readership, così da stimolare gli inserzionisti pubblicitari.

Le **società** produttrici di attrezzature e abbigliamento sportivo troverebbero un ampliamento della domanda a fronte della maggiore diffusione dell'attività.

Le **aziende** che producono beni o servizi usufruirebbero di un mezzo di comunicazione moderno e attraente, tale da distinguerle dalla massa dei messaggi inviati, in maniera sempre più massiccia, ai consumatori.

Gli **operatori turistici** avrebbero nuovi argomenti di attrazione della domanda, offrendo occasioni di pratica sportiva e di partecipazione ad eventi agonistici.

Altri operatori infine potrebbero usufruire di ritorni rilevanti nel momento in cui ingenti masse di popolazione si attivano per praticare o assistere ad uno sport.

4. IL MARKETING PROFESSIONALE

Illustrati sinteticamente i vantaggi possibili per i vari soggetti, non va dimenticata la premessa iniziale: tali attività di marketing devono essere svolte in maniera intelligente e professionale.

La recente "moda" ha indotto infatti molte persone ad improvvisarsi come esperti, per il solo fatto di utilizzare alcuni tipici strumenti di marketing quali la pubblicità, le ricerche di mercato, etc...

In tale ottica è opportuno definire cosa si deve intendere per marketing al fine di evitare ogni fraintendimento, e tra le varie possibili definizioni si propone la seguente:

"Il **marketing** è un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall'analisi del mercato, sia della domanda che della concorrenza, e si svolgono in forma integrata (a livello tanto intrafunzionale che interfunzionale), al fine di raggiungere gli obiettivi

aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente". (Cherubini-Eminente, *Il Nuovo Marketing in Italia*, Angeli, Milano, 1997).

In questa definizione ci sono vari punti che è bene porre in evidenza:

- gruppo di attività: precisa il carattere anche operativo del marketing, che non tratta solo di studi e ricerche, ma anche di azioni conseguenti a decisioni;
- programmate, organizzate, controllate: ossia impostate con modalità manageriali;
- analisi del mercato: sottolinea come un'efficace funzione di marketing debba sempre trovare il suo naturale punto di riferimento nel cliente;
- forma integrata: è forse la parte più importante della definizione, pur nella sua sinteticità. Sottintende infatti due concetti fondamentali: quello dell'integrazione intra-funzionale e quello dell'integrazione inter-funzionale. Nel primo caso si vuole dire che le attività di marketing per essere efficaci devono essere tra loro coordinate in modo da creare delle sinergie di effetti rispetto al tipo di mercato individuato. Questo concetto viene espresso dagli addetti ai lavori con il termine "marketing mix". Nel secondo caso si vuole indicare che il marketing non può essere realmente attuato se non è inserito nell'intero processo aziendale. È quello che comunemente si usa chiamare "orientamento al mercato";
- obiettivi di medio-lungo termine: il marketing per sua natura tende ad essere efficace soprattutto quando si muove all'interno di una organizzazione che si pone obiettivi che superino la contingenza, anche eventualmente sacrificando dei risultati immediati;
- attraverso la soddisfazione del cliente: particolarmente nel settore dei servizi, per un corretto rapporto di lungo termine con il mercato è necessario instaurare un rapporto di fiducia e partecipazione.

Il **processo**, attraverso il quale tali attività di marketing vengono sviluppate, attraversa varie fasi.

Nella prima, definibile di marketing analitico, si cerca di conoscere ed approfondire le caratteristiche, le attese, i fattori rilevanti di acquisto dei potenziali clienti, ossia in buona sostanza di analizzare il volume e le qualità dalla domanda. Sulla base di tutte queste analisi la società deve essere in grado di identificare le principali opportunità e i principali rischi

presenti nel mercato, nonché le proprie solidità e debolezze rispetto agli operatori con i quali deve misurarsi.

Inizia a questo punto la parte definibile di marketing strategico, dove appunto si provvede a formulare una strategia di mercato: si decide quali obiettivi proporsi, quali segmenti (target) si vuole raggiungere e con quale tipo di offerta.

Dopo aver verificato che questa strategia sia coerente con l'intera strategia societaria, si tratta di avviare quello che si può definire marketing operativo, cioè si realizzano le iniziative previste dalla strategia sul fronte dei singoli fattori di offerta. La specificazione di questi fattori permette di organizzare e programmare le singole attività, e perciò di definire un opportuno budget, mentre successivamente l'avvio concreto delle operazioni consentirà alla società di raggiungere dei risultati, analizzando i quali si possono successivamente adeguare, se necessario, le operazioni e le scelte strategiche per il futuro.

Quindi sinteticamente:

- per **marketing analitico** si possono intendere tutte quelle attività che devono mettere in grado i responsabili di decidere al meglio sulle scelte aziendali riguardanti il mercato;
- il **marketing strategico** si riferisce invece alle attività con le quali si decidono le linee di sviluppo del mercato e le modalità distintive con le quali la società ha deciso di caratterizzarsi per il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine;
- infine il **marketing operativo** concerne tutte le attività che realizzano nel breve termine le strategie formulate.

Da questa descrizione, seppur sommaria, emerge chiaramente come il marketing professionale richieda un impegno corale sul piano sia della creatività che della razionalità. In altre parole si vuol dire che non basta effettuare delle singole e sporadiche iniziative per poter parlare di vero marketing, ma anzi tali attività possono condurre a conclusioni affrettate e spesso erranee.

5. I MERCATI DELLE SOCIETÀ SPORTIVE

Il marketing delle società sportive si trova ad operare su fronti con caratteristiche molto diverse, laddove da un lato si deve orientare verso una massa di persone estremamente ampia (siano essi praticanti, tifosi o

semplici appassionati), mentre dall'altro lato deve operare in un mercato più ristretto caratterizzato da una domanda espressa da aziende.

Questa diversità comporta differenti approcci e porta a suddividere il marketing sportivo in due grandi sottocategorie: il **mass marketing**, riferito ai singoli individui, e il **business marketing**, rivolto alle aziende.

Nel mercato di massa si ha una caratterizzazione basata su una grande numerosità. È quindi necessario conoscere attraverso opportune analisi e ricerche quantitative, le caratteristiche di questa domanda molto variegata, ed è necessario saperla segmentare molto bene. Proprio a fronte di tale accurata segmentazione è necessario differenziare adeguatamente le prestazioni offerte, la gestione del prezzo e le politiche di comunicazione.

Nel caso del mercato di tipo business invece, la domanda è rappresentata da un relativamente piccolo numero di clienti, siano essi enti pubblici o privati, sponsor commerciali o tecnici, produttori di attrezzature o abbigliamento, editori di teleradiodiffusioni o organi di stampa.

Ciò comporta una maggiore facilità di conoscenza diretta, ma presenta anche una maggior difficoltà interpretativa e le analisi devono concentrarsi soprattutto sugli aspetti qualitativi della domanda di sport, realizzando colloqui diretti con i vari operatori all'interno dell'azienda, piuttosto che estese ricerche di mercato a carattere statistico. Inoltre nel caso di un mercato di affari il comportamento di acquisto è tendenzialmente più razionale, così da rendersi necessaria una attività di vendita più complessa, e poiché la domanda è anche meno "fedele" rispetto a quella di un tifoso o di un appassionato, è particolarmente utile saper individuare e valutare la concorrenza.

È infine essenziale poter disporre di analisi che possano poter confermare, a valle dell'acquisto effettuato, la bontà dei risultati, così da convincere il cliente a riacquistare il servizio della società.

In sintesi la **figura 2** evidenzia le principali differenze tra i due tipi di marketing.

MASS MARKETING	CARATTERISTICHE	BUSINESS MARKETING
Grande	Numerosità	Piccola
Emotive	Logiche	Razionali
Alta	Fedeltà	Bassa
Semplice	Vendita	Complessa
Differenziata	Segmentazione	Concentrata
Ampia	Prestazione	Mirata
Differenziato	Prezzo	Concorrenziale
Gravitazionale	Distribuzione	Customizzata
Pubbliche	Relazioni	Alte
Pubblicità	Comunicazione	Promoter

Figura 2. Le principali differenze tra mass marketing e business marketing (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

A fronte delle sopradescritte distinzioni si deve però ricordare che il consumer ed il business marketing sono tra di loro strettamente interconnessi, giacchè l'uno alimenta l'altro e viceversa. Conquistando grandi masse di praticanti, sostenitori e spettatori una società è in grado di offrire alle aziende un'occasione di comunicazione con queste persone, in cambio di compensi che permettono alla società di rinforzarsi e di essere ancora più attraente per gli appassionati in un processo di continuo interscambio.

6. LA DOMANDA DI SPORT DELLE PERSONE

Nell'ambito della domanda complessiva di sport proveniente dalla popolazione, è possibile identificare diverse tipologie: innanzitutto si può

distinguere tra la **domanda reale**, cioè quella che si è già espressa, e la **domanda potenziale**, cioè quella che deve ancora emergere concretamente.

Nell'ambito della domanda reale si possono classificare i praticanti (paragrafo **6.1**), sia a livello agonistico che dilettantistico, e gli spettatori (paragrafo **6.2**). Questi ultimi si possono distinguere in spettatori diretti o indiretti a seconda che vogliono o meno essere presenti sul luogo dell'evento sportivo, ed anche in spettatori-tifosi della squadra (o dell'atleta) in gara oppure semplici appassionati dello specifico sport, perciò maggiormente interessati allo spettacolo.

Nell'ambito della domanda potenziale si possono considerare anche gli appassionati di altri sport che potrebbero essere attratti dalla gara, ed addirittura coloro che sono definibili come non interessati allo sport ma che potrebbero essere conquistati da un evento particolarmente importante.

Questo è il primo passo da percorrere per una adeguata segmentazione della clientela di massa. Per **segmentazione** si intende la suddivisione di un mercato in gruppi omogenei e significativi di clienti, dove ogni gruppo può essere selezionato come un obiettivo di mercato o target, da raggiungere con una apposita azione di marketing.

Tanto che si voglia analizzare la domanda di sport attivo (praticanti) che passivo (spettatori), può essere dunque utile segmentare questa domanda rispetto ad alcuni criteri specifici. Una prima segmentazione utile può avvenire sicuramente utilizzando variabili demografiche come il sesso e l'età.

Distinguere la componente maschile e femminile è certamente importante soprattutto per le discipline come il pugilato, l'automobilismo, il ciclismo, etc... che rispetto ad altri sport (nuoto, ginnastica, pallavolo, etc...) hanno un minor seguito da parte delle donne.

Un'altra classica forma di segmentazione è poi quella effettuata in base all'età, che permette di creare fasce con interessi diversi. Ciclismo e ippica interessano soprattutto persone più mature, mentre basket e pallavolo attraggono soprattutto i giovani.

Si possono in questo modo studiare i fattori rilevanti che maggiormente influenzano l'acquisto del prodotto. Le categorie più giovani sono sicuramente più attente, per le loro minori disponibilità economiche, alla variabile prezzo e forse meno alle prestazioni secondarie o ausiliarie come la possibilità di prenotazione anticipata dei posti o la copertura degli

impianti, aspetti che invece diventano più importanti per le fasce di età più alte che, oltre al servizio primario (la gara), sono più attente agli altri servizi disponibili e alla loro qualità. Una particolare forma di segmentazione che negli ultimi anni è stata curata più che nel passato da molte società sportive è quella dei nuclei familiari, nei confronti dei quali sono state formulate specifiche offerte.

Un' ulteriore segmentazione può avvenire utilizzando la variabile reddito, o meglio la propensione alla spesa verso gli spettacoli sportivi. Infatti la capacità di una società sportiva di crearsi un seguito di pubblico con una forte propensione alla spesa è estremamente importante. Le persone a più alto reddito sono normalmente interessate a sport come il golf, l'ippica e lo sci, mentre tra i ceti inferiori si distingue soprattutto il calcio.

Il livello di istruzione può essere anch'esso una variabile, così come la dislocazione geografica: ciò diviene particolarmente interessante soprattutto per le squadre il cui seguito non si limita all'ambito regionale ma si estende oltre.

Oltre a quelle considerate è ovviamente possibile effettuare altre forme di segmentazione più o meno sofisticate a seconda delle esigenze conoscitive delle singole società e situazioni.

Come ricordato all'inizio del paragrafo, la differenziazione principale nell'ambito della domanda di sport delle persone resta comunque quella tra praticanti sportivi e semplici spettatori. Analizziamone in breve le rispettive caratteristiche.

6.1 La domanda dei praticanti sportivi

Molti economisti sono concordi nel sostenere che i paesi occidentali avanzati si stanno muovendo verso un'era in cui il tempo libero occuperà una parte sempre maggiore della giornata di un individuo. L'ammontare del tempo dedicato al lavoro si sta infatti progressivamente riducendo a favore di un vasto e diversificato insieme di attività non-lavorative fra cui una delle principali è senz'altro quella della pratica sportiva.

La domanda di sport attivo può essere calcolata in maniera grezza moltiplicando il numero dei **praticanti** per la **frequenza** con cui gli stessi svolgono attività sportiva (in altri termini **PxF**).

Secondo alcune ricerche le principali variabili esplicative della domanda di sport sono: il prezzo del "bene" sport, quello di attività alternative nell'impiego del tempo libero, il reddito pro-capite, l'appartenenza ad un determinato gruppo sociale e il livello educativo.

Nel caso dello sport il costo di partecipazione è composto da vari elementi: il prezzo di ingresso in un impianto (per esempio il costo orario dell'affitto di un campo da tennis), il prezzo di affitto dell'attrezzatura sportiva (tipico il caso degli sci), i costi di trasporto e il costo/opportunità del tempo libero impegnato rispetto ad altri impieghi alternativi.

Ulteriori specificazioni riguardano il fatto che i maschi tendono a partecipare ad attività sportive più delle femmine, e che il livello di pratica dello sport è inversamente proporzionale all'età dei praticanti. Quest'ultimo aspetto vale soprattutto negli sport in cui il contatto fisico e la forza giocano un ruolo fondamentale, ma anche nel caso di sport meno impegnativi sul piano fisico; la pratica tende comunque a ridursi costantemente con l'aumentare dell'età dei partecipanti (le uniche eccezioni in questo senso sono forse rappresentate dal ciclismo, dalla caccia e dal golf).

Per quanto riguarda il sesso esistono ovviamente significative diversità di comportamento, sia pure attenuate dal fatto che negli ultimi anni il livello di partecipazione delle donne è aumentato in moltissimi sport, anche tra quelli tradizionalmente maschili.

Infine si deve considerare l'effetto "imitazione" che sempre più di frequente spinge giovani e meno giovani ad identificarsi con campioni come Ronaldo, Federer, Jordan, etc... imitandone il comportamento e l'abbigliamento. In generale anche in Italia è facile notare come l'ascesa o il declino di taluni sport sia strettamente legato ai successi internazionali della nazionale azzurra o di singoli campioni nostrani.

In un'ottica di marketing tutte queste analisi possono offrire spunti interessanti. Per esempio lo studio delle fasi della pratica sportiva in rapporto all'età evidenzia come la prima fase della vita di un individuo sia legata a sport necessari ad una buona formazione fisica, la seconda legata a giochi di squadra, la terza a sport individuali, la quarta fase alla ricerca del mantenimento di un buon stato di forma, infine la quinta nella quale tranquillità e sforzo ridotto sono le ambizioni principali.

Poiché la tendenza demografica di questi ultimi anni è quella di una crescita dell'età media della popolazione, dovuta alla bassa natalità e al prolungarsi della vita umana, tutto ciò favorirà le discipline legate alle fasce di età medio-alte a scapito degli sport prettamente giovanili. Quindi sarà fondamentale aumentare il tasso di penetrazione dello sport tra i ragazzi così da compensare la loro riduzione in valore assoluto.

6.2 La domanda degli spettatori sportivi

Come si è detto, la domanda di sport della popolazione può esprimersi anche nella richiesta di assistere ad un evento sportivo. Ciò in passato significava solo la presenza fisica sul luogo della gara, oggi si è abituati a poter seguire la competizione a distanza mediante la televisione e la radio. Naturalmente le due tipologie di spettatori possono nel tempo sovrapporsi così che talvolta si è spettatori **presenti** e talvolta **distanti**. In ogni caso le due configurazioni tendono ad avere comportamenti e attese piuttosto differenti.

6.2.1 Gli spettatori presenti

Per molte società sportive la domanda da soddisfare è soprattutto quella relativa alla presenza del pubblico sul luogo dove si svolgono gli eventi agonistici. È quindi assolutamente essenziale che chi voglia “vendere” un evento sportivo al pubblico si sforzi di conoscere preliminarmente chi sono gli utilizzatori attuali e potenziali di questo servizio. Al riguardo è possibile disporre di numerose informazioni, e i dati più semplici da rilevare sono sicuramente quelli relativi alla suddivisione del pubblico in termini sia di età che di sesso.

Se si confrontano i risultati comparativi tra la situazione del calcio, del basket e della pallavolo, si notano subito le differenze che sussistono fra i tre sport (cfr. **figura 3**). Per esempio la pallavolo è sicuramente lo sport più seguito dalle donne, che rappresentano oltre il 40%, contro il 21,3% del basket e solamente il 17% del calcio.

SPORT	MASCHI	FEMMINE
Pallavolo	57,7%	42,3%
Pallacanestro	78,7%	21,3%
Calcio	83,0%	17,0%

Figura 3. Pubblico sportivo per sesso (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Anche per quanto riguarda la ripartizione per classi di età si rilevano sostanziali differenze; si osserva come il basket e la pallavolo siano seguiti principalmente da un pubblico molto giovane concentrato fra i 14 e i 34 anni, mentre il calcio, sport nazionale per eccellenza, rileva una partecipazione più equa ma forte soprattutto negli ultraquarantenni (cfr. **figura 4**).

ETÀ	PALLAVOLO	PALLACANESTRO	CALCIO
14-17	18,5%	15,3%	8,0%
18-24	29,8%	33,7%	13,0%
25-34	24,6%	23,9%	17,0%
35-44	14,1%	14,1%	19,0%
45-54	6,4%	8,8%	17,0%
55-64	2,5%	3,3%	14,0%
65 e oltre	-	1,0%	10,0%

Figura 4. Pubblico sportivo percentualizzato per rispettive classi di età (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Per ottenere una completa conoscenza dei possibili target, è poi necessario individuare altre caratteristiche del pubblico di riferimento relative alla vita sociale, alla professione svolta, al livello di istruzione, al tempo libero, alla posizione verso i media, etc...

È chiaro quindi che sviluppare ricerche di mercato tendenti ad individuare le caratteristiche del proprio pubblico, è fondamentale non solo per la società sportiva, che sulla base di tali analisi definirà le sue strategie di marketing, ma anche per le aziende che decidono di legare il proprio nome a quello di una squadra in qualità di sponsor.

6.2.2 Gli spettatori distanti

Uno degli aspetti di crescente rilevanza nello studio del mercato da parte di una società sportiva è relativo alla conoscenza del suo pubblico televisivo. È un'informazione che diventa sempre più fondamentale per valutare il proprio parco di sostenitori e poterlo servire al meglio, ma ancor di più per "vendere" alle aziende che sono interessate ad entrare in contatto con tali sostenitori, sia come sponsor che come venditori di beni e di servizi, qualora le caratteristiche rilevate siano coerenti con i target ricercati.

Si può rilevare innanzitutto come il calcio sia lo sport più seguito, prima di formula 1 e motociclismo. Basket e pallavolo si confermano rispettivamente come secondo e terzo sport di squadra.

In larga misura l'interesse che molte persone hanno nell'assistere alle gare sportive è dovuto al desiderio di poter sostenere i propri atleti preferiti o comunque trepidare per l'andamento della gara.

Nell'ottica dell'attività di marketing è importante conoscere come nasce l'interesse e la passione per lo sport in quanto la passione sportiva e soprattutto l'attaccamento ad una squadra nascono normalmente da bambini e si mantengono inalterati per tutta la vita. Si può infatti dire che lo sport è uno dei settori a più alta fidelizzazione, per cui conoscere dove e come tutto questo nasce permette di definire delle strategie di investimento che, attraverso particolari interventi, possono determinare un ritorno a lungo termine. Per esempio una società sportiva potrebbe mandare i propri atleti in visita nelle scuole elementari, per far nascere nei ragazzi la passione per la squadra e per quello sport.

Infatti se si analizzano i motivi della nascita dell'interesse verso lo sport, si nota come un ruolo dominante è svolto dalla scuola e dal "traino" di amici o parenti (cfr. **figura 5**).

Per interesse di amici e parenti	36,4%
A scuola	20,6%
Giocando	19,6%
Guardando la TV	11,8%
Leggendo i giornali	1,7%
Altro	9,9%

Figura 5. Come gli appassionati si sono interessati ad uno specifico sport (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Per quanto riguarda l'attaccamento ad una specifica squadra, i motivi sono più variegati, anche se tra questi prevalgono ovviamente ragioni di "campanile" (cfr. **figura 6**).

È la squadra della città	35,0%
È una tradizione di famiglia	18,0%
Per simpatia verso i giocatori	15,0%
Per la forza e le vittorie della squadra	12,0%
Perché squadra del figlio o del marito	7,0%
Altro	13,0%

Figura 6. Come nasce l'attaccamento ad una squadra (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Inoltre, in uno sport in fase di espansione come è la pallavolo, gli stessi spettatori svolgono un ruolo di promotori nel cercare di convincere amici,

familiari, conoscenti, ad assistere a incontri in televisione o di persona: sarebbe perciò opportuno sviluppare alcune iniziative per rafforzare questa loro posizione (ad esempio premiandoli con un abbonamento gratis per ogni 10 nuovi abbonati che portano).

Oltre a conoscere le caratteristiche di coloro che seguono una disciplina sportiva, per sollecitare le aziende in fase di trattativa quali potenziali sponsor è essenziale che questo pubblico abbia un atteggiamento positivo. Individuare la valutazione e la percezione che il pubblico ha nei confronti degli sponsor rappresenta quindi un importante elemento di vendita.

Nel basket come nel volley la presenza degli sponsor nelle squadre raccoglie quasi la totalità dei consensi. Circa il 90% degli intervistati esprime infatti un giudizio positivo sulla loro attività (cfr. **figura 7**).

Molto positivo	53,8%
Positivo	37,1%
Abbastanza positivo	3,7%
Abbastanza negativo	0,7%
Indifferente/Non so	4,7%

Figura 7. Cosa pensa del ruolo degli sponsor il pubblico di basket e volley (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Questo pubblico, giovane e moderno, considera la sponsorizzazione un fatto costitutivo dello sport. La motivazione più ampiamente attribuita agli sponsor è quella comunicazionale: lo sport serve a creare notorietà e a promuovere marchi e prodotti (cfr. **figura 8**)

Per farsi pubblicità	57,6%
Per fare un investimento	27,6%
Per contribuire al suo sviluppo	7,8%
Altro	5,9%
Non so	0,9%

Figura 8. Perché gli sponsor investono nello sport secondo il pubblico di basket e volley (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Anche il livello di memorizzazione e di identificazione del rapporto sponsor-settore è alto. Si tratta di un processo correlato alla frequenza nei palazzetti, alla forte esposizione ai mass-media, al grande coinvolgimento ed anche al consenso ideologico nei confronti della sponsorizzazione (cfr. **figura 9**).

Abbina correttamente sponsor e squadre	63,2%
Conosce il settore di attività degli sponsor	54,6%

Figura 9. Capacità di riconoscimento del pubblico di basket e volley (fonte Il marketing sportivo, Sergio Cherubini).

Diversa è invece la situazione per il calcio dove, per la presenza di un pubblico mediamente meno giovane, anche la sponsorizzazione è percepita in modo diverso. Il calcio è considerato uno sport divistico, che non ha bisogno di ulteriori aiuti finanziari, e l'intervento della sponsorizzazione moltiplica le connotazioni negative allontanando il calcio dallo sport per farlo diventare uno spettacolo "tout court".

6.3 La concorrenza

Nell'ottica di marketing oltre lo studio della domanda è altrettanto fondamentale individuare e conoscere la concorrenza che ambisce a conquistare le preferenze dei consumatori del settore.

Si possono identificare tre forme di concorrenti:

- la **concorrenza diretta**, che svolge la medesima attività della società e che è in modo esplicito alternativa all'offerta dei vari operatori. È quella che viene più facilmente percepita e di cui è impossibile ignorare l'impatto: al riguardo anche le società sportive moderne dovrebbero abituarsi a valutare la propria situazione in termini di tasso di penetrazione, quota di mercato, grado di concentrazione. In particolare per quota di mercato si intende il rapporto percentuale tra le vendite (a quantità o a valore) di una società e il totale del mercato, ad esempio il numero degli spettatori avuti in un anno da una società in percentuale del totale degli spettatori dell'intero campionato;
- la **concorrenza indiretta**, rappresentata da società di altri sport che possono porsi in alternativa cercando di attrarre i potenziali praticanti o spettatori. Anche in questo caso è possibile calcolare una quota di mercato dove però si considera l'intero complesso dei praticanti o spettatori sportivi come base per la percentualizzazione della quota;
- la **concorrenza allargata**, individuabile in tutte quelle forme, anche molto diversificate, che possono interessare un individuo in termini sia di svago che di benessere fisico. In un mondo sempre più interrelato e globale non è difficile trovare alternative allo sport per occupare il tempo libero. Per l'aspetto dello svago basti pensare a cinema, teatro, turismo, ristorazione, etc... mentre per la cura del corpo si va dai centri benessere, a quelli per il fitness, e così via. In questo caso il calcolo della quota di mercato è più complesso e meno utile.

Tutti gli indicatori calcolati trovano una loro più corretta utilizzazione se possono essere confrontati nel tempo. In effetti il singolo dato può essere anche distorto da occasionali contingenze; invece è molto più importante poter disporre di una tendenza del fenomeno, perché indica una situazione probabilmente rilevante anche per il futuro.

6.4 Gli strumenti per l'analisi

La raccolta di informazioni, sebbene fondamentale, è un impegno gravoso sul piano sia dei costi che del tempo, dunque richiede di essere impostata in modo intelligente e professionale. È in tal senso che si parla di marketing analitico, sottintendendo la capacità della società di raccogliere informazioni utili, elaborarle e trarne adeguate conclusioni.

Si possono innanzitutto distinguere le informazioni di tipo **primario** da quelle di tipo **secondario**. Le prime sono quelle che la società sportiva raccoglie direttamente presso le fonti originarie con proprie iniziative di ricerca, mentre le seconde si riferiscono a statistiche ed altre informazioni già raccolte da qualche altra istituzione, di cui si può fare utilmente uso anche per elaborare proprie analisi.

Per quanto riguarda le ricerche basate sulla rilevazione diretta l'armamentario metodologico si può suddividere in due grandi filoni: quello delle ricerche **quantitative** e quello delle ricerche **qualitative**.

Nel primo caso ci si orienta verso un'impostazione che privilegia la vastità dei punti di rilevazione, riuscendo in tal modo ad applicare una serie di principi statistici tali da poter attribuire maggiore rappresentatività alle informazioni raccolte. Nel secondo caso si cerca invece di approfondire particolarmente l'indagine, pur se sacrificando la numerosità dei casi analizzati. Ognuna delle due versioni presenta dei pro e dei contro sul piano della qualità delle informazioni, dei costi e dei tempi, pertanto il ricercatore deve essere in grado di individuare quale metodologia è più adatta al problema che si vuole studiare.

Se ci si riferisce alle due tipologie di mercato alle quali l'operatore di marketing sportivo si può rivolgere, risulta evidente che nel caso del mercato di massa è prevalentemente opportuno utilizzare impostazioni quantitative, mentre nel mercato business più frequentemente ci si può basare su indagini qualitative.

7. L' OFFERTA SPORTIVA ALLE PERSONE

Secondo quanto già indicato, una volta studiato opportunamente il mercato, si tratta di formulare una efficace strategia attraverso l'identificazione dei principali segmenti di domanda da servire e la messa a punto di un coerente marketing mix relativo all'insieme delle leve da attivare nei confronti del potenziale cliente.

A tale proposito con il termine **marketing mix** si intende la combinazione e il dosaggio dei vari fattori in un insieme integrato e coerente con la strategia generale ed appropriato al target di domanda a cui ci si vuole rivolgere.

La lista generale delle leve di marketing utilizzabili nel mercato sportivo è molto ampia e necessita di una scelta accurata del responsabile per decidere su quali basarsi e in quale misura a seconda della situazione. Il costo di ciascun fattore va confrontato con i possibili benefici che esso può apportare. Tali fattori possono essere classificati in base a quattro grandi tipologie:

- 1) fattori relativi al **prodotto-servizio**;
- 2) fattori relativi al **prezzo**;
- 3) fattori relativi alla **comunicazione**;
- 4) fattori relativi alla **distribuzione**.

Per intenderci, pensiamo agli spettatori di un' ipotetica gara. L' insieme di queste persone può essere diviso almeno in quattro tipologie per quel che riguarda gli spettatori presenti (tifosi famiglie, tifosi adulti, tifosi giovani e tifosi non appassionati) e almeno in tre per quelli distanti (tifosi, appassionati e spettatori occasionali). Ognuno di questi segmenti ha delle attese in qualche modo diverse, che vanno riconosciute e soddisfatte nella maggior misura possibile.

Se si è in grado di offrire una risposta a questi c.d. "**fattori rilevanti di acquisto**" o **F.R.A.** si può sperare di ottenere il favore dei potenziali consumatori, altrimenti è molto difficile che queste persone decidano di spendere il loro tempo e denaro nell'assistere alla gara, e si rivolgeranno a qualche altra forma di intrattenimento.

Per esempio i tifosi di giovane età che si recano allo stadio o al palazzetto sono interessati innanzitutto al risultato della gara, ma anche a prezzi bassi, ad un'atmosfera eccitante, al pre-gara e alla coreografia generale; i tifosi-famiglie oltre al risultato sono interessati anche alla sicurezza, all'accesso, ai servizi ausiliari e al prezzo; per gli appassionati a distanza l'attenzione va soprattutto allo spettacolo, alla visibilità e alla publicity; e così via per tutte le possibili categorie individuate.

7.1 La prestazione primaria

Non è facile definire quale sia il servizio-base reso dalle società sportive. In effetti si può parlare di un "meta-servizio" legato all'identificazione con

la squadra o l'atleta, che va ben al di là della semplice presenza diretta o distante ad un determinato evento sportivo.

L'interpretazione che generalmente viene data è comunque quella che le società sportive producano e vendano un servizio identificato nello "spettacolo".

Ma se si focalizza l'attenzione sul tifoso di una società le conclusioni possono essere diverse, in quanto spesso questi è molto più interessato al mero risultato, cioè alla vittoria della sua squadra, piuttosto che alla bellezza della gara in sé. In questo caso la società produce qualcosa di più del semplice spettacolo: l'identificazione con la propria città, l'appartenenza ad un gruppo, una vera e propria fede sportiva. Si vendono quindi passione, illusione, speranza, comunque qualcosa di molto emotivo, tale da giustificare la tensione sociale che accompagna sempre più frequentemente gli eventi sportivi.

Una differenza sostanziale tra la società sportiva e qualsiasi altra società che produce servizi è che queste ultime, purché dispongano di adeguati fondi, sono in grado di realizzare con precisione il prodotto desiderato. Per una società sportiva questo vale molto meno: infatti la storia dello sport insegna che non sempre basta mettere sul tavolo cifre da capogiro per ottenere i risultati voluti, in termini sia di risultati che di spettacolo. Si parla quindi di una variabile atipica, in quanto la buona riuscita del prodotto non dipende unicamente dal lavoro svolto dalla società, ma è influenzato da molti fattori imprevedibili.

Ciò non toglie che in un clima di professionismo evoluto ogni intervento debba essere mirato: è infatti indubbio che chi ha più disponibilità economiche abbia a lungo termine maggiori probabilità di vincere, e che quindi sia essenziale disporre di forti risorse.

7.2 Le prestazioni aggiuntive

A fianco della prestazione primaria identificabile nella gara, nel risultato e/o nello spettacolo, vi sono però molti altri **fattori ausiliari** o secondari degni di essere curati.

Facendo un'analogia, è chiaro che nel caso del trasporto aereo il passeggero è soprattutto interessato ad essere trasportato da un punto all'altro (prestazione primaria); in seconda istanza è però interessato anche a come questo trasporto viene effettuato a livello di tempistica, di comfort, etc... (prestazione secondaria). Similmente avviene per le società sportive.

Per quanto riguarda gli aspetti di carattere logistico, interviene quindi la gestione di aspetti come il tipo dei sedili e la loro prenotabilità, così come la visibilità dei posti per gli spettatori; all'esterno incontriamo problematiche legati ai collegamenti stradali, ai trasporti, ai parcheggi. Altri elementi da considerare sono sicuramente quelli del ristoro e dei servizi igienici.

Oltre alle problematiche logistiche, aspetti come il comportamento del pubblico e l'intrattenimento pre-gara possono sembrare marginali, ma se ben sviluppati permettono di fornire un vero e proprio servizio potenziato. Infine possono anche essere trovate nuove fonti di finanziamento sfruttando il luogo della gara, o sedi alternative, per gestire il merchandising della società, ossia vendendo a tifosi ed appassionati abbigliamento, gadget o altro materiale recante i colori e/o il simbolo della società. Soprattutto per le società più importanti questo settore può diventare una fonte molto rilevante di ritorni economici.

In tutti questi campi l'ambito di discrezionalità è estremamente ampio in quanto non c'è praticamente limite alla fantasia nell'identificare servizi che si possono abbinare a quello sportivo. Ciò non rende marginale la prestazione primaria, ossia la gara, anzi le conferisce un più ampio respiro assicurandone la durata e garantendo così una maggiore forza di attrazione.

7.3 I prezzi

La definizione del **prezzo**, inteso come sacrificio economico che il cliente deve sostenere per usufruire del servizio reso, è sicuramente uno degli aspetti fondamentali del marketing sportivo, e tra le variabili del marketing mix è quella che cambia meno quando si passa dal mondo aziendale a quello dello sport. Risponde infatti alle classiche leggi della domanda e dell'offerta: le cifre richieste per gli abbonamenti di una squadra di serie A, in qualsiasi campionato, sono sempre più alte di quelle proposte per una squadra di categoria inferiore, e i posti per gli incontri di cartello sono sempre quelli con i prezzi più alti.

Il prezzo è inoltre la leva che più di ogni altra è in grado di selezionare il target di un prodotto, ed è necessario che ogni società tenga sempre ben presente che i ricavi dei biglietti sono frutto del prodotto sotto indicato:

Ricavi = Appassionati x Frequenza d'uso x Prezzo unitario.

Dunque si deve attentamente valutare l'effetto di una variazione di prezzo sul numero degli appassionati e sulla frequenza con cui questi presenziano alle gare.

Le strategie di prezzo attuate dalle società sportive sono in genere caratterizzate da una forte differenziazione per settore dello stadio/palazzetto, legata ad una differenziazione per tipo di spettatore. Questa distinzione ha però negli ultimi anni superato la tradizionale divisione adulto-ragazzo (biglietto intero e biglietto ridotto), per cui si stanno sviluppando altre forme di personalizzazione legate a specifiche campagne promozionali.

Prezzi speciali per le donne, per la terza età, per i nuclei familiari, per i tesserati ad una federazione sportiva, etc... sono tra le forme di differenziazione più utilmente applicabili.

Un'altra tradizionale forma di diversificazione dei prezzi è quella legata alla quantità. La soluzione normalmente adottata è quella dell'abbonamento, con il quale si acquistano in blocco tutti i biglietti per l'intera stagione, pagandoli in anticipo ma ad un prezzo complessivamente inferiore. In questo caso il vantaggio della società è quello di avere un flusso di cassa anticipato, che testimonia la fiducia del pubblico nella squadra.

7.4 La comunicazione

Tutte le organizzazioni moderne hanno la necessità di indirizzare comunicazioni e promozioni ai loro mercati. Anche nello sport la comunicazione è sicuramente la variabile di marketing che più si è fatta largo e consente ai responsabili del settore una grande libertà di manovra. Ormai una società sportiva ha una molteplicità di soggetti con cui dialogare con tempi, modi e finalità spesso diverse: il pubblico, le aziende, i mass media, il mondo del lavoro, il mondo istituzionale, i paesi esteri, ecc... Per ciascuna categoria di destinatari, si tratta di mettere a punto il contenuto del messaggio che si vuole trasmettere.

Un aspetto fondamentale, che è alla base di ogni attività di comunicazione nel campo sportivo, è il risultato agonistico, che genera l'attenzione del pubblico (sia degli spettatori diretti che di quelli a distanza).

Il risultato sportivo però è un aspetto su cui l'operatore di marketing non può incidere in modo diretto; può invece intervenire creando una struttura organizzata, con l'obiettivo di amplificare e poi consolidare gli effetti delle vittorie ottenute sul campo.

Per raggiungere l'obiettivo di una valida comunicazione è indispensabile prevedere l'uso di una molteplicità di strumenti. Tra i più importanti possiamo citare:

- la **publicity**. I mass media come la stampa e la televisione forniscono alle società sportive una grande opportunità di comunicazione con il mondo esterno senza sostenere ulteriori spese, attraverso quella che viene appunto chiamata publicity. Rientrano in questo tipo di attività di comunicazione gli articoli sulla stampa, i programmi radio-televisivi, le interviste, la partecipazione degli atleti alle varie trasmissioni, etc...;
- le **relazioni pubbliche**. In un contesto ad alta visibilità qual è ormai il mondo dello sport è essenziale saper attivare positivamente un sistema di relazioni pubbliche con l'esterno, non solo gestendo adeguatamente il rapporto con i media, ma anche sviluppando iniziative che facilitino queste relazioni quali visite alle scuole, agli ospedali, etc...;
- la **pubblicità**. Negli ultimi anni anche nel mondo sportivo tra gli strumenti di comunicazione si sta facendo largo la pubblicità. Per pubblicità si intende ogni forma non personale di comunicazione di massa, a pagamento e con esplicita indicazione dell'inserzionista, volta ad indurre ad azioni vantaggiose per l'inserzionista stesso. Il taglio della pubblicità sportiva è prevalentemente di tipo emotivo, come chiave di accesso alla sensibilità del consumatore;
- la **promozione**. La promozione sviluppa interventi volti a sollecitare il cliente attraverso stimoli speciali, che possono generare una reazione a breve termine. Tipici esempi sono quello di dare in premio ai tifosi oggetti legati alla squadra del cuore, l'utilizzo di concorsi a premi o il c.d. "diritto di prelazione" riservato agli abbonati. In termini generali si può far riferimento anche a tutti i depliant, poster, calendari che frequentemente le società sportive distribuiscono gratuitamente a tifosi e sponsor;
- **internet**. Da qualche tempo alle più tradizionali forme di comunicazione si è aggiunta quella del World Wide Web, la rete di comunicazione globale che sempre più caratterizza la nostra civiltà. Anche il mondo dello sport si è avvicinato a questo strumento con grande interesse: può rappresentare un canale di vendita per prodotti collegati alle società sportive, ma può anche

essere un ottimo mezzo di comunicazione con i propri sostenitori; sono infatti ormai moltissime le società che hanno aperto i loro siti, anche interattivi.

8. LA DOMANDA DI SPORT DELLE AZIENDE

Nei bilanci delle organizzazioni sportive la fonte dei ricavi proveniente dai clienti business è percentualmente sempre più importante. È dunque opportuno che anche su tale fronte si attivino adeguate iniziative di marketing capaci di sviluppare il miglior rapporto con questo tipo di mercato, in cui il cliente-azienda ha comportamenti ed attenzioni molto diverse da quelle del cliente-persona.

Anche nel caso della domanda di sport proveniente dalle aziende è possibile identificare una varietà di **clientela**, corrispondente a diverse esigenze e interessi. In prima approssimazione si possono identificare le seguenti tipologie principali:

- imprese interessate a sponsorizzare commercialmente la società, utilizzandola come media comunicativo;
- imprese interessate a sponsorizzare tecnicamente una società al fine di testimoniare la bontà operativa delle attrezzature e dell'abbigliamento impiegati dagli atleti;
- imprese interessate a raggiungere i tifosi e gli appassionati in modo da promuovere commercialmente i loro prodotti o servizi;
- imprese di teleradiodiffusione interessate ad acquisire spettacoli sportivi capaci di generare audience;
- imprese editoriali interessate ad impiegare la tematica sportiva per le proprie pubblicazioni;
- imprese interessate ad usare il marchio e i colori della società sportiva per commercializzare oggetti di varia natura.

Ognuna di queste tipologie ha le proprie caratteristiche, ma tutte hanno in comune la loro natura imprenditoriale ed orientata a conseguire obiettivi economici, rispetto ai quali la società sportiva deve saper interagire al meglio.

8.1 La domanda degli sponsor commerciali

Si è detto che lo sport rappresenta valori di apprezzamento e di comunanza internazionale e interclassista. È così molto frequente che

un'impresa scelga una società sportiva per diffondere il proprio nome o marchio e per accreditarlo di termini positivi.

Il termine **sponsor** viene indicato per definire l'ente che interviene in una attività sociale, culturale o sportiva. Nella definizione dell'economista Casnati, la sponsorizzazione è definita come una attività di comunicazione a carattere non personale, onerosa, avente finalità, seppure indirette, di carattere commerciale e caratterizzata dall'utilizzo di un media particolare come lo sport.

La **sponsorizzazione** è quindi un'attività di comunicazione, ossia un processo attraverso il quale un'azienda o un ente si mette in rapporto con una o più persone, avvalendosi a tal fine di simboli verbale e non verbali.

Questa attività non è a carattere personale poiché lo sponsor non si rivolge agli individui presi singolarmente, bensì considerati nel loro complesso in quanto legati da una caratteristica comune: quella di costituire il pubblico di una particolare manifestazione sportiva. Tale tipo di comunicazione è onerosa perché comporta costi o impegni finanziari a carico di chi la intraprende, ossia dello sponsor.

Perciò si può parlare di sponsorizzazione come di una tecnica di marketing con la quale un'impresa ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da una organizzazione, che svolgono delle attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro. Ciò consente all'impresa di raggiungere un alto numero di contatti e soprattutto di associare la propria immagine ai valori portati dal personaggio o dall'organizzazione.

I primi interventi delle aziende italiane nel campo dello sport furono di carattere **mecenatistico**. L'industriale, prima di tutto tifoso, trovava nel partecipare al finanziamento del fatto sportivo una sorta di status symbol che gli consentiva di farsi conoscere rapidamente e di ottenere l'attenzione dell'opinione pubblica: il mecenatismo rappresentava quindi una sorta di promozione sociale.

Oggi però il mondo industriale è profondamente mutato, e alla figura del singolo imprenditore-dirigente si è sostituita quella dell'impresa. Le attività di sponsorizzazione sportiva sono diventate il risultato di scelte di publicity effettuate da manager professionali, e sono rivolte ad una finalità generale di miglioramento dell'immagine dell'impresa. L'avvicinamento al mondo dello sport infatti facilita una percezione positiva, giovanile, aggressiva, moderna, etc...

Da quando poi la televisione si è imposta come potente strumento di comunicazione di massa, il susseguente forte incremento della copertura televisiva di eventi sportivi ha portato un numero sempre più elevato di aziende a legare il proprio marchio a quello di un club, di un atleta, di una federazione o di un evento sportivo, al fine di conferirgli maggiore notorietà, anche indipendentemente da connessioni di immagine tra il suo prodotto e l'evento stesso.

Alcuni studi hanno stimato che il mercato delle sponsorizzazioni a livello mondiale ha superato nel 2000 quota 25.000 milioni di dollari, realizzando a partire dal 1987 un incremento vicino al 500% (cfr. **figura 10**), e tale tendenza al rialzo non accenna ad arrestarsi.

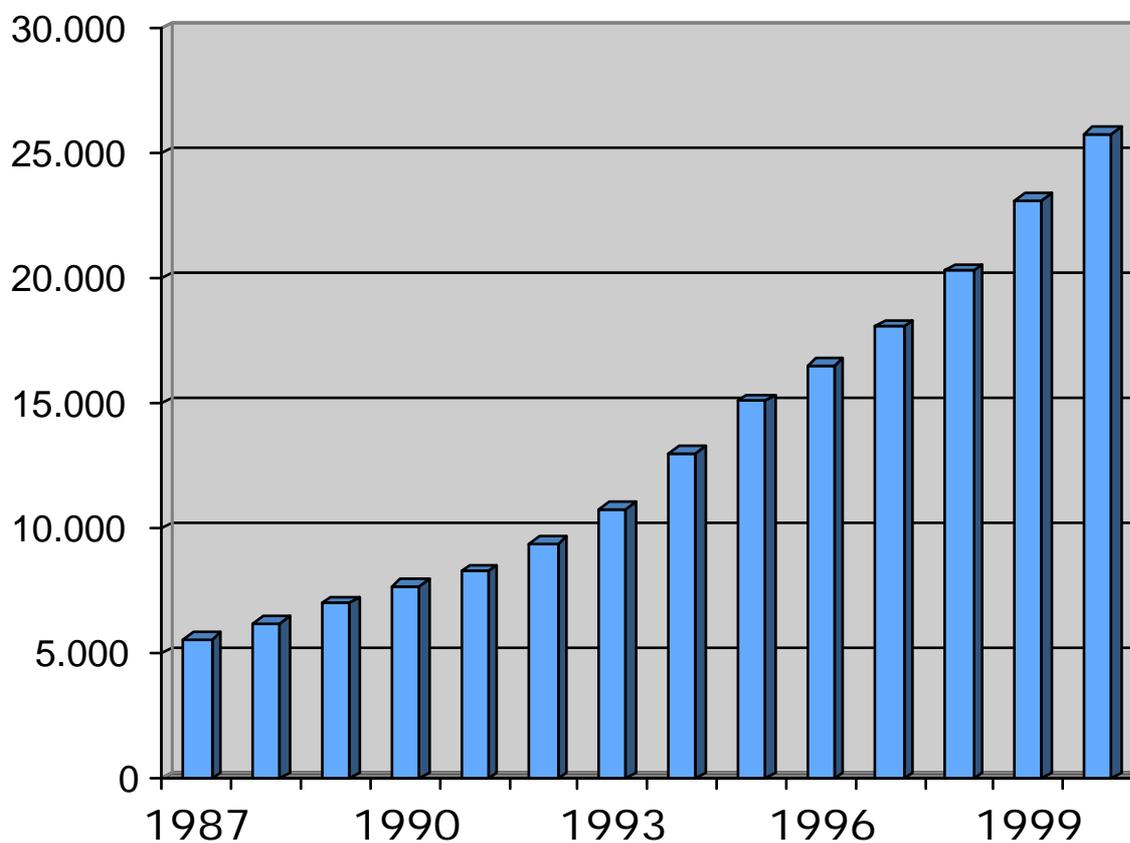


Figura 10. La dinamica degli investimenti in sponsorizzazioni sportive dal 1987 al 2000, valori espressi in milioni di dollari (fonte Sport marketing, Patrizia Zagnoli ed Elena Radicchi).

Alla base della decisione di sponsorizzare vi è, oggi, soprattutto una **analisi quantitativa**, che permette di giudicare il rendimento in termini di costi/benefici di questa modalità rispetto ad altre forme di

comunicazione pubblicitaria. È dunque essenziale per lo sponsor poter disporre di una serie di elementi informativi che gli permettano di valutare correttamente la sua scelta, sia in termini di opportunità che di vero e proprio valore economico.

Questo ragionamento si fonda sul concetto di **costo/contatto**: dividendo il costo di sponsorizzazione per il numero di contatti con il pubblico che si ritiene di avere avuto o di poter avere, si perviene a valutare quanto sia costato il singolo contatto. Questo valore può essere confrontato con i costi delle altre alternative così da stimarne la convenienza.

In realtà, in modo più corretto, si deve calcolare il "costo contatto utile", con ciò intendendo il rapporto tra il costo sostenuto e il numero di contatti avuti con le sole persone che sono nel target di interesse aziendale.

8.2 La domanda degli sponsor tecnici

Anche nel caso delle imprese che producono e vendono attrezzature e abbigliamento sportivo, può essere utile comunicare i prodotti, e in generale il nome e il marchio, attraverso l'**abbinamento** con qualche atleta o società sportiva. Talune imprese si sono affermate proprio grazie alle loro scelte di sponsorizzare grandi campioni, come nel caso della Fila con Bjorn Borg o della Diadora con la Nazionale Italiana di calcio.

Da qualche tempo si è andata affermando anche una nuova forma di sponsoring tecnico, che non è associata all'abbigliamento o all'attrezzatura degli atleti ma a prodotti e servizi utili alle necessità organizzative di una società o di un evento (per esempio l'IBM ha sponsorizzato per anni i Giochi Olimpici, ai quali offriva i suoi servizi informatici).

Quale che sia l'attività dello sponsor tecnico è chiaro come i suoi interessi e le sue attenzioni siano solo in parte simili a quelli degli sponsor commerciali.

Infatti, seppure il processo decisionale abbia caratteristiche simili, nel caso dello sponsor tecnico aumenta l'interesse per la prestazione agonistica, anche se, allo stesso tempo, la società sportiva deve essere giustamente preoccupata di utilizzare materiale competitivo per cui la decisione riguardo una sponsorizzazione tecnica è maggiormente negoziata tra le parti. In questo caso, ancor più che in quello dello sponsor commerciale, è essenziale il successo agonistico, che testimonia anche la validità tecnica del prodotto.

8.3 La domanda dei mezzi di comunicazione e degli altri clienti aziendali

Un'ulteriore tipologia di clientela che rientra nel mercato rivolto alle imprese, è quella dei **mezzi di telecomunicazione**, siano essi emittenti radiotelevisive o imprese editoriali.

Da anni è ormai chiaro come la programmazione di eventi sportivi da parte delle varie emittenti (soprattutto televisive), possa costituire una occasione di elevata raccolta di audience e, pertanto, costituisca un contenuto di particolare attrazione da inserire in palinsesti capaci a loro volta di attirare pubblicità.

Circa i diversi sport è stata stimata l'occupazione televisiva percentuale delle varie federazioni sportive italiane sul totale delle trasmissioni sportive trasmesse dalle principali emittenti. Da tali stime risulta in media la predominanza del calcio con circa il 30% e degli sport motoristici con il 15%, seguiti dalla pallacanestro con circa l'8%, gli sport invernali e il ciclismo entrambi con il 7% e la pallavolo con il 5%.

Si ricordi che le trasmissioni televisive più seguite di tutti i tempi sono relative ad eventi sportivi: tutto ciò spiega le grandi competizioni che si sviluppano tra le emittenti di tutti i paesi in occasione delle aste per i diritti televisivi relative ai principali campionati, o alle manifestazioni internazionali come mondiali e olimpiadi.

Lo stesso lancio della pay-per-view in Italia è stato abbinato alla possibilità di vedere per la prima volta le dirette delle partite del campionato di calcio.

Ancora più tradizionale è l'interesse delle imprese editoriali per lo sport: come si può osservare nella **figura 11**, in Italia ci sono ben due quotidiani sportivi nell'ambito dei primi cinque a livello di tiratura nazionale, e la Gazzetta dello Sport è addirittura il primo quotidiano per lettori stimati, il che testimonia quale sia il livello di interesse che la stampa può generare con lo sport (dati Indagine Audipress 2004).

Quotidiani	N° lettori	Tiratura
La Gazzetta dello Sport	3.365	575.595
Il Corriere della Sera	2.813	862.508
La Repubblica	2.794	777.473
La Stampa	1.613	521.378
Il Corriere dello Sport	1.467	417.840
Il Resto del Carlino	1.274	221.225
Il Messaggero	1.225	347.924
La Nazione	936	181.185
Tutto Sport	829	206.767

Figura 11. I maggiori quotidiani italiani, dati in migliaia (fonte Sport marketing, Patrizia Zagnoli ed Elena Radicchi).

In questo caso normalmente non si assiste ad una forma di acquisto da parte degli editori di quotidiani o riviste, in quanto è nel loro diritto di informazione scrivere di gare, atleti, eventi sportivi, ma è indubbio che il successo di una gara è molto collegato con la risonanza che un "media" può assicurare a tale gara creando attesa, entusiasmo e discussioni tra le persone. D'altronde i record di tiratura dei media sportivi sono sempre associati ai grandi trionfi dei atleti italiani, che generano nel pubblico il desiderio di leggere nei dettagli la cronaca delle gare e i commenti tecnici. Un ulteriore possibile tipo di clientela per le società sportive è rappresentata da imprese interessate ad usare il marchio e i colori di una società per oggetti vari. La casistica è ampia, partendo da ovvi prodotti quali sciarpe, cappelli, portachiavi fino ad arrivare ad orologi, piatti, portafogli, etc...

Ancor più ampio può essere infine il numero di imprese che vogliono promuovere i propri prodotti o servizi usufruendo dell'influenza e dell'immagine di qualche società sportiva presso i suoi specifici sostenitori.

9. L'OFFERTA SPORTIVA ALLE AZIENDE

Quando si parla di spazi a disposizione dello sponsor si intende qualificare lo spazio fisico all'interno del quale il logotipo dell'azienda o del suo prodotto può trovare collocazione e quindi esposizione.

Le principali tipologie di spazio da offrire sono:

- la titolarità della squadra (se previsto);
- le divise agonistiche;
- gli accessori in dotazione a giocatori e personale;
- gli impianti sportivi, intesi in senso ampio (cartellonistica, fondali per le interviste, comunicati audiodiffusi, stand, volantinaggio, etc...) oppure in senso stretto (titolarità dell'impianto);
- i supporti cartacei (locandine, manifesti, biglietti di ingresso, tessere abbonamenti, etc...);
- il merchandising.

Al di là della titolarità della squadra o della denominazione di sponsor principale, che viene ovviamente riservata allo sponsor che sostiene i maggiori esborsi economici, gli spazi destinati ad ogni finanziatore devono essere quantitativamente ben definiti.

Bisogna quindi preventivamente preparare una lista di tutti i supporti sui quali può comparire il nome/marchio degli sponsor e, per ciascun caso, indicare la dimensione millimetrica degli spazi concessi, oltre ai dati qualitativi dei vari supporti garantiti.

9.1 La gamma delle sponsorizzazioni sportive

Dal punto di vista tecnico-economico, la sponsorizzazione rientra nel "genus", vasto e complesso, dei c.d. **contratti a prestazioni corrispettive**, in cui all'impegno di pagare una certa somma o fornire determinati beni da parte dello sponsor corrispondono, a carico dello sponsorizzato, obblighi di fare, non fare, supportare, preordinati alla diffusione dei segni distintivi dello sponsor e quindi al ritorno pubblicitario che è lo scopo della transazione.

Occorre però precisare che la sponsorizzazione sportiva si configura come forma di pubblicità **attraverso** lo sport, ed è quindi diversa dalla pubblicità tradizionale (advertising) **di** un prodotto.

Le principali differenze fra pubblicità e sponsorizzazione sono illustrate nella **figura 12**.

PUBBLICITÀ	SPONSORIZZAZIONE
Strumento di comunicazione diretto , che mira ad informare e a suscitare una preferenza verso il prodotto tra i consumatori.	Forma indiretta di propaganda che attira l'interesse, l'attenzione e le emozioni degli spettatori tramite l'evento sponsorizzato.
Permette di focalizzare l'attenzione dei consumatori su uno specifico prodotto e sulle sue caratteristiche distintive.	Permette di acquisire un risultato globale a livello di immagine.
Si basa sull'attenzione passiva del pubblico, nel senso che la sua fruizione avviene indipendentemente da una volontà di esposizione ai contenuti della comunicazione commerciale.	Si basa sulla partecipazione attiva del pubblico, perché la sua efficacia dipende dal patrimonio di valenze positive insito nelle manifestazioni scelte.
Utilizza veicoli di comunicazione (TV, radio, giornali, affissioni, etc...) neutrali rispetto ai contenuti del messaggio.	Può avvalersi dell' interferenza di immagine tra il supporto mediatico prescelto e il messaggio.

Figura 12. Principali differenze tra pubblicità e sponsorizzazione (fonte Sport marketing, Patrizia Zagnoli ed Elena Radicchi).

Non è possibile attribuire al contratto di sponsorizzazione una forma unitaria inquadrandolo in una categoria tipica: sono infatti individuabili molteplici forme di accordo, ciascuna delle quali è caratterizzata da strutture e oggetti diversi. Il contratto è quindi "**atipico**", anche se disciplinato dalle norme generali dei contratti (articoli 1322 e 1323 del codice civile).

Al di là della dimensione prettamente giuridica, nello sport sono individuabili cinque modalità principali di sponsorizzazione:

1) La sponsorizzazione di un **club**. Il contratto viene stipulato dallo sponsor con un team, che si impegna a divulgare, dietro corrispettivo, un messaggio pubblicitario concordato, apponendo scritte o simboli sull'abbigliamento sportivo degli atleti o su altri supporti, e autorizzando lo sponsor a servirsi del nome o dell'immagine della squadra per le proprie esigenze pubblicitarie. Nelle diverse articolazioni del rapporto, si può parlare di sponsor principale (o main sponsor, che non ha ruolo di fornitore ma promuove il proprio marchio realizzando con lo sponsorizzato principalmente una transizione in termini economici), di sponsor tecnico (che si impegna a corrispondere alla società prodotti necessari allo svolgimento dell'attività agonistica), e di fornitori o partner ufficiali (aziende che operano in qualità di sponsor secondari, solitamente legate alla società sportiva da una identità territoriale locale).

2) Il contratto di **abbinamento**. Come accade nel caso precedente, anche qui la finalità è quella di divulgare il marchio attraverso l'immagine della squadra. La particolarità di questo contratto consiste nella modificazione della denominazione della società sportiva, la quale si realizza accostando il suo nome originario alla ragione sociale o ad un marchio identificativo dello sponsor (per esempio: Sisley Treviso, Montepaschi Siena, etc...). Questi casi non sono diffusi nel mondo del calcio ma sono la prassi nel basket, nel rugby e nella pallavolo. Nell'abbinamento la divulgazione del messaggio si realizza con particolare efficacia proprio perché perviene non solo, in via diretta, agli spettatori delle gare, ma anche, in via indiretta, a tutti coloro che sentono nominare la squadra e perciò il brand dello sponsor in qualsiasi occasione.

3) La sponsorizzazione del singolo **atleta**. In questo caso l'atleta non è considerato come componente di una squadra, ma come singolo e specifico veicolo attraverso il quale diffondere il marchio dello sponsor. Tale forma di sponsorizzazione può avvenire sia attraverso la fornitura gratuita dei prodotti dell'azienda sponsor (nel caso di uno sponsor tecnico), sia con l'acquisto degli spazi sugli indumenti indossati dall'atleta durante lo svolgimento dell'attività agonistica (nel caso di uno sponsor "extrasettore").

4) La sponsorizzazione di una **manifestazione** sportiva. La sua funzione specifica è quella di sfruttare l'appeal di una manifestazione importante per divulgare il messaggio predisposto dallo sponsor, dietro il pagamento di una somma concordata a titolo di corrispettivo. In questi casi un ruolo fondamentale è giocato dalla presenza dei media, in primis la televisione.

5) La sponsorizzazione di una federazione sportiva **nazionale**, di un intero **campionato** o di un **impianto** sportivo. Sono casi particolari di sponsorizzazione, con contratti che solitamente raggiungono cifre molto elevate. In questi casi la volontà di pubblicizzare un'impresa o un prodotto si realizza accostandone il nome ad un intero movimento sportivo, con conseguenti elevati ritorni a livello di notorietà.

9.2 Il prezzo e il valore della sponsorizzazione

Come detto in precedenza le organizzazioni sportive devono essere in grado di fornire ai potenziali sponsor i dati necessari a valutare il **valore effettivo** della sponsorizzazione, ossia il c.d. costo/contatto. Questo è l'evoluzione del principio del minutaggio, teorizzato circa trent'anni fa da Giovanni Borghi, fondatore e titolare dell'azienda varesina di elettrodomestici Ignis.

Borghi è stato uno dei primi imprenditori italiani ad impegnarsi in maniera forte nel mondo delle sponsorizzazioni sportive: patrocinava, tra gli altri, il pugile Duilio Loi, il ciclista Antonio Maspes (entrambi campioni del mondo) e la plurititolata Ignis Pallacanestro. Interrogato su come facesse a valutare la convenienza di queste iniziative rispose: "Conto quanti minuti in un anno un atleta o una squadra appaiono in televisione e divido la cifra che spendo per la somma ottenuta. Se risulta un costo inferiore a Carosello allora ci ho guadagnato, altrimenti ci ho rimesso".

L'idea di fondo, pur se molto semplicistica, è corretta, anche se diversi esperti ritengono che non sia confrontabile l'impatto tra uno spot pubblicitario classico e la ripresa televisiva di un campione con un marchio stampato sulla maglia; allo stesso tempo però nel prezzo di una sponsorizzazione sportiva intervengono anche fattori difficilmente quantificabili, come il prestigio di una squadra, il coinvolgimento che riesce a suscitare nei tifosi, la popolarità e i risultati sul campo.

Esistono comunque oggi dei sistemi che, perfezionatisi nel tempo, permettono con buona approssimazione di comparare l'esposizione dei marchi tra il metodi pubblicitari classici e la veicolazione sportiva, e perciò di valutare la convenienza delle due scelte.

In ogni caso il punto di riferimento essenziale deve essere l'analisi quantitativa della "valorizzazione dell'intervento sponsorizzativo", che costituisce anche una base fondamentale in sede di vera e propria negoziazione della complessa gestione dell'acquisizione dello sponsor.

Un' analisi profonda evidenzia due aspetti fondamentali della sponsorizzazione sportiva, ossia che il messaggio comunicato è parziale e mediato.

È **parziale** in quanto esercita un' azione tendente alla costruzione, alla modificazione, e all' arricchimento della notorietà e/o dell' immagine di marca, e non può avere contenuti di trasmissione di informazioni quali la conoscenza di un nuovo prodotto, delle sue caratteristiche, o di promozione. Nello stesso tempo non può avere azione diretta sul comportamento di acquisto, può solamente comunicare un messaggio definibile "istituzionale".

È **mediato** in quanto è il mezzo di comunicazione che elabora il messaggio e lo trasmette al pubblico. È il gestore del mezzo che definisce quanto, come e quando comunicare l'evento sponsorizzato, e con questo influenza anche la qualità e la quantità della comunicazione pubblicitaria. Allo stesso tempo però il media sport presenta una serie di indubbi e peculiari vantaggi, tra i quali i principali sono:

- doppia audience (diretta e indiretta);
- elevata penetrazione del messaggio;
- estrema versatilità e precisione in termini di segmentazione;
- attenzione attiva dello spettatore/ascoltatore/lettore;
- rapidità di penetrazione del messaggio;
- doppio livello di mediazione del messaggio (soggetto sponsorizzato e mass media).

Attribuendo il giusto peso ai pro e ai contro della sponsorizzazione sportiva, si perviene al valore del ritorno economico, in rapporto al costo dei mezzi classici che sarebbe stato necessario sostenere per avere la stessa quantità di comunicazione istituzionale.

9.3 L'attività di vendita

La prima cosa da fare quando si vuole cercare una sponsorizzazione è definire l' universo dei potenziali finanziatori al quale rivolgersi, così da migliorare il processo di **selezione dello sponsor** che non deve più essere casuale ma razionale. È quindi indispensabile conoscere le particolari tipologie di aziende/persona che almeno in via teorica possono essere interessate ad investire denaro in una società sportiva.

Gli obiettivi più comuni di un potenziale sponsor si possono principalmente sintetizzare in:

a) esposizione di marchi o prodotti per migliorarne la notorietà e l'accreditamento;

b) creazione/miglioramento dei suoi rapporti con la comunità locale.

Le situazioni presuppongono che l'investimento sia destinato a rientrare in un **budget** promo-pubblicitario che in via generale non rappresenta mai più del 10% del fatturato dell'impresa. È quindi presumibile che i fondi da destinare alla sponsorizzazione non siano mai superiori al 2-4% del giro di affari. Questo significa che se una società sportiva necessita di una sponsorizzazione di circa 1 milione di euro all'anno, deve cercare il suo sponsor principale tra le aziende che hanno un fatturato di almeno 300 milioni di euro (e questo ovviamente restringe di molto il campo delle possibilità).

Definita in termini di dimensioni economiche la tipologia dell'azienda, prima di rivolgersi ad una impresa per chiederle un finanziamento si dovrà tentare un'analisi del **target** a cui fa riferimento e verificare che sia più o meno coincidente con quello del pubblico dello sport praticato. Elemento importante è poi che il potenziale finanziatore abbia bisogno di riscuotere simpatia e consenso presso la comunità locale.

Una volta definite le caratteristiche delle aziende più adatte alla sponsorizzazione della squadra, dell'atleta o dell'evento, si tratta di avviare la ricerca dello sponsor vera e propria.

In linea di massima gli **strumenti** che possono aiutare ad individuare un possibile finanziatore sono:

- conoscenza diretta del titolare o del top-management dell'azienda;
- analisi delle aziende concorrenti di quelle attualmente già sponsorizzatrici nel settore;
- analisi delle aziende che stiano attuando campagne di comunicazione i cui temi siano riconducibili alle tematiche dello sport;
- monitoraggio della stampa economico-finanziaria al fine di individuare le aziende che possano avere necessità di esporsi al pubblico;
- consultazione di elenchi, guide o annuari che riportino la descrizione delle aziende, la loro attività e dimensione economica.

Quanto più il ventaglio delle possibilità economiche è ampio, tanto più è facile colpire almeno un obiettivo.

Per avviare poi concretamente la **negoziazione** con il potenziale sponsor è necessario, come già detto, che la società disponga anticipatamente di una ampia documentazione da presentare nella fase preliminare della trattativa.

È opportuno preparare analisi sulla compatibilità tra l'immagine dello sponsor e l'immagine dello sport/disciplina, sul target raggiungibile attraverso la sponsorizzazione, e sul possibile ritorno del suo investimento, ossia le occasioni di esposizione sui media.

È bene ricordare che l'intero processo può essere svolto direttamente dalla società sportiva, oppure si può decidere di affidarsi a una delle numerose e qualificate agenzie presenti nel settore, che spesso operano grazie ad un portafoglio clienti selezionato e percepiscono un compenso in percentuale sull'importo ottenuto (di norma tra il 10% e il 20%).

9.4 La gestione dei rapporti con gli sponsor

Nel momento in cui l'accordo viene raggiunto e un'impresa diventa sponsor (principale o secondario) di una squadra, il compito della società sportiva non è certo esaurito, anzi.

Essendo un rapporto di scambio, la sponsorizzazione va infatti gestita. È opportuno per la società attivare tutte le risorse per avvicinarsi allo sponsor, fargli ottimizzare il suo investimento, per fargli pensare insomma di aver speso bene i suoi soldi. Bisogna cercare di integrarsi con lo sponsor, percepirlo come un partner, e fargli sentire che si è legati e partecipi della sua attività e del suo prodotto.

Una **gestione** attenta e professionale consente di individuare e sviluppare una serie di nuove occasioni di comunicazione per gli sponsor: tornei giovanili, attività di propaganda nelle scuole, pubblicazioni specifiche sono solo alcuni esempi delle possibilità in questo senso.

Inoltre la società sportiva riceve dallo sponsor un contributo economico, ma non solo: riceve sicuramente anche un grosso contributo in termini di visibilità. Spesso lo sponsor attua campagne pubblicitarie autonome e la società sportiva può riceverne prestigio. In questo senso sempre più spesso si parla di un vero e proprio "co-marketing" tra sponsorizzato e sponsorizzante.

In conclusione gestire una sponsorizzazione vuol dire quindi non solamente farla funzionare ma anche farla crescere, farla maturare nel tempo per creare con l'azienda-partner un rapporto di fiducia sempre più forte e consolidato.

SECONDA PARTE

IL MONDO DELLA PALLAVOLO ITALIANA

SEZIONE 2 - LA LEGA PALLAVOLO SERIE A

1. LA STORIA DELLA LEGA PALLAVOLO E I VALORI DEL VOLLEY

La Lega Pallavolo nasce ufficialmente nel 1987 e rappresenta il **consorzio** delle 30 società (14 di serie A1 e 16 di serie A2) del campionato maschile di pallavolo di serie A.

La Lega ha quindi appena compiuto 20 anni e la strada percorsa è stata davvero importante: dai primi contratti di sponsorizzazione all'attuale assetto al fianco di un brand prestigioso come TIM, dalla ricerca affannosa dei primi spazi televisivi fino alla consolidata offerta mediatica odierna, sia nazionale che internazionale.

Al tempo della sua costituzione gli obiettivi erano principalmente quelli di:

- fornire servizi di consulenza e assistenza per programmare l'attività agonistica dei sodalizi di serie A1 e A2;
- organizzare tornei e manifestazioni sportive finalizzate alla promozione del volley in Italia.
- gestire l'immagine della pallavolo di vertice nei suoi rapporti con i mezzi d'informazione e con l'industria;

Ma la sua nascita è stata dettata inizialmente anche da un bisogno di unire le forze per far sopravvivere uno sport che, come molte altre discipline, rischiava di essere schiacciato dalla predominanza dell'unico e intramontabile interesse sportivo italiano: il calcio.

La situazione attuale è invece molto diversa: pur non avendo ovviamente un bacino di utenti ed interessati paragonabile a quello calcistico, la pallavolo è diventata uno sport florido ed in piena espansione, e conta secondo le ultime stime circa 7.600.000 appassionati.

Oggi il campionato italiano è senz'ombra di dubbio il migliore del mondo, l'**NBA** della pallavolo. Oltre a prendervi parte la quasi totalità dei giocatori italiani, può vantare la miglior selezione di stranieri di tutte le nazionalità, dai campioni olimpici e mondiale del Brasile fino a molti dei più grandi atleti europei ed extracomunitari che questo sport può offrire, insomma il gotha della pallavolo mondiale.

Ed è stata proprio l'unione d'intenti delle società sportive, coordinata dall'attività della Lega, che ha permesso alla pallavolo di "sopravvivere" negli anni '90 e che ora organizza l'attuale fase di sviluppo del movimento.

La strategia principale è stata centrata, e lo è ancora attualmente, sull'attenzione all'immagine ed ai valori della pallavolo.

Il volley è uno sport molto presente nelle scuole, perché è molto indicato nella fase di formazione dei ragazzi, sia fisica che sociale. La pallavolo è infatti uno sport tecnicamente **difficile**, poco immediato, perché si basa su gesti tecnici non elementari. Tirare un calcio ad un pallone o buttare una palla in un canestro sono sicuramente azioni più istintive rispetto, per esempio, alla realizzazione di un bagher.

Ma il volley presenta una **valenza sociologica** superiore ad altri sport perché obbliga i giocatori a reprimere parte del proprio individualismo per mettersi al servizio della squadra. Infatti la conquista di ogni punto non dipende dal solo sforzo del singolo ma è il risultato del lavoro coordinato di tutti i compagni: c'è chi riceve la battuta avversaria, chi alza la palla, chi effettua l'attacco, e nessuno può avere successo da solo. Per questo la pallavolo viene spesso utilizzata da molti esperti di marketing come esempio di lavoro di equipe, e nella fase di formazione dei ragazzi insegna a collaborare per raggiungere la vittoria.

Una delle differenze principali del volley rispetto a molti altri sport è la mancanza del contatto fisico. E questo è una debolezza, perché al pubblico sportivo il contatto piace, sia che si parli dei falli o degli scontri di gioco, sia che si parli di incidenti durante le competizioni automobilistiche o motociclistiche.

Questo svantaggio competitivo è stato trasformato in una risorsa: la pallavolo viene quindi presentata come uno sport **non violento**, adatto ai bambini e alle famiglie. Nei palazzetti è praticamente nulla la presenza di polizia o di altre forze dell'ordine, e le tifoserie non sono separate le une dalle altre perché non esistono fenomeni di violenza sugli spalti.

La stessa cosa non si può dire certo per il calcio, dove soprattutto negli ultimi anni, incredibili notizie di cronaca nera si uniscono ai racconti degli eventi sportivi, portando la gente ad allontanarsi dagli stadi per paura e disagio. Nei palazzetti di qualsiasi città invece, alla fine delle partite si possono vedere bambini e ragazzi che affluiscono sul campo per poter stringere la mano, fare una foto e chiedere un autografo ai propri beniamini, o magari per fare due tiri con un pallone, proprio dove fino a pochi minuti prima si stava svolgendo una gara del massimo campionato.

C'è da notare inoltre come la **maturità** e il grado di istruzione degli atleti del volley siano mediamente superiori a quelli dei "cugini" calciatori e

cestisti, e ciò concorre a caratterizzarli per una capacità comunicazionale maggiore.

La scelta di Leonardo Morsuit, atleta della Nazionale Maschile di pallavolo (che ha rinunciato ad un ricco contratto in A1 con Trento e ha smesso con l'attività agonistica per poter occupare un posto di semplice ricercatore all'università di Fisica) costituisce sicuramente un caso-limite, ma è anche rappresentativo del mondo del volley in cui sono presenti diversi giocatori laureati e moltissimi diplomati, situazione ovviamente causata anche dalla minore circolazione di denaro e quindi da stipendi inferiori.

Lo stesso discorso può essere riproposto per quel che riguarda il livello d'istruzione dell'appassionato di volley. Indagini effettuate sullo spettatore tipo dei vari sport hanno infatti evidenziato come il pubblico della pallavolo, oltre ad essere composto in grandi percentuali da donne (40%) e da giovani, si caratterizzi per un livello di istruzione medio-alto (i laureati e soprattutto i diplomati alle superiori) mentre negli spettatori del calcio questo livello risulta di tipo medio-basso.

Questa immagine pulita e matura, oltre che costituire un fattore di successo, ha reso il volley uno sport molto appetibile per imprese che vogliano abbinare i suddetti valori alla propria immagine sponsorizzando una squadra, un evento o l'intero campionato.

2. LA MODIFICA DELLE REGOLE: LA PALLAVOLO COME PIONIERA

Cercare di essere diversi non vuol dire per forza fare la "guerra" al calcio, ma significa cercare di approfittare delle differenze per interessare i segmenti di popolazione che in tale sport non si ritrovano.

La pallavolo si è fatta quindi portatrice di un prodotto adatto ad un ampio settore della popolazione, attuando una politica di differenziazione volta sempre più a venire incontro alle esigenze del pubblico prima ancora che a quelle dello sport stesso.

Lo dimostra il fatto che le regole di questo sport sono cambiate moltissimo negli ultimi anni, e ancora stanno cambiando per venire sempre più incontro alle aspettative del pubblico e dei media. Nessun altro sport ha saputo modificarsi così tanto pur mantenendo intatta la propria identità: né il calcio, né il basket, né il tennis, né alcun altro: in molti sport le regole sono sostanzialmente le stesse da sempre.

Il volley ha saputo invece vincere le resistenze di fondo di atleti e società per adeguarsi alle mutate esigenze degli spettatori, e stiamo parlando di modifiche non certo marginali.

Nel dettaglio i cambiamenti più importanti degli ultimi dieci anni sono stati:

- il sistema di punteggio, passato dal cosiddetto “cambio palla” al **Rally Point System**, che ha permesso di ridurre la durata delle partite anche per renderle più adatte alla trasmissione televisiva;
- l'introduzione del **libero**, un nuovo ruolo adatto soprattutto a giocatori di statura non elevata. Ciò ha permesso l'avvicinamento al volley anche a persone che per caratteristiche fisiche non erano precedentemente adatte, trattandosi di uno sport in cui la componente dell'altezza gioca un ruolo fondamentale. Inoltre, utilizzando una divisa differente da quella del resto dei suoi compagni, ne è stata amplificata la visibilità e con essa la possibilità di veicolare un ulteriore sponsor o prodotto;
- il cambio del **pallone**, passato dalla classica colorazione bianca a quella odierna tricolore. Questa scelta è stata effettuata per assicurare una migliore visibilità dell'azione sia al pubblico presente che a quello che segue le partite alla tv. Lo stesso motivo è alla base della decisione di imporre una colorazione bicromatica obbligatoria al **terreno** dei palazzetti di tutte le società di serie A, per evidenziare il rettangolo di gioco;
- la modifica di **altre regole**, come la legittimità della difesa effettuata con qualsiasi parte del corpo e non più solo con le mani, oppure la validità del “nastro” sul colpo della battuta, e ancora altre minori tutte volte a conferire una maggior possibilità di spettacolarizzazione delle azioni.
- l'introduzione della cosiddetta “Talpa” ossia l'esclusivo sistema di rilevazione dell'impatto del pallone sulle righe del campo. Denominato ufficialmente **Sport Moles**, è un sistema elettronico realizzato in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Elettrica dell'Università di Bologna, che monitorizza attraverso dei sensori collocati al di sotto della superficie del campo, l'impatto del pallone sulle linee perimetrali e nelle zone adiacenti. Permette quindi una migliore valutazione da parte degli arbitri sull'impatto della palla dentro o fuori dal terreno di gioco, riducendo la possibilità di contestazioni.

La Lega Pallavolo il più delle volte non ha inventato niente, per molte delle sue novità si ispira alle realtà che più di tutte nel mondo rappresentano l'avanguardia del connubio sport-marketing, ossia gli sport americani. NBA (basket), NFL (football), MLB (baseball) e NHL (hockey) sono la massima espressione dello sfruttamento della valenza commerciale dello sport.

Il movimento economico espresso da tali realtà è enorme ed assume rilevanza non solo a livello nazionale ma mondiale. La gestione di ogni aspetto degli atleti, delle società e delle partite è attentamente studiata da esperti di marketing in modo da massimizzare l'appeal del prodotto sportivo e la sua commerciabilità.

Proprio dagli Stati Uniti la Lega ha preso una delle sue recenti idee più riuscite, ossia la scelta di non fermare il campionato durante le festività natalizie e di giocare un turno di campionato anche nella giornata di Santo Stefano, il **26 Dicembre**. Nonostante l'opinione inizialmente sfavorevole di molte società e giocatori, l'esperimento è partito nel 2005: nella sua prima realizzazione è stato stabilito il record di pubblico assoluto per una giornata di campionato, facendo registrare il tutto esaurito in moltissimi palazzetti.

In Italia, tradizionalmente, così come le scuole anche i campionati sportivi si fermano durante le vacanze di Natale ma spesso proprio le festività vengono trascorse a casa, in famiglia, perché ci sono poche alternative al classico film al cinema. La pallavolo è stata "pioniera" in tal senso, facendo quello che negli U.S.A. succede appunto da tempo: lo sport deve essere considerato come uno show e gli atleti come degli attori, quindi bisogna offrire al pubblico lo spettacolo quando più ha tempo e voglia di vederlo, in TV oppure sul luogo stesso dell'evento.

Quest'anno un ulteriore passo in questo senso è stato l'introduzione del "**Volley Day**", un turno di campionato in cui le partite si svolgono ad orari sfalsati dal primo pomeriggio fino alla sera, coprendo televisivamente tutti gli eventi per avere una giornata promozionale interamente dedicata al volley.

3. LA DIFFUSIONE DEL MOVIMENTO: MAPPA DELLE SOCIETÀ ITALIANE DI SERIE A

Si può propriamente dire che la pallavolo sia uno sport a "copertura nazionale", perché, come si può vedere nelle **figure 1 e 2**, su ventuno

regioni italiane sono solo quattro quelle che non contano nemmeno una squadra impegnata nei due massimi campionati di pallavolo. E se al Nord ha sede il maggior numero di società di **A1**, il centro-sud la fa da padrone in serie **A2**, con ben dieci formazioni su sedici.

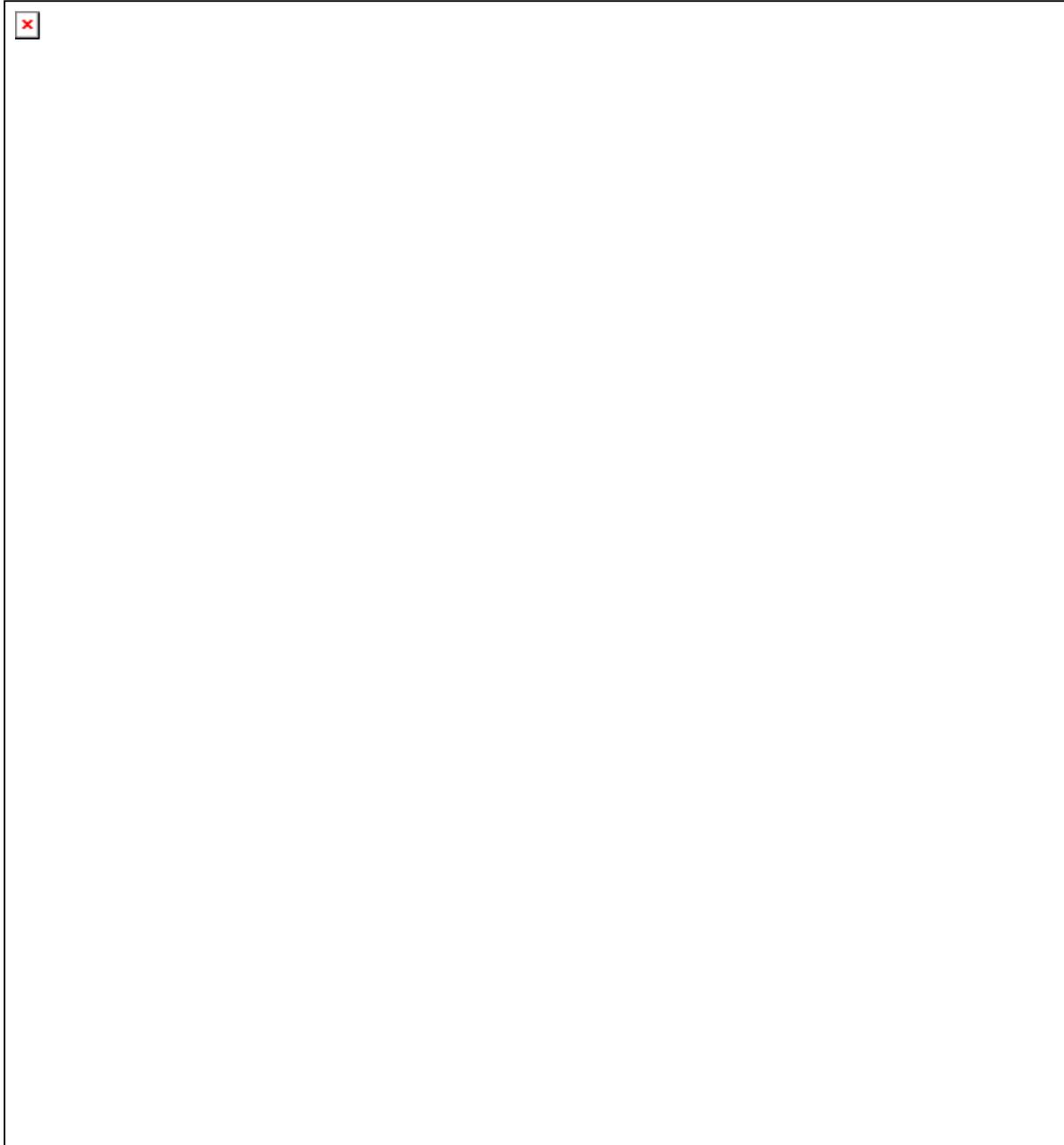


Figura 1. Mappa delle squadre italiane di Serie A1 2007/2008



Figura 2. Mappa delle squadre italiane di Serie A2 2007/2008

Una particolarità molto importante nel volley, così come nel basket, è la possibilità per gli sponsor di abbinare il nome della loro azienda alla denominazione sociale della squadra. Questo è un punto molto importante in quanto il riconoscimento dell'azienda sponsorizzante è molto più immediato rispetto alla sola presenza sulle maglie, e rapporti di collaborazione molto lunghi possono portare alla completa identificazione dell'impresa con la società squadra che la rappresenta.

Addirittura in casi di rapporti prolungati e di successo, l'**abbinamento** tende a persistere nella mente del pubblico anche quando le due società (quella sportiva e quella commerciale) si sono separate da tempo: ad esempio la squadra di Cuneo resta tutt'oggi associata da alcune persone al marchio Alpitour, anche se tale sponsorizzazione non è più attiva da molti anni.

Come si vede tale tipo di contratto può essere molto vantaggioso e poiché la pallavolo necessita di investimenti globalmente inferiori rispetto ad altri sport, può rappresentare anche per aziende di medie dimensioni un'ottima opportunità di marketing.

C'è da notare infine una tendenza molto positiva degli ultimi anni: il ritorno del volley nelle grandi città. Infatti la pallavolo è stato spesso uno sport dei centri piccoli, basti pensare che nel 2005 la città più grande ad avere una squadra in serie A1 era Taranto, che conta non più di 300.000 abitanti. Il recente ritorno di piazze come Roma e Milano non può che essere gradito perché il bacino di utenza di tali città è incredibilmente importante. Basti pensare che la partita di campionato di volley più vista della storia è una Milano-Roma del 1991: la vittoria per 3 a 0 della Mediolanum, dell' allora presidente Silvio Berlusconi, fu seguita su Italia 1 da oltre 1.100.000 telespettatori.

4. LE MODALITÀ DI SPONSORIZZAZIONE: IL MAIN SPONSOR TIM E GLI ALTRI PARTNERS COMMERCIALI E TECNICI

Le diverse modalità di sponsorizzazione che la Lega Pallavolo utilizza si combinano in una articolazione tipologica che comprende (così come succede negli altri sport) un main sponsor per l'intero campionato, una piattaforma televisiva con l'esclusiva sulle trasmissioni, uno o più sponsor tecnici, e una serie di fornitori e/o partners ufficiali.

Ciascuno di questi accordi prevede la possibilità per le imprese di esporre il proprio marchio durante gli eventi e le trasmissioni organizzate dalla Lega, ciascuno con modalità e spazi diversi. Le contropartite sono rappresentate dal pagamento dei diritti di esclusiva con esborsi monetari o tramite la fornitura di materiale tecnico.

La Lega si riserva, tramite accordi preventivi con le società, definiti **spazi** sui campi di gioco e nei palazzetti da destinare all'utilizzazione dei marchi sponsor di Lega, e che devono essere prioritari rispetto alle esigenze degli

sponsor delle singole società: così ad esempio gli unici adesivi che possono essere posti all'interno del terreno di gioco sono quelli di TIM e di Alice, e il montante della rete deve essere coperto dal logo Indesit.

Allo stesso tempo anche l'esposizione globale di sponsor nei palazzetti di ogni società è regolata attentamente: vengono posti dei limiti massimi all'esposizione pubblicitaria complessiva in modo da evitare fenomeni di sovraffollamento o di confusione. Inoltre sono stabiliti standard di comportamento e di immagine (es. l'obbligo di giacca e cravatta per il primo e il secondo allenatore durante le partite) a cui tutte le squadre devono uniformarsi.

La Lega Pallavolo Italiana è stata la prima in Italia ad introdurre la brandizzazione dell'intero campionato: Wuber, Boario, LG, Kraft sono state alcune delle grandi aziende che negli anni passati hanno acquisito la titolarità dell'intero torneo, mentre negli ultimi anni l'accordo di main sponsorship è stato siglato con la TIM.

Telecom Italia Mobile è appunto lo **sponsor ufficiale** del 63° Campionato di Pallavolo Maschile di Serie A, che si compone di una stagione regolare e dei playoff (che assegnano lo scudetto per quanto riguarda la serie A1 e la promozione nella massima serie per quel che riguarda l'A2). Il maggior brand di telefonia mobile in Italia non solo ha confermato il suo appoggio, dopo tre anni di proficua partnership, ma lo ha fatto per ben altri quattro stagioni.

Oltre che del campionato, TIM è sponsor anche di tutti gli altri eventi organizzati dalla Lega Pallavolo: TIM Supercoppa, TIM Cup A1, TIM Cup A2 e TIM All Star Volley. È inoltre titolare dei diritti wireless relativi al campionato di pallavolo e degli eventi ufficiali: i clienti della compagnia possono ricevere sul proprio telefonino tutte le news della stagione di volley.

Lo stesso logo del campionato italiano di pallavolo è stato creato fondendo insieme il marchio dell'azienda telefonica con quello della Lega Serie A: tale simbolo è inserito sulle magliette di tutti i giocatori, sulle pubblicazioni, nelle trasmissioni televisive, sul sito internet, e così via (cfr. **figura 3**).



Figura 3. Il logo della Lega Volley Serie A TIM.

I principali **partners commerciali** della Lega sono poi:

- Alice (marchio internet di Telecom Italia per l'accesso alla linea ADSL);
- Indesit (marchio leader in Europa nel settore elettrodomestici);
- Silver Cross (innovativa linea di supporti medici per lo sport);
- Clarins (gruppo francese di marchi di cosmesi);
- Fiorese (azienda specializzata di impiantistica civile ed industriale);
- Sigla.com (società specializzata nello sviluppo del business aziendale in internet).

Infine ci sono gli **sponsor tecnici** e i **fornitori ufficiali**, i quali possiedono le esclusive merceologiche, valida anche per le singole società (con l'esclusione degli abbigliamento e delle divise che possono essere oggetto di contratti specifici).

Per quanto riguarda l'abbigliamento sportivo l'azienda internazionale Champion affianca la Lega già da molto tempo, così come la Molten fornisce da anni i palloni tricolori utilizzati su tutti i campi di gioco italiani di Serie A. Mondo (pavimentazioni dei palazzetti) e Italtelo (teli pubblicitari rotanti ed elettronici di nuova generazione) completano il quadro dei fornitori ufficiali.

In linea generale comunque è necessario che gli sponsor di Lega siano per così dire "super partes", ossia non legati e possibilmente non in concorrenza con gli sponsor delle singole società. Ad esempio non sono auspicabili accordi con gli istituti bancari perché spesso le banche sono sponsor principali di squadre del campionato (ad es. BRE Banca Cuneo, Banca Antonveneta Padova, Banca Marche Macerata).

Nell'attività di ricerca e gestione delle sue sponsorizzazioni, la Lega Pallavolo integra uno sforzo diretto da parte della propria divisione marketing con il ricorso ad agenzie esterne specializzate.

5. GLI EVENTI SPECIALI (LE COPPE, L'ALL STAR GAME, VOLLEYLAND)

Come precedentemente detto, l'attività della Lega e delle squadre che la compongono non si esaurisce con il solo campionato, ma si caratterizza per una serie di altri eventi collaterali che contribuiscono a rendere il prodotto volley più completo e importante.

La stagione comincia con la TIM **Supercoppa**, appuntamento nato con l'obiettivo di preparare gli appassionati alla nuova stagione sportiva, che ha disputato quest'anno a Trieste la sua dodicesima edizione. Ad una settimana dal via del campionato si affrontano le vincitrici di campionato e coppa della passata stagione.

Un paio di mesi dopo l'inizio del campionato si svolge il TIM **All Star Volley**, un evento di esibizione in cui sono presenti le selezioni dei migliori giocatori, italiani e stranieri, di serie A1 e A2, per una festa dello sport che ogni anno coinvolge migliaia di appassionati che, dal vivo o in televisione, possono vedere riunite insieme tutte le stelle del campionato.

Alla fine del girone di andata le prime otto squadre in classifica (per entrambi i massimi campionati), danno il via alla Final Eight di **Tim Cup**: al termine di un torneo ad eliminazione diretta la vincitrice del torneo dell'A1, oltre alla prestigiosa Coppa Italia, riceve anche un pass per disputare la Champions League nella stagione successiva.

Ma senz'ombra di dubbio la manifestazione che, a livello di marketing e di promozione, rappresenta la punta di diamante della Lega Pallavolo è rappresentata da **Volleyland**. L'evento, che giungerà quest'anno alla sua undicesima edizione, ogni anno raduna attorno a sé migliaia di appassionati e di tifosi in un clima di festa e di serenità, e rappresenta una sorta di "biglietto da visita" della pallavolo.

In questa manifestazione, oltre a poter assistere alla finale di TIM Cup e all'All Star Game Femminile (ma in passato sono state presenti anche partite della Nazionale Italiana e una volta perfino la finale di Champions League), tutti i partecipanti possono giocare in prima persona nelle decine di campi creati all'interno della struttura che ospita l'evento, ed entrare in

contatto con i campioni di serie A, che sono presenti per parlare della loro attività, firmare autografi o scattare foto, ma anche per giocare con i ragazzi.

Il giocatore di pallavolo è più raggiungibile rispetto ai campioni di altri sport, perché meno stressato dalla notorietà pubblica e dai soldi, quindi per un appassionato il contatto diretto è in queste situazioni possibile e gratificante. Inoltre, proprio perché il pubblico della pallavolo è spesso un pubblico di praticanti, la partecipazione a Volleyland non è soltanto focalizzata sull'assistere ad una partita (per quanto di livello e importanza assoluta), ma sul vivere lo sport in prima persona, partecipando ad uno dei numerosi tornei organizzati per tutte le età.

Lo scorso anno al Dutch Forum di Milano il successo è stato eccezionale. Sono stati stracciati tutti i record precedenti: 23.000 spettatori in due giorni, più di 12.000 solo per assistere alla finalissima di TIM Cup tra Roma e Treviso. Sono state oltre 700 le partite giocate e più di 1.600 ragazzi hanno partecipato alla Champion School, giocando insieme a 40 campioni del volley impegnati ad insegnare tecniche e segreti ai tifosi.

Oltre al successo sportivo non bisogna dimenticare la portata mediatica dell'evento: oltre 200 giornalisti accreditati provenienti da 5 continenti, la diretta tv su Sky, 7 testate giornalistiche straniere presenti sul luogo dell'evento.

Si capisce bene come un'occasione come questa sia adatta per essere sfruttata dal punto di vista commerciale e pubblicitario, soprattutto per il suo elevato contatto emozionale. E infatti Volleyland oltre all'evento sportivo e alla pratica amatoriale prevede una sviluppata area commerciale in cui viene data la possibilità ai partners di Lega e alle singole società (con i loro sponsor) di allestire gratuitamente uno stand, in cui svolgere attività di pubblicità, pubbliche relazioni, promozione, vendita di prodotti. Molto spesso anche in questi casi il pubblico non è passivo ma esistono giochi e premi per coinvolgere l'appassionato, mentre le società sportive portano agli stand i loro atleti per avvicinare il pubblico alla squadra.

6. SPETTATORI DEL VOLLEY: DATI E RAFFRONTI PLURIENNALI

I dati ufficiali SIAE relativi all'affluenza sugli spalti non mentono: la pallavolo piace e riscuote un grande favore. Sembrava impossibile riuscire

ad eguagliare la stagione 2005/2006, la più seguita nella storia del volley, ed invece la passione per questo sport ha richiamato ancora più spettatori, polverizzando ogni record precedente.

La serie A TIM (A1 e A2), considerando Regular Season e Play Off, ha convocato nella passata stagione, nei palazzetti di tutta Italia, 774.491 **spettatori**. La serie A1 ha registrato 495.453 presenze, con una media di 2.465 spettatori per ogni singolo match. La serie A2 ha fatto registrare aumenti ancora più significativi: la stagione andata in archivio è infatti di gran lunga la più seguita nella storia, con 279.038 presenze totali e 1.107 spettatori di media per singolo match, confermando la crescita della serie cadetta tra le preferenze degli spettatori.

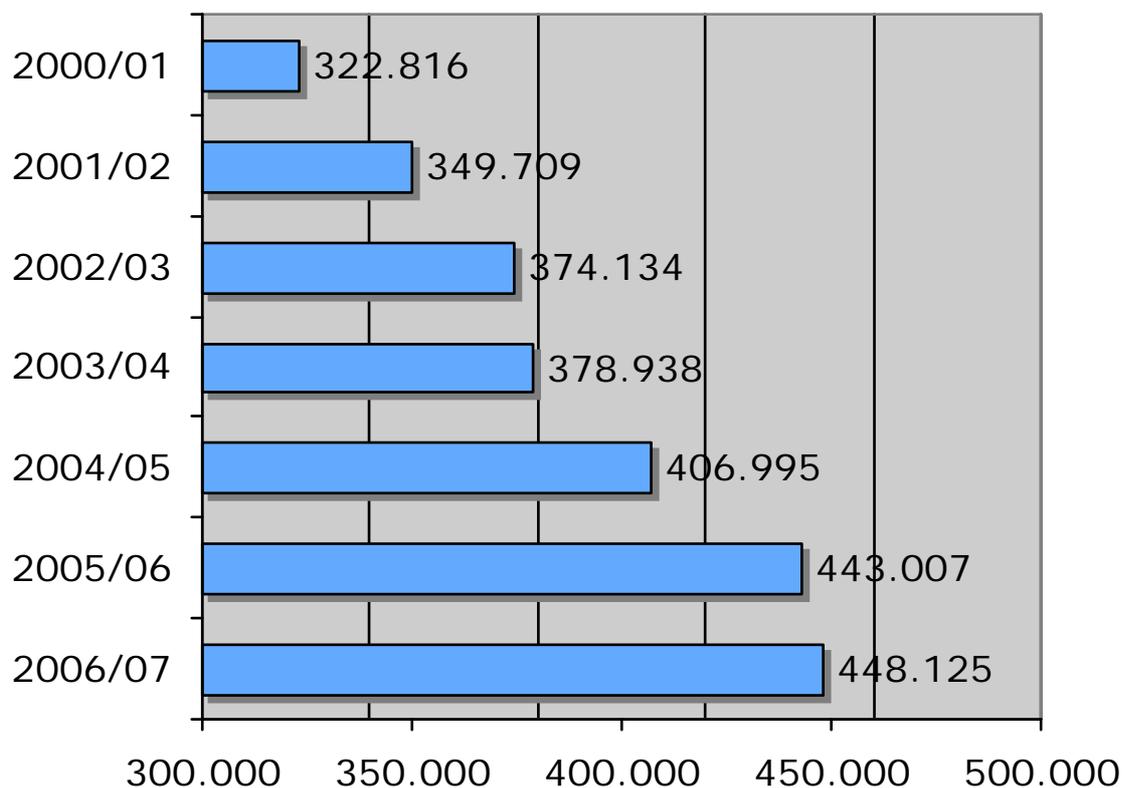
Il **totale** della stagione, sommando anche i presenti alle grandi manifestazioni organizzate da Lega Pallavolo (All Star, Coppe e Supercoppa) e nelle gare interne delle Coppe Europee, è di 865.080.

Se si passa a considerare anche gli spettatori distanti, il totale degli **interessati** al solo campionato di volley maschile di serie A1 sono oltre sette milioni e mezzo. Nel corso della stagione 2006/2007 il campionato di Volley Maschile Serie A1 è stato seguito dal 21,6%-23,6% degli interessati allo sport. La Serie A1 di Pallavolo maschile tallona il campionato di Basket Serie A nella classifica dei tornei a squadre più seguiti in Italia, alle spalle dei campionati di Calcio di Serie A e Serie B. Per interessati all'evento si intende coloro che dichiarano di avere seguito l'evento sportivo, anche solo occasionalmente, dal vivo o attraverso i media negli ultimi sei mesi.

Di seguito il riepilogo dei principali dati e tendenze degli ultimi anni relativi al pubblico e agli spettatori interessati (fonte Lega Pallavolo Serie A e Stage Up S.r.l.).

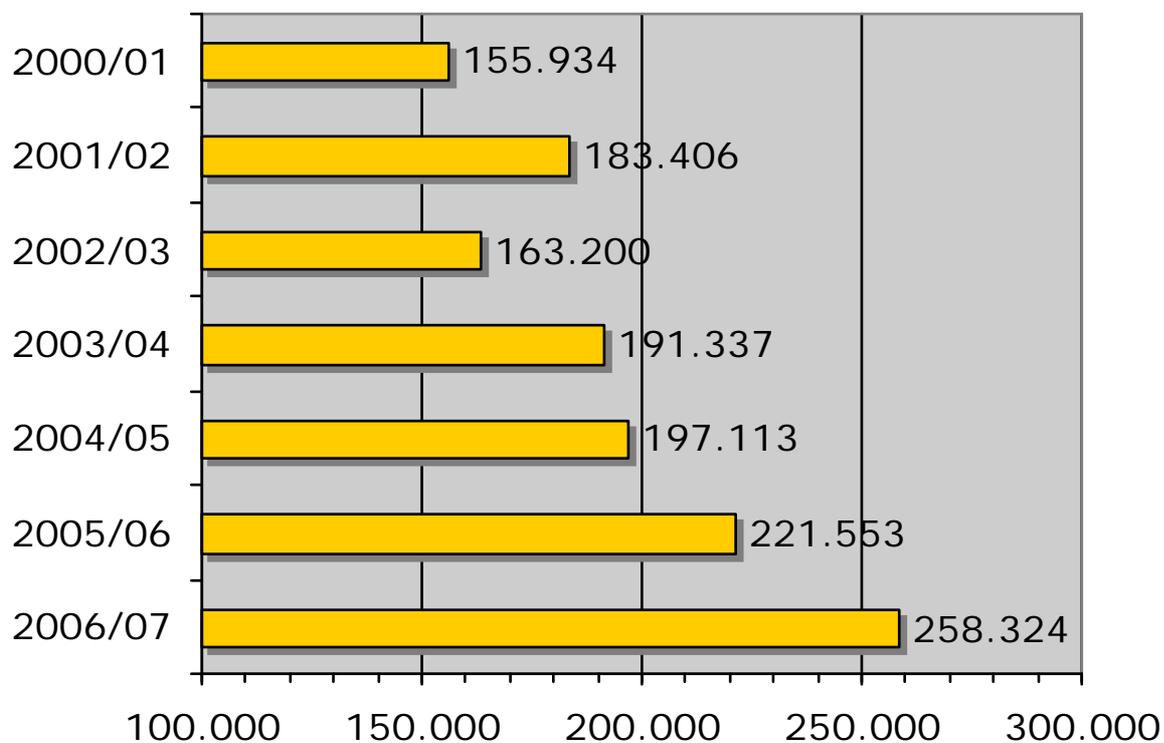
DATI SPETTATORI STAGIONALI DELLA PALLAVOLO REGULAR SEASON A1

Stagione	Pubblico totale	Gare giocate	Media gara
2006/07	448.125	182	2.462
2005/06	443.007	182	2.434
2004/05	406.995	182	2.236
2003/04	378.938	182	2.082
2002/03	374.134	182	2.056
2001/02	349.709	182	1.921
2000/01	322.816	182	1.774

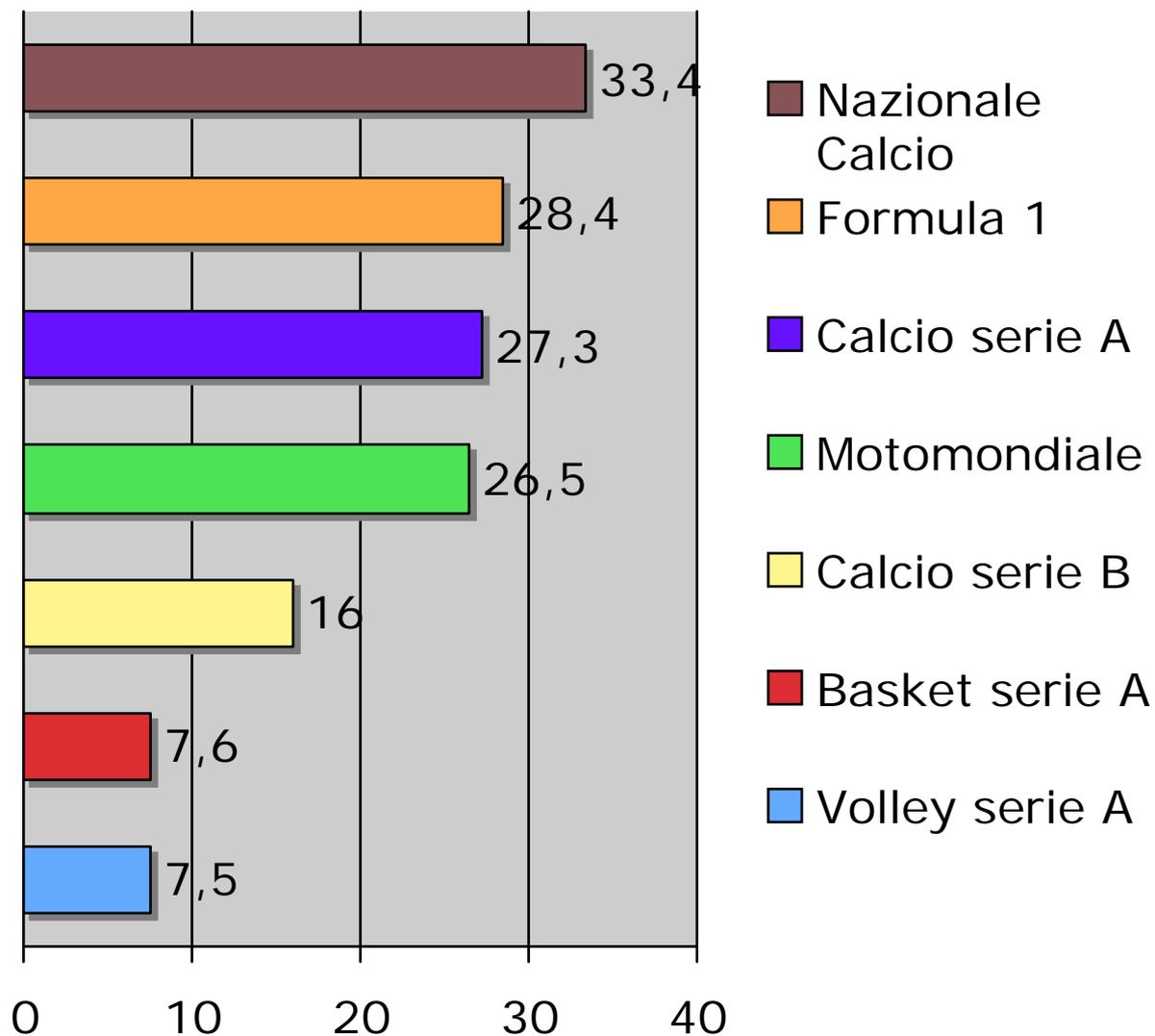


DATI SPETTATORI STAGIONALI DELLA PALLAVOLO REGULAR SEASON A2

Stagione	Pubblico totale	Gare giocate	Media gara
2006/07	258.324	240	1.076
2005/06	221.553	240	923
2004/05	197.133	240	821
2003/04	191.337	240	797
2002/03	163.200	182	897
2001/02	183.406	240	764
2000/01	155.934	240	650



**PUBBLICO DEGLI INTERESSATI ALLO SPORT
BASE POPOLAZIONE 14-64 ANNI (39,4 MILIONI)
DATI IN MILIONI DI INTERESSATI**



Come evidenziato in precedenza, il pubblico della pallavolo è estremamente appetibile per le aziende perché colto, giovane e benestante.

Nel dettaglio il target risulta in prevalenza:

- maschile (ma le donne sono numerose e pari a circa il 40% del pubblico totale);
- dotato di un livello di istruzione superiore;
- dislocato prevalentemente nel Nord Est, nei centri abitati di medie dimensioni e nelle grandi città;
- appartenente a classi socioeconomiche medio-alte.

Si registra inoltre un seguito considerevole nella fascia di età compresa tra i 14 e i 24 anni, uno dei target più ambiti dalle pianificazioni pubblicitarie. Gli interessati alla Serie A di volley maschile utilizzano una molteplicità di mezzi di informazione per seguire gli eventi. I telespettatori delle telecronache Sky sono stimati in 2,2 milioni, mentre è leggermente inferiore il dato di chi guarda il volley grazie alle telecronache delle tv locali. I mezzi diversi dalla tv, costituiti da radio, giornali, internet e new media, totalizzano 3,6 milioni di utenti.

Tutti questi dati dimostrano quanto la pallavolo sia uno sport emergente e di successo, nel quale sono possibili proficui investimenti da parte degli sponsor.

SEZIONE 3 - VOLLEY E MEDIA

1. UNO SGUARDO D'INSIEME

1.1 Volley e televisione

L'indagine sull'occupazione video 2006/2007 ha come obiettivo la determinazione della notiziabilità televisiva ottenuta dal volley sulle emittenti nazionali, su quelle internazionali e sui canali sportivi della piattaforma di Sky. Gli spezzoni sono stati raccolti secondo data, ora, emittente, titolo e tipologia della trasmissione, durata, audience e share.

Oggetto dell'indagine sono state le trasmissioni riguardanti il volley maschile di Serie A nel suo complesso, ciascuna società iscritta ai due massimi campionati e la Nazionale maschile, nel periodo che va dal 1° agosto 2006 al 31 maggio 2007.

Ai network nazionali vanno aggiunte le 4 **emittenti estere** che hanno ampliato i confini della pallavolo italiana.

Al Jazeera Sport è sicuramente la più prestigiosa per la quantità di telespettatori che raggiunge in tutte le zone del Medio Oriente e del Nord Africa (per un bacino di utenza totale di circa 340 milioni di persone): trasmette in diretta la partita delle domenica e quella del lunedì.

Sport Klub Polonia e Sport Klub Serbia trasmettono in differita due partite alla settimana, una invece ESPN Brasile.

L'aumento dell'interesse dei paesi stranieri per il volley nostrano è esemplificato dal monte delle trasmissioni che passa dalle 249 ore e 16 minuti del 2005/2006 alle 401 ore e 2 minuti della stagione appena trascorsa.

Pur non essendo una TV, vanno inoltre citate le dirette in streaming di **Bwin.com**, visibili gratuitamente in tutti i Paesi ad eccezione dell'Italia, che hanno dato via agli ormai celebri Global Match basati sul segnale televisivo di Sky e commentati nella lingua del paese di destinazione. Per TIM e per tutti quegli sponsor che esportano all'estero questa visibilità transnazionale è molto importante perché garantisce un ritorno economico maggiore.

L'occupazione televisiva complessiva nella stagione 2006/2007 è risultata pari a 1497 ore e 29 minuti. Questa la suddivisione: 91,8% di partite, 6,9% di rubriche specializzate e 1,3% di contenitori e news.

La piattaforma principale della pallavolo, così come in generale di tutti gli sport, è rappresentata da **SKY Sport**, in virtù di un accordo triennale siglato per l'esclusiva sul campionato e su tutti gli eventi targati Lega Pallavolo Serie A. L'emittente satellitare anche per la nuova stagione conferma gli appuntamenti dello scorso anno: l'anticipo del sabato alle 18:30, la partita domenicale sempre alle 18:30 e il lunedì alle ore 20:30 con il c.d. "Monday Night".

Per quel che riguarda la **tv generalista**, Italia 1 come ogni anno farà il punto del turno di campionato ogni domenica sera all'interno di Studio Sport.

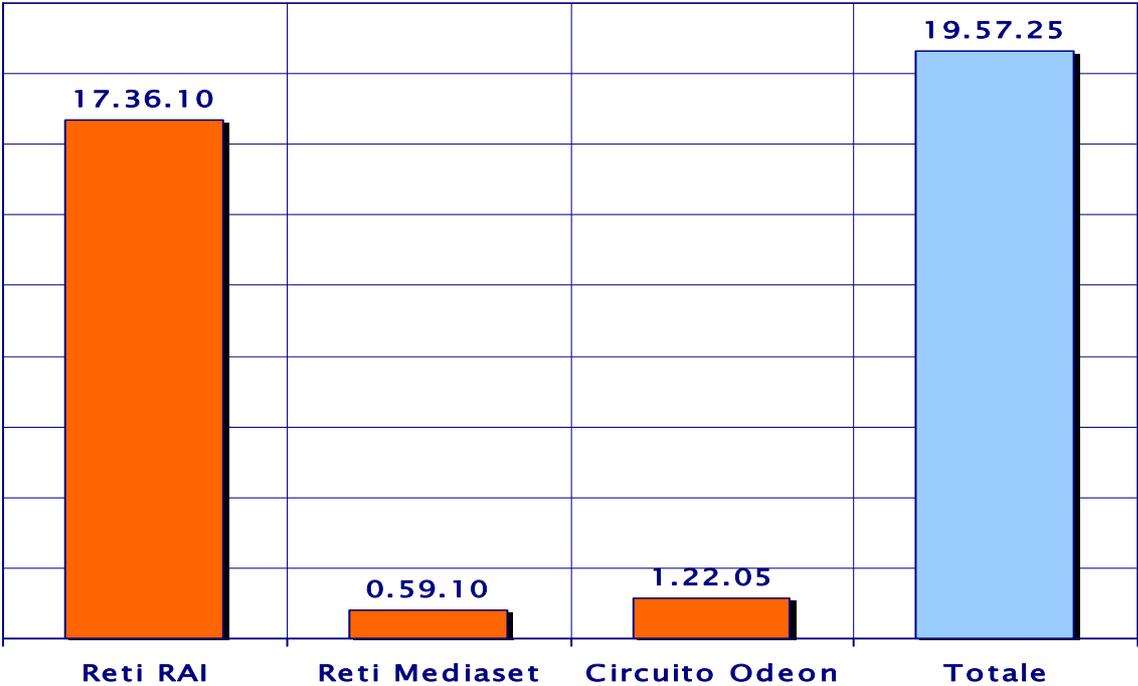
Anche Sport Italia, il network sportivo presente sia sul satellite che sul digitale terrestre, dedicherà approfondimenti e news sulla serie A e sugli eventi della stagione.

Storica ed apprezzata occasione di visibilità è quella fornita dal Televideo Rai che permette di seguire in tempo reale l'andamento di tutte le partite del campionato di Serie A TIM.

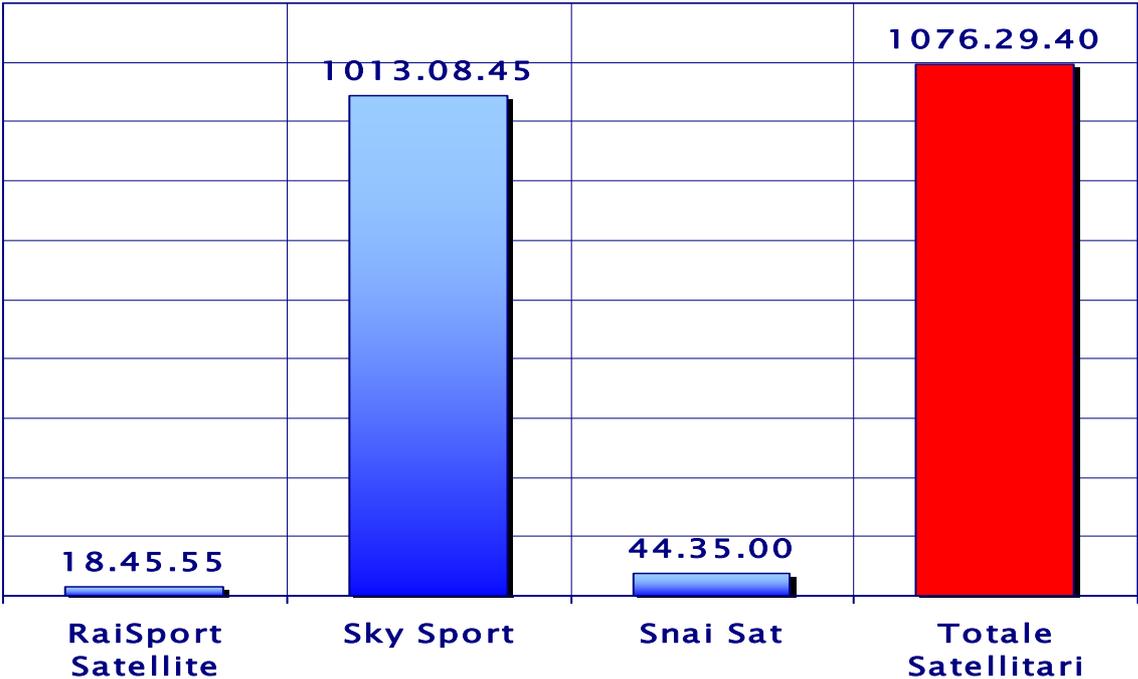
Da non dimenticare infine Snai Sat e le 64 emittenti locali iscritte al Circuito della Lega Pallavolo che settimanalmente trasmettono la rubrica "Volley Time". Questa trasmissione è autoprodotta dalla stessa Lega Pallavolo ed è molto importante perché garantisce, con costi contenuti, una capillare visibilità in chiaro su tutto il territorio nazionale.

Di seguito il riepilogo dei principali dati (fonte Lega Pallavolo Serie A).

**COPERTURA VIDEO NAZIONALE
EMITTENTI TERRESTRI
TOTALE = 19 ORE 57 MINUTI 25 SECONDI**

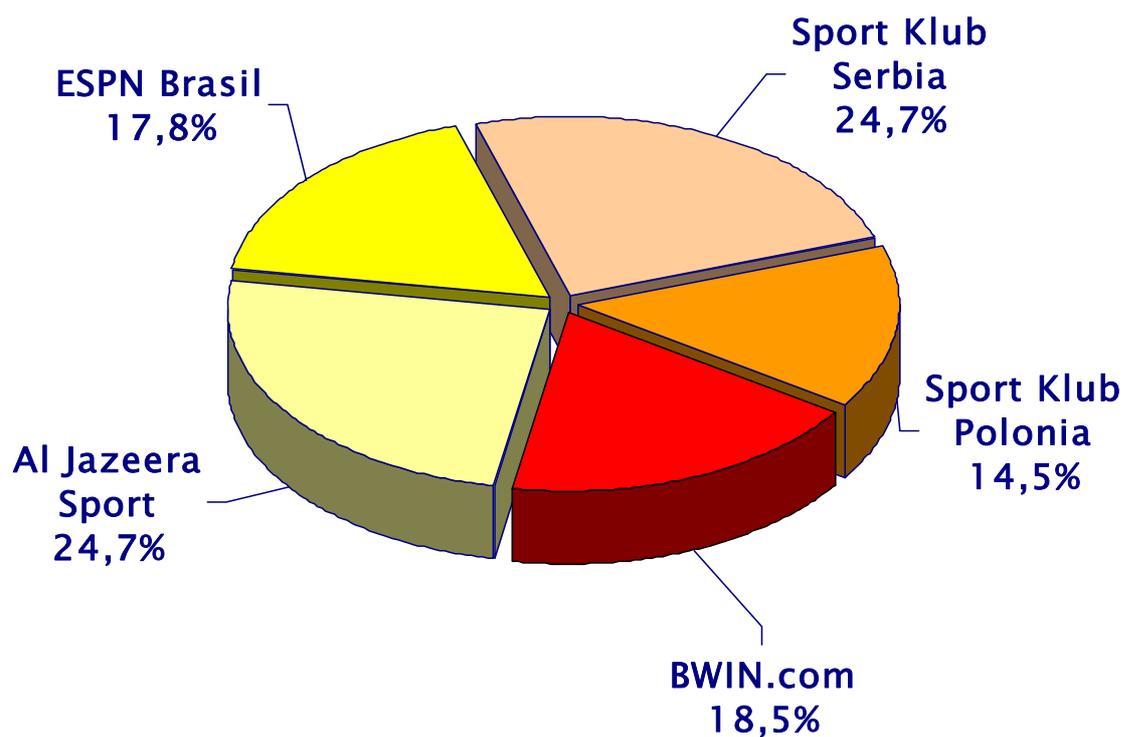


**COPERTURA VIDEO NAZIONALE
EMITTENTI SATELLITARI
TOTALE = 1076 ORE 29 MINUTI 40 SECONDI**

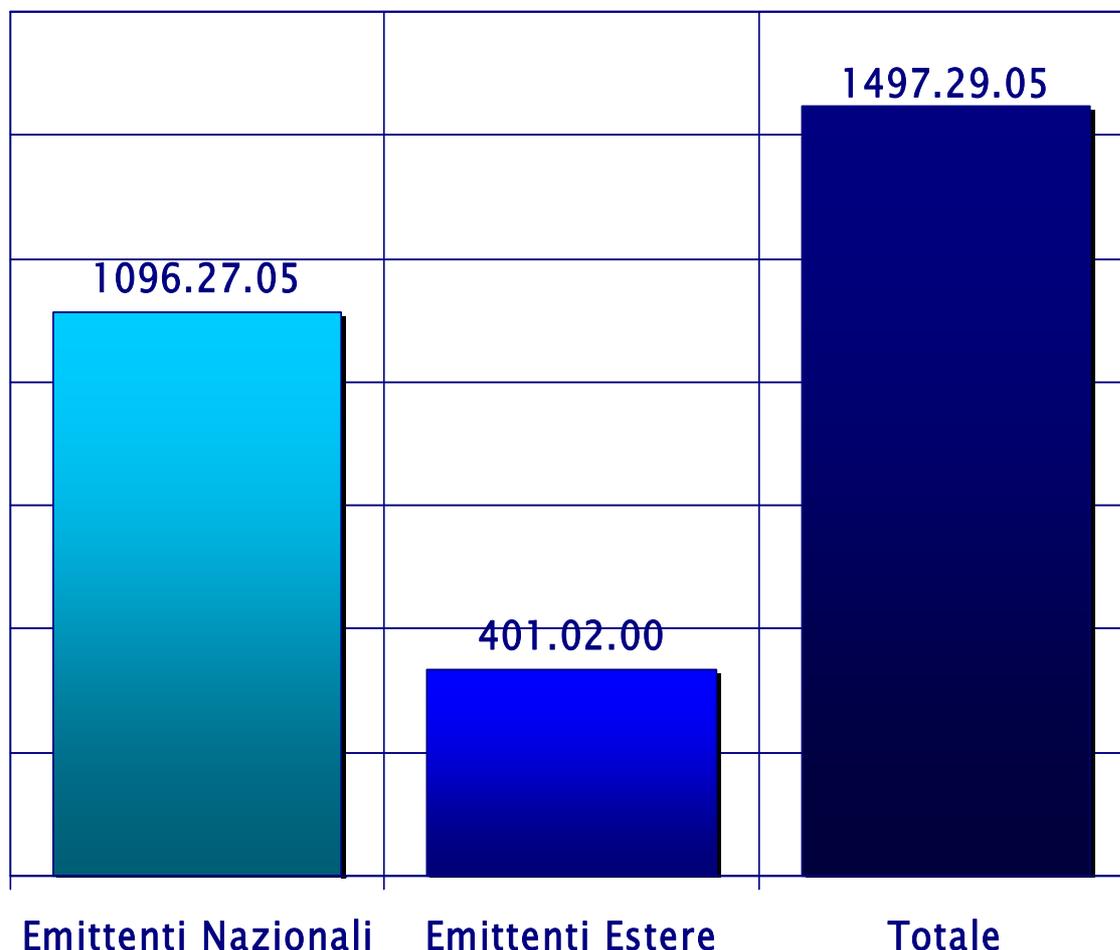


**COPERTURA VIDEO ESTERA
EMITTENTI ESTERE
TOTALE = 401 ORE 02 MINUTI**

Emittente	Tipo di emittente	Zona di copertura
Al Jazeera Sport	Satellite TV	Medio Oriente e Africa: Bahrain, Iran, Iraq, Giordania, Kuwait, Libano, Oman, Palestina, Qatar, Arabia Saudita, Siria, EAU, Yemen, Algeria, Ciad, Egitto, Libia, Gibuti, Mauritania, Marocco, Somalia, Sudan e Tunisia. Bacino di utenza: 340 mln di individui
ESPN Brasil	Satellite TV	Brasile
Sport Klub Serbia	Cable TV	Serbia
Sport Klub Polonia	Cable TV	Polonia
BWIN.com	IPTV	Fuori dal territorio italiano



**COPERTURA VIDEO TOTALE
EMITTENTI NAZIONALI ED ESTERE
TOTALE = 1497 ORE 29 MINUTI 05 SECONDI**



1.2 Volley e stampa

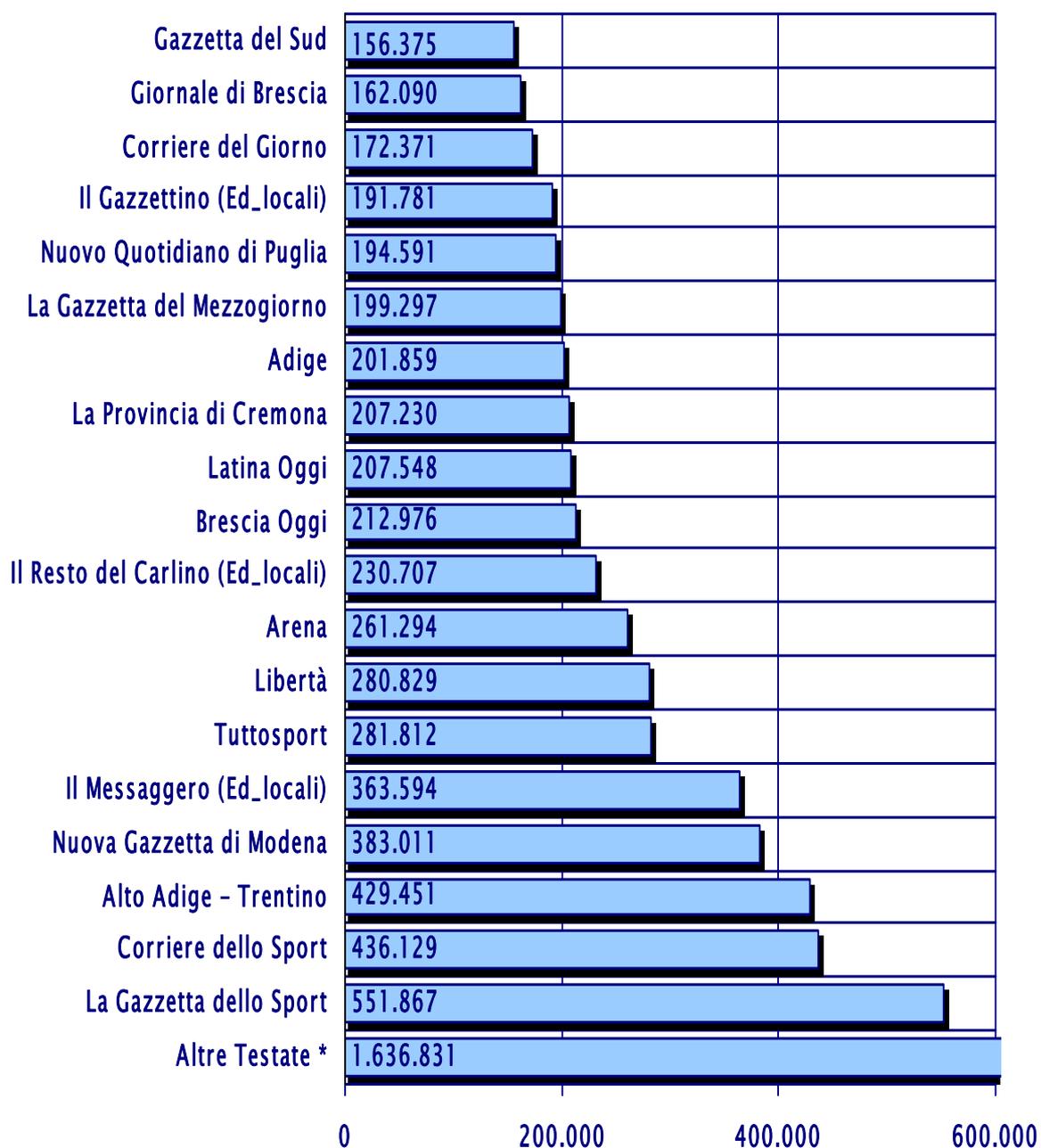
L'indagine effettuata nel periodo di riferimento sulla copertura stampa ha permesso di determinare lo spazio dedicato al volley e a tutte le sue componenti nelle principali testate nazionali. La dimensione degli spazi stampa è stata espressa nell'unità di misura convenzionale: i millimetri/colonna.

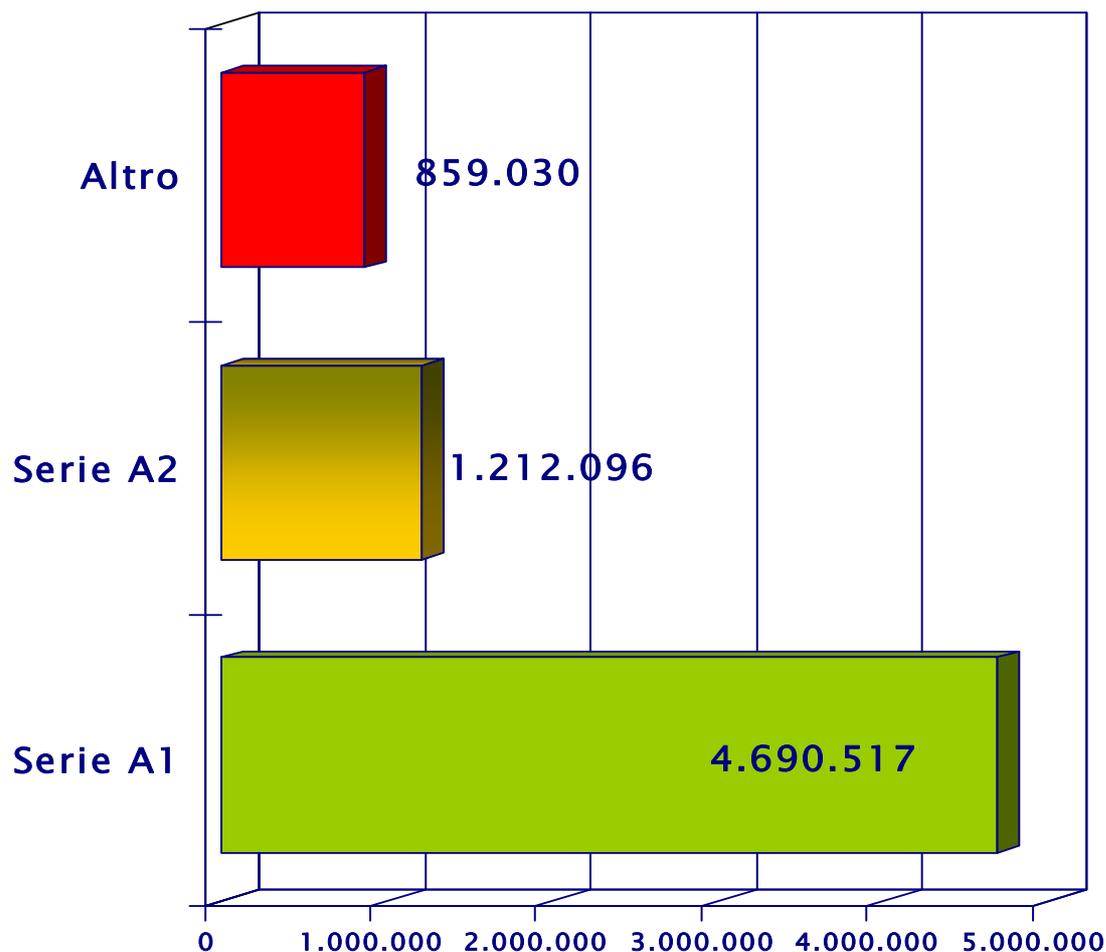
L'occupazione stampa complessiva della pallavolo nella stagione 2006/2007 è stata di 6.761.643 millimetri/colonna (pari a 1.682 pagine di quotidiano) ripartiti per l' 80% in articoli, il 18,9% in fotografie e l' 1,1% in spazi commerciali.

La Serie A1 TIM ha occupato il 69,4% degli spazi, la serie A2 TIM il 17,9% e le varie attività della Lega Pallavolo e dei suoi sponsor hanno occupato il

restante 12,7%. Di seguito il riepilogo dei principali dati (fonte Lega Pallavolo Serie A).

**COPERTURA STAMPA
MILLIMETRI/COLONNA PER TESTATA
TOTALE = 6.761.643 MM/COL**





1.3 Volley e radio

Grande ruolo nella veicolazione delle informazioni riguardanti la serie A TIM ed i suoi personaggi è ricoperto dal mezzo radiofonico. La comunicazione via radio della pallavolo è più difficile di quella tramite immagini e può risultare noiosa: per questo è stato creato un modo più ironico e divertente di raccontare le partite, inframmezzando le cronache con musica e battute, dando così vita ad un esempio di contaminazione sport-musica-spettacolo.

Su RAI Radio 1, all' interno del pomeriggio sportivo domenicale, la rubrica "Pallavolando" garantisce la presenza del volley sulla principale radio pubblica italiana. Oltre ai collegamenti dai principali campi di gioco si segnalano anche gli interventi dei principali protagonisti del campionato nel corso della rubrica "Zona Cesarini".

Tra i network privati spicca la voce di Lattemiele, radio ufficiale della Lega Pallavolo. Anche nella stagione 2006/2007 il palinsesto ha confermato la presenza della rubrica "Set e note" (contenitore domenicale di volley e musica) e la striscia giornaliera "Fuori banda", della durata di 10 minuti circa, con musica e interviste.

A tutto ciò si deve aggiungere il prezioso contributo delle radio locali accreditate dalle società di Serie A1 e A2 che hanno trasmesso le radiocronache in diretta durante tutta la stagione.

Di seguito l'elenco di tutte le emittenti radiofoniche locali del pool di Lega (fonte Lega Pallavolo Serie A).

TEAM	EMITTENTE RADIOFONICA
SERIE A1	
BRE BANCA LANNUTTI CUNEO	RADIO PIEMONTE SOUND
MAGGIORA LATINA	RADIO ANTENNE ERRECI
LUBE BANCA MARCHE MACERATA	RADIO CUORE NETWORK
CIMONE MODENA	RADIO BRUNO
ACQUA PARADISO GABECA MONTICHIARI	RADIO BRESCIASETTE
ANTONVENETA PADOVA	RADIOPADOVA
RPA LUIGIBACCHI.IT PERUGIA	RADIO ONDA LIBERA
COPRA BERNI PIACENZA	RADIO SOUND
MEZZA ROMA VOLLEY	RADIO INCONTRO
PRISMA TARANTO	RADIONORBA
ITAS DIATEC TRENTO	N.B.C.
SISLEY TREVISO	RADIO VENETO UNO
MARMI LANZA VERONA	RADIOVERONA
TONNO CALLIPO VIBO VALENTIA	RADIO JUKE BOX
SERIE A2	
ABASAN BARI	L'ALTRA RADIO
FIORESE BASSANO	
AGNELLI METALLI BERGAMO	
TISCALI CAGLIARI	RADIOLINA
MATERDOMINI VOLLEY.IT CASTELLANA GROTTA	RADIO PUGLIA
EDILESSA CAVRIAGO	RADIO ERRE
FAMIGLIULO CORIGLIANO	COMETA RADIO
PREMIER HOTELS CREMA	RADIO ANTENNA CINQUE
ISERNIA PETRECCA	
ESSE-TI CARLO LORETO	RADIO CUORE NETWORK
SPARKLING MILANO	
MODUGNO NOICATTARO	RADIO BARI CITTA' FUTURA
FRAMASIL CUCINE PINETO	RADIO ACTIVITY
CODYECO SANTA CROCE	RADIO BRUNO TOSCANA
MONINI SPOLETO	RETESOLE
SALENTO D'AMARE TAVIANO	RADIO RAMA

1.4 Volley ed internet

Internet e volley sono sempre più un binomio vincente. L'aumento delle pagine dedicate alla pallavolo sul web continua ad essere costante sia per la serie A1 TIM (10.868), sia per la Serie A2 TIM (4.822). Cresce la notiziabilità del volley sia sui siti specifici che sui portali di più ampio respiro.

Il sito istituzionale della Lega Pallavolo Serie A, **Legavolley.it** è in continua evoluzione e rappresenta uno strumento informativo completo per l'appassionato di pallavolo, non solo italiano: il sito è infatti tradotto interamente anche in lingua inglese, quindi ogni persona del mondo dotata di una connessione internet potrà seguire lo svolgersi del nostro campionato. Nel 2007 ha registrato oltre un milione e mezzo di accessi unici (in una statistica che assegna un accesso mensile per ogni IP e che non conteggia le visite successive), con una crescita di quasi 40.000 accessi al mese rispetto al semestre precedente (cfr. **figura 1**).

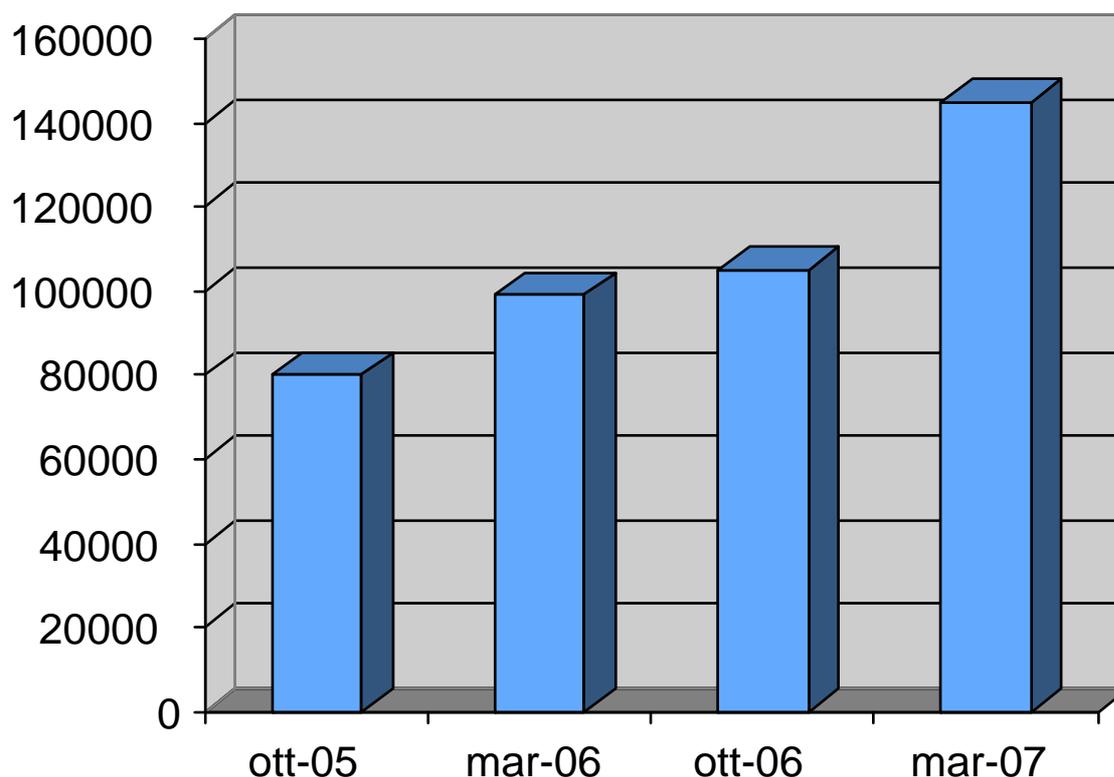


Figura 1. Accessi unici su Legavolley.it nel periodo 10/2005 – 03/2007 (fonte Lega Pallavolo Serie A).

Su questo portale si possono trovare i comunicati stampa delle singole società e i link diretti ai rispettivi siti, le foto e i video delle principali manifestazioni, le schede delle squadre e degli atleti, i dati e gli aggiornamenti in diretta delle partite di tutta la stagione. Da quest'anno inoltre, collegandosi a Legavolley.it si potranno ascoltare in streaming le dirette radiofoniche delle partite tramite collegamenti "live" dai principali campi di serie A1 e A2.

Oltre all'uso per l'utente comune il sito permette accessi privilegiati per gli addetti ai lavori, che trovano:

- la possibilità di scaricare i filmati tecnici delle partite;
- un accesso alla rassegna stampa riguardante il volley di tutte le testate nazionali;
- le fotogallery delle partite giocate sui campi della serie A1.

Portale di riferimento web è anche Volleyball.it , che dal giugno del 2000 propone quotidianamente le news e gli approfondimenti su tutti gli eventi di pallavolo e le interviste ai protagonisti. Da recenti monitoraggi, Volleyball.it vanta circa 550.000 contatti mensili.

Tutto ciò dimostra come la Lega sia informaticamente avanzata ed orientata in maniera importante allo sviluppo della sua "dimensione internet".

2. IL VALORE DEL VOLLEY

L'indagine relativa al valore del campionato italiano di volley di serie A 2006/2007, svolta da Sport System Europe, si avvale del nuovo sistema "**Feedback Web**". L'analisi delle passate stagioni si completa con i dati di oltre 40 parametri che considerano la catena del valore che ogni club realizza a favore dei propri sponsor.

Questo innovativo strumento consente di quantificare, documentare e valutare i contatti complessivi effettivamente realizzati dai marchi/nomi degli sponsor conseguentemente alle attività, alle iniziative e alle operazioni realizzate dalle società sportive e dalla Lega. Alcuni dei principali parametri rilevati (oltre alla presenza sui media) sono le attività di comunicazione istituzionale delle società, il pubblico live, le public relations, i comunicati stampa, le attività commerciali, la "community".

Il campionato di volley di Serie A TIM, nell'arco della stagione 2006/2007, ha sviluppato complessivamente un valore Feedback Web effettivo di 127

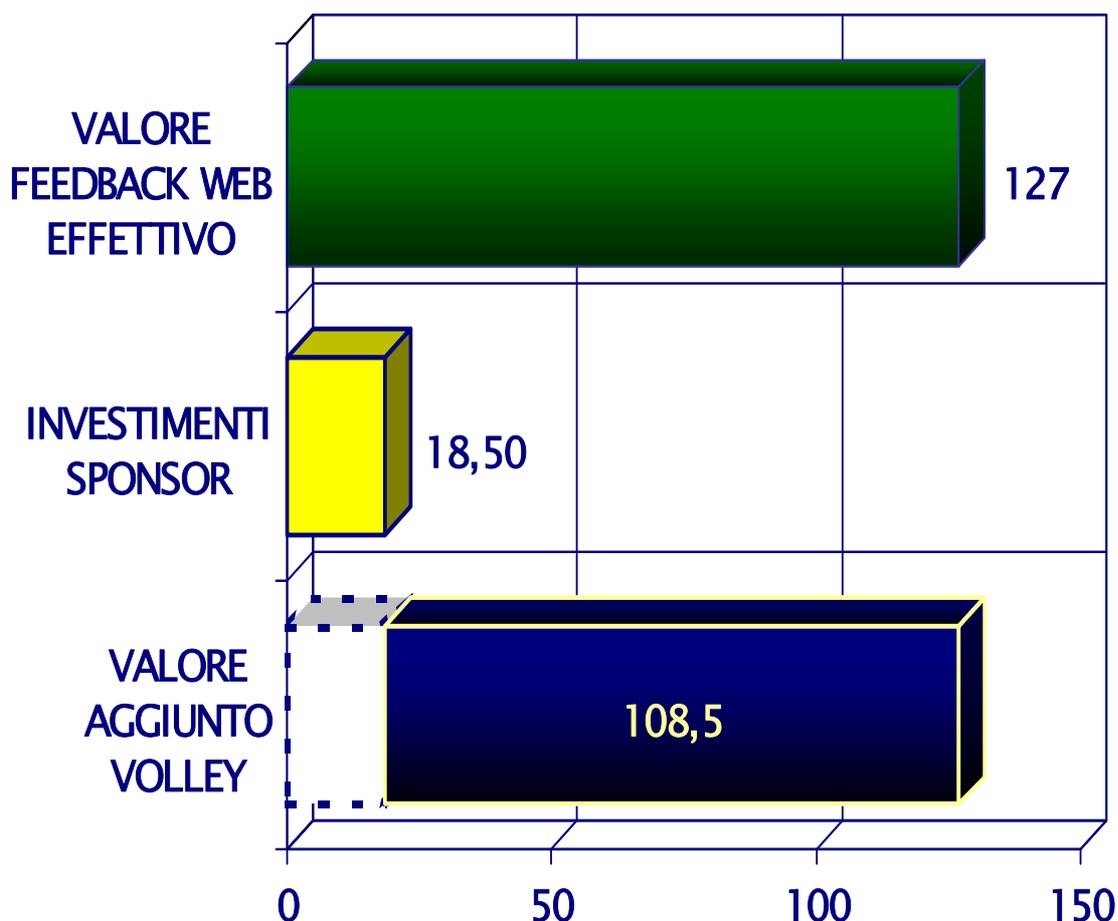
milioni di euro, considerando tutti gli sponsor principali dei club e della Lega, di cui il 72,1% è rappresentato da ritorni di tipo mediatico, il 15,9% da ritorni per comunicazioni istituzionali, mentre il restante 12% si divide in ritorni di pubblico "live" e ritorni dalle altre attività.

Confrontando questo valore con l'importo investito dai main sponsor delle squadre e del campionato nell'attuale stagione (in tutto 18,5 milioni di euro), si evidenzia che un'azienda che effettua un intervento di prima sponsorizzazione nella serie A di volley pari ad 1 euro, ottiene mediamente un ritorno effettivo di 6,86 euro, con un vantaggio economico del 586%.

Considerato globalmente, il **valore aggiunto** realizzato dal volley rispetto al totale degli investimenti degli sponsor, è quindi valutato in 108,5 milioni di euro.

Di seguito la rappresentazione grafica di quanto appena detto (fonte Lega Pallavolo Serie A).

**VALORE DEL CAMPIONATO DI VOLLEY SERIE A
SISTEMA FEEDBACK WEB
VALORE EFFETTIVO = 127 MILIONI DI EURO
INVESTIMENTI SPONSOR = 18,5 MILIONI DI EURO
VALORE AGGIUNTO VOLLEY = 108,5 MILIONI DI EURO**



SEZIONE 4 - LA PALLAVOLO SU SKY

1. SKY SPORT E LA SCELTA DELLA PALLAVOLO

Come si è già detto in precedenza, per il terzo anno consecutivo Sky Sport ha gestito l'esclusiva delle trasmissioni pallavolistiche per quanto riguarda i campionati di Serie A TIM e gli eventi targati Lega Pallavolo. Il volley ha quindi ormai compiuto il passaggio dalla tv generalista a quella satellitare, ma il percorso è stato lungo e tortuoso.

Intorno alla metà degli anni ottanta, la pallavolo era ancora uno sport di nicchia, confinato quasi esclusivamente (almeno per quello che riguarda i livelli più alti) all'interno della zona emiliano-romagnola, che per tradizione è e rimane la culla di questo sport. La stessa Nazionale Italiana era una squadra debole e perdente e l'attenzione mediatica per il volley era complessivamente quasi nulla.

La svolta si ebbe dopo gli Europei del **1989**, in cui l'Italia vinse la medaglia d'oro. Tale affermazione costituì un punto di partenza perché iniziò a richiamare l'attenzione della gente e dei mass-media su questo sport. Non per caso infatti nacque nel gennaio del 1990 la prima trasmissione televisiva che parlava di pallavolo: era "Supervolley", alla quale partecipavano due campioni come Zorzi e Lucchetta che, pochi mesi dopo, avrebbero bissato il successo continentale con la vittoria del primo Campionato del Mondo. Era nata quella "generazione di fenomeni" che nel corso degli anni '90 avrebbe fatto incetta di trofei: tre Mondiali, tre Europei, otto World League.

Come sempre succede i trionfi di una nazionale fanno da traino per l'intero movimento e la pallavolo italiana cresce, sia a livello di investimenti che di partecipazione degli sportivi. Anche la televisione inizia a seguire con interesse il mondo del volley, ma fino a pochi anni fa la tv di stato che ne deteneva i diritti ha preferito concentrarsi quasi solamente sulle manifestazioni che coinvolgevano la nazionale, mentre il campionato e le varie coppe erano coperti televisivamente poco e spesso anche male.

L'accordo pluriennale siglato dalla Lega Pallavolo con Sky ha cambiato le cose: infatti mai come in questi ultimi tre anni l'appassionato di volley ha potuto seguire il campionato italiano e i maggiori eventi per club in una quantità e qualità di tale livello.

La piattaforma satellitare di proprietà del magnate australiano Rupert Murdoch si è da tempo affermata come la più completa e moderna “produttrice” di spettacoli sportivi. Calcio, basket, tennis, rugby e molti altri sport sono forniti in esclusiva, e l'elenco va via via ampliandosi.

Ma perché in particolare la scelta di acquistare il “**prodotto volley**”?

In primo luogo per una strategia di differenziazione del prodotto volta a soddisfare ogni fetta di quei 4,3 milioni di utenti possessori di abbonamento. Secondariamente per un fatto di target: il pubblico della pallavolo come abbiamo visto è composto principalmente da giovani, con un avanzato livello culturale e un reddito medio-alto: le stesse caratteristiche che mediamente identificano l'abbonato Sky.

Infine il volley è uno sport molto televisivo, in quanto dinamico, tecnico e veloce, e rappresenta valori di pulizia e correttezza in un momento in cui il doping e la violenza sono purtroppo protagonisti delle cronache. Quindi la scelta di acquisire i diritti della pallavolo italiana è senza dubbio per Sky una scelta vincente.

Sicuramente si può affermare che questa collaborazione abbia giovato anche all'intero movimento sportivo giacchè, per un effetto “amplificatore”, più pallavolo si può vedere in tv, più la gente può apprezzarla, e conseguentemente più ne chiede e se ne interessa.

I dati auditel sono stati liberalizzati per le televisioni satellitari solo nei primi mesi del 2007, perciò mancano le possibilità per fare raffronti pluriennali. Ugualmente i primi dati disponibili per questa stagione hanno dimostrato come il pubblico apprezzi molto la visione di questo sport (cfr. **figura 1**). Inoltre non va dimenticato l'effetto aggregativo di un decoder Sky: molto spesso sono molte le persone che si riuniscono davanti ad un televisore per seguire un avvenimento sportivo negli alberghi, nei circoli privati o anche semplicemente a casa di un amico.

Data	Canale	Descrizione	Spettatori	Contatti
24/09/2007	Sky Sport 2	Prepartita 2007/2008	6.366	37.564
		Volley Supercoppa Italiana 2007/2008	45.956	149.654
29/09/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	3.473	3.531
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	11.120	106.230
01/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	34.634	40.487
03/10/2007	Sky Sport 2	Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	11.392	161.402
04/10/2007	Sky Sport 2	Volley Supercoppa Italiana 2007/2008	7.979	103.071
05/10/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	4.331	4.331
		Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	22.414	124.247
06/10/2007	Sky Sport 2	Prepartita 2007/2008	19.734	25.347
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	13.914	28.785
07/10/2007	Sky Sport 2	Prepartita 2007/2008	14.221	23.371
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	40.583	165.368
08/10/2007	Sky Sport 2	Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	24.333	179.659
10/10/2007	Sky Sport 3	Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	7.529	148.453
11/10/2007	Sky Sport 3	Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	20.939	175.138
13/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	4.454	4.454
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	34.383	179.007
14/10/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	606	7.129
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	28.811	103.762
15/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	5.600	29.985
16/10/2007	Sky Sport 2	Volley Champions League Masch. 2007/2008	7.717	89.343
17/10/2007	Sky Sport 2	Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	8.235	101.789
20/10/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	7.737	15.269
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	10.408	102.682
21/10/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	10.342	15.158
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	15.806	167.444
22/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	15.699	30.709
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	10.841	101.082
23/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	661	15.456
		Volley Champions League Masch. 2007/2008	10.505	66.027
25/10/2007	Sky Sport 3	Volley Champions League Masch. 2007/2008	16.132	97.966

27/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008 2007	3.557	24.631
		Volley Camp. Serie A2 Masch. 2007/2008	16.455	82.507
28/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	21.483	44.476
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	40.694	215.652
29/10/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	9.251	38.355
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	25.063	141.287
01/11/2007	Sky Sport Extra	Volley Prepartita 2007/2008	3.107	3.107
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	9.967	40.989
11/11/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	4.291	44.411
		Volley Camp. Italiano All Star Game 2007/2008	19.673	181.041
		Volley Camp. Italiano All Star Game 2007/2008	11.415	137.141
18/11/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	6.131	36.840
		Volley Camp. Serie A2 Masch. 2007/2008	31.934	152.974
25/11/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	0	0
		Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	15.550	75.316
02/12/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	23.054	38.314
		Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	31.203	197.014
07/12/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	1.476	6.170
		Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	4.357	71.384
08/12/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	13.257	21.064
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	13.146	110.984
09/12/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	9.052	26.389
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	17.356	198.321
11/12/2007	Sky Sport 2	Volley Champions League Masch. 2007/2008	4.495	114.519
14/12/2007	Sky Sport 3	Volley Prepartita 2007/2008	6.483	6.483
		Volley Campionato Serie A1 Femm. 2007/2008	5.583	123.557
15/12/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	12.351	43.232
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	14.685	81.468
16/12/2007	Sky Sport 2	Volley Prepartita 2007/2008	1.150	18.559
		Volley Camp. Serie A1 Masch. 2007/2008	19.867	181.697
17/12/2007	Sky Sport 2	Volley Camp. Serie A2 Masch. 2007/2008	4.633	79.200
18/12/2007	Sky Sport 2	Volley Champions League Masch. 2007/2008	4.238	72.654
19/12/2007	Sky Sport Extra	Volley Champions League Masch. 2007/2008	19.252	80.147

Figura 1. Dati di ascolto della pallavolo su Sky nel periodo 24/09/2007 – 19/12/2007 (fonte Auditel S.r.l.).

La decisione di acquisire i diritti del **campionato** (e degli eventi di Lega), tralasciando invece manifestazioni internazionali quali i Campionati Europei e i Campionati del Mondo, è il risultato di una valutazione strategica: l'appassionato di volley non si abbona a Sky per poter vedere manifestazioni che durano due settimane, ma per poter vedere un anno di pallavolo.

Perciò la scelta di Sky permette di "spalmare" il prodotto volley su un periodo più lungo, il che oltre alla soddisfazione del cliente consente di riempire molto di più i palinsesti e conseguentemente di poter gestire maggiori opportunità pubblicitarie. Anzi, la gestione RAI delle manifestazioni internazionali non fa che avvantaggiare la stessa tv satellitare: l'effetto traino di manifestazioni come Europei e Mondiali, spinge lo spettatore a rivolgersi a Sky per poter vedere altra pallavolo una volta che questi sono terminati.

2. LE CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA DI VOLLEY DI SKY SPORT

L'offerta di pallavolo proposta non è statica ma è in continua evoluzione, e il rapporto di partnership tra la tv satellitare e la Lega stessa ne garantisce uno sviluppo coordinato con la variazione dei regolamenti e delle date: si lavora per soddisfare interessi comuni e modulare il prodotto perché sia il più completo e qualitativo possibile. La pallavolo per Sky rappresenta un grande **laboratorio** televisivo, in cui vengono testate nuove idee e altre vengono adattate alla situazione, spesso prendendo spunto dalle esperienze americane (es. il Monday Night).

Non tutti gli esperimenti riescono alla perfezione: un paio di anni fa si tentò di fare una sorta di "Diretta Volley" con collegamenti live da tutti i campi. Ma alla resa dei conti si trattava di una soluzione economicamente troppo dispendiosa, oltre che dispersiva per lo spettatore che non riusciva a seguire con chiarezza le singole partite. Più campi collegati significava più telecamere, più personale, più unità di trasmissione dati; anche l'eventuale appoggio a riprese delle tv private regionali non era consigliabile perché la qualità del servizio era inferiore. Si decise quindi dopo un solo anno di sperimentazione di abbandonare l'idea.

Adesso, con la collaborazione della Lega, si è optato per una suddivisione del **palinsesto** pallavolistico in più giorni: Sky trasmette la prima partita

in diretta il sabato pomeriggio alle 18:30, la seconda la domenica sempre alle 18:30 e la terza il lunedì in prima serata alle 20:30. La moltiplicazione delle partite e un prodotto "spalmato" su più giorni garantiscono ascolti globalmente maggiori.

Anche altri esperimenti hanno avuto grande successo: si pensi alla programmazione delle partite in giornate di festa come il 26 dicembre, il 25 aprile e il 1 maggio: in queste date la presenza a casa per le feste di molte persone dà la certezza di ottenere un grande successo televisivo. Ancora una volta non si è dovuto inventare nulla di eccezionale, è bastato prendere un'idea già usata e adattarla alla situazione italiana (negli USA il campionato di basket NBA disputa in giorni particolari partite in orari di metà giornata, ad esempio il giorno di Natale, per poter trasmettere in diretta in Europa in prima serata).

Allo stesso modo ha funzionato benissimo il c.d. **Volley Day**, ossia una giornata di campionato disputata con orari sfalsati, con tre partite trasmesse in diretta consecutivamente: in questo modo ogni gara realizza sugli spettatori un effetto traino su quella successiva.

La stessa qualità delle trasmissioni è aumentata in modo esponenziale: si pensi soltanto al fatto che qualche anno fa la diretta delle partite veniva gestita con due sole persone e una telecamera, mentre adesso il solo staff di Sky dedicato al volley comprende 20 persone che lavorano a tempo pieno. Le telecamere nei palazzetti si sono moltiplicate e il futuro appartiene alle riprese in alta definizione (già utilizzate da Sky per altri sport), adatte ai moderni televisori a cristalli liquidi.

Si sta soprattutto lavorando con l'obiettivo di portare lo spettatore televisivo a sentirsi "**dentro**" alla partita. A questo scopo sono state introdotte:

- la net-cam, una mini telecamera disposta sul nastro che mostra in maniera ravvicinata quello che succede nei pressi della rete;
- gli arbitri microfonati, per dar modo di sentire le conversazioni degli stessi con i giocatori durante la partita (cosa assolutamente impraticabile per ora nel calcio, mentre nella pallavolo è fattibile perché c'è più educazione e rispetto nelle proteste, così come accade per esempio nel rugby);
- le telecamere e i microfoni che si avvicinano alle panchine durante i time-out;
- le interviste ai giocatori in panchina effettuate durante il gioco.

Insomma una vera e propria rottura dei fronti, per far sentire l'appassionato a casa come se fosse sul luogo dell'evento (c.d. partecipazione attiva dello spettatore).

Un'altra delle più recenti innovazioni di Sky è rappresentata dalla **lavagna tecnica**: uno dei commentatori della partita ha il compito di spiegare con semplicità durante i replay le regole di base e di evidenziare le giocate tecnicamente più difficili. Proprio la qualità dei commenti tecnici è uno dei punti su cui si ricerca di più la perfezione e Sky affianca ai suoi telecronisti grandi campioni del recente passato e allenatori, per creare una sorta di complicità con l'ambiente apportando al commento l'esperienza di chi per anni ha vissuto "dentro" le situazioni di cui sta parlando e che quindi ne conosce bene dinamiche e sensazioni.

Essendo una televisione a pagamento, Sky sa bene che deve ricercare la maggiore **qualità** possibile dei propri palinsesti per giustificare all'abbonato il pagamento del suo canone mensile. Perciò anche gli investimenti per la grafica dei suoi programmi sono sempre all'avanguardia e non solo per quanto riguarda l'Italia: infatti alla finale della World League del 2004 la Federazione Internazionale ha premiato Sky Sport come migliore televisione pallavolistica del mondo.

Ma la fase migliorativa non è finita: purtroppo in questo momento non esistono credibili competitori per Sky a livello nazionale, per quello che riguarda lo sport. Questo non è un bene nemmeno per Sky stessa, perché la competizione stimola il miglioramento: il focus deve quindi essere quello di aumentare sempre di più la soddisfazione del cliente, che è sempre il primo e unico giudice della qualità di un servizio.

È interessante infine segnalare come per la stagione 2007/2008 Sky abbia acquistato i diritti anche del campionato di volley **femminile** di Serie A. La pallavolo è uno dei pochi sport al femminile (così come lo è il tennis) appetibile per gli stessi spettatori che seguono la disciplina maschile.

SEZIONE 5 - IL MARKETING DELLE SINGOLE SOCIETÀ

1. IL CASO DELLA TISCALI VOLLEY CAGLIARI

1.1 La realtà delle società medio-piccole

Sino a pochi anni fa nelle società di pallavolo medio-piccole, sia pure di Serie A, non esistevano vere e proprie strategie di marketing, ma i contributi economici arrivavano per lo più da contratti di sponsorizzazione stipulati grazie al rapporto di amicizia di un dirigente con un responsabile di qualche piccola impresa, oppure da fonti statali (Coni ed enti locali).

In particolare una società come il Volley Cagliari ha sempre potuto contare sull'appoggio dell'ente regionale, che in un territorio a statuto speciale quale è la Sardegna possiede maggiori poteri discrezionali sulle spese. Le attività di ricerca di sponsor alternativi erano quindi determinate da un insieme di singole iniziative, non coordinate, e perlopiù legate ad eventi **"casuali"**.

Con l'aiuto della Lega Pallavolo, si è sviluppato in questi ultimi anni un impegno per portare nel settore una preparazione di tipo più professionale, con corsi di formazione per i dirigenti ed un impegno di collaborazione in tal senso da parte di tutte le società del consorzio.

Sono nati i primi piani di marketing, per analizzare preventivamente le possibilità commerciali specifiche della pallavolo a livello settoriale (ciascuna società sul proprio ambito territoriale di riferimento), e quindi creare un'attività mirata e organizzata di raccolta delle fonti per la gestione di una stagione sportiva.

La **ricerca** di sponsor non è più legata come una volta ad un insieme confuso di iniziative ma consta ora di tre fasi distinte:

- 1) la fase di preparazione della strategia;
- 2) la fase di vendita;
- 3) la fase di soddisfazione degli sponsor.

Il **piano marketing** è lo strumento principale di queste attività, è la base su cui si organizzano le strategie ed è una sorta di "biglietto da visita" che si presenta a tutte le imprese a cui si vuole proporre di diventare sponsor della società. È preparato utilizzando dati raccolti privatamente e

documentazioni fornite dalla Lega, va aggiornato costantemente e curato nei minimi dettagli.

Di seguito è presentata una parte dell'ultimo piano marketing del Volley Cagliari (fonte Advv Comunicazione S.r.l.).





IL VOLLEY CONVIENE

Una ricerca di StageUp dimostra che abbinare il proprio nome a un team è più conveniente di spot, affissioni e altri strumenti tradizionali.

Il volley con un risparmio del 45% è la disciplina più "redditizia" seguita da basket e calcio".

La ricerca dimostra che la sponsorizzazione principale di un team medio di massima serie di basket, calcio e volley presenta, a parità di memorizzazione della sponsorizzazione, un risparmio medio sui costi sostenuti dalle aziende del 16%. Questo incremento deriva dalla valorizzazione del forte impatto emotivo dell'abbinamento in termini di conoscenza e identità di marca.

tiscali



IL PUBBLICO DI CAGLIARI



I dati* relativi alla stagione 2005/2006 sono i seguenti:

• TOTALE GARE CASA:	30.441	MEDIA:	2.341
• TOTALE ESTERNE:	30.328	MEDIA:	2.332
• TOTALE PUBBLICO:	60.769	MEDIA:	2.337

Si tratta di un bacino ampio che permette di raggiungere segmenti di mercato specifici, ad esempio i giovani: la pallavolo raggiunge il maggior interesse giovanile (14-24 anni), ed ha il più numeroso pubblico di imprenditori/dirigenti e liberi professionisti nel panorama sportivo italiano.

* I dati si riferiscono al pubblico pagante al botteghino; aggiungendo abbonati, accreditati ed omaggi il dato delle partite in casa è quasi raddoppiato

tiscali





Le attività di marketing per le singole società sono infatti più difficili di quelle del consorzio inteso come entità unica. Un prodotto come quello “venduto” dalla Lega, cioè l’intero campionato nazionale e gli eventi ad esso connessi, risulta molto più complesso e globale, quindi più appetibile per le imprese. La singola società risulta maggiormente ancorata ai livelli regionali, e dipende quindi anche dalle eventuali debolezze territoriali (es. povertà del Mezzogiorno).

Allo stesso tempo però investire in una squadra sportiva situata sul proprio territorio garantisce per una impresa locale un ritorno non solo economico ma anche sociale.

Infatti, soprattutto in una regione come la Sardegna in cui l’orgoglio regionale e la passione sportiva sono particolarmente forti, una azienda locale che diventa sponsor di una squadra sa di poter avere un ritorno d’immagine molto importante condividendo gli eventuali successi della società sponsorizzata.

Non a caso da ormai tre anni il main sponsor del Volley Cagliari è la Tiscali, marchio leader nei servizi internet, che da anni rappresenta

l'azienda sarda di maggior successo a livello nazionale. Questa collaborazione ha permesso alla società di partecipare due anni fa al campionato di Serie A1, che in Sardegna mancava dalla stagione 1994/95.

1.2 La gestione dei rapporti con le aziende sponsor

La selezione delle imprese a cui proporre un ruolo da sponsor della società deve comunque possedere tre caratteristiche fondamentali:

- 1) deve essere mirata, scegliendo aziende con vicinanza di valori e con interessi sul territorio;
- 2) deve esserci un'azione molto aggressiva, in quanto normalmente il rapporto successi/tentativi è di un caso su dieci.
- 3) bisogna essere in grado di mantenere quello che si promette (sia per quanto riguarda la concessione di spazi pubblicitari che per quello che riguarda i possibili risultati sportivi): la fiducia e la soddisfazione del cliente sono i due obiettivi principali in un contratto di sponsorizzazione, ed è quindi essenziale non generare false aspettative.

Generalmente gli accordi che si stipulano con le aziende sponsor sono di durata annuale, ma, come si è visto in precedenza, non è da sottovalutare l'importanza di una associazione duratura squadra-impresa a livello di memorizzazione degli spettatori.

La divisione marketing si deve occupare anche della gestione preventiva degli accordi con i media, che poi saranno gestiti nella quotidianità dalla figura dell'addetto stampa. Spetta quindi al responsabile marketing:

- gestire gli accordi annuali con le televisioni locali per la messa in onda delle repliche delle partite;
- gestire i rapporti con i responsabili delle varie trasmissioni sportive regionali;
- gestire la collaborazione con l'editoria regionale per ottenere uno spazio costante sui giornali.

Toccheranno poi all'addetto stampa le operazioni quotidiane con tutti i media, ad esempio la redazione dei vari comunicati stampa da mettere sul sito della società, l'invio di giocatori e allenatori come ospiti alle trasmissioni radio-televisive, o ancora l'eventuale preparazione di un **magazine** (cfr. **figure 1 e 2**) da distribuire al palazzetto in occasione delle partite.



MAGAZINE

www.volleycagliari.it

tiscali.



**I ROSSO-BLU NUOVAMENTE
ALLE PRESE CON LA NEO CAPOLISTA:
CREMA**

IN PRIMO PIANO



LO SCHIACCIATORE
GIACOMO RIGONI

**TISCALI CAGLIARI
ESSE-TI CARILO LORETO**

DOMENICA 2 DICEMBRE 2007 - ORE 18:00

 Banca di Cagliari


a-line.it

VOLLEY CAGLIARI MAGAZINE

VOLLEY CAGLIARI

tiscali.

OFFICIAL PARTNERS

LINE a-line.it, Banca di Cagliari, KARALIS, Fortevillage, Teleco, addv.it, Ichnusa, creativassociati, MEDIOBANCA GRAFICHE, FADDA, BANCA CIS, Pes & Paolotti ASCENSORI, enermind, CORISAR, Area Urbana, SECAUTO, Siete Fuentes

PARTNERS

G.MELIS, AL CAPONE pizza & restaurant, TORO TARGA ASSICURAZIONI, VIDEOJINA, BOX & ONE, GANDI, Vini DOC IGT "Villa di Quartu", forma KALARIS, SETAR, dal maso, R+, diveder, CARRA PETROLIO, pellicano, Nuova Special Car, S. VIGILANTE, AUTOGAS SARDA

Volley Cagliari Magazine: Autorizzazione 11.01.07 n° 2/07 - Direttore: Andrea Frailis - A cura di: Elisabetta Floris
 Progetto grafico: ADDV Comunicazione - Foto: Sara Petagna, Edoardo Marzi, Archivio Volley Cagliari.

Figure 1 e 2. Il magazine della Tiscali Volley Cagliari (fonte Addv Comunicazione S.r.l.).

Tra gli spazi pubblicitari che una società può mettere a disposizione di uno sponsor (cartellonistica, adesivi, volantaggio, giornalino, ecc...) il più importante è sicuramente rappresentato dalla maglia di gioco. Gli spazi su di essa devono essere gestiti con attenzione per evitare sovraffollamenti e confusioni, e saranno ovviamente proporzionali, come dimensioni e localizzazione, all'entità dell'esborso economico fornito dall'azienda sponsor. La presenza sulla maglia va vista come un punto di arrivo per il potenziale investitore, perché è senza dubbio il veicolo che richiama più attenzione nello spettatore.

Le occasioni di promozione non sono molte, e la visibilità della pallavolo è ancora relativamente poco importante in una città come Cagliari che vanta anche una squadra di calcio in Serie A: ma il rilancio del volley e l'avvento di Sky come televisione che si occupa di pallavolo a grandi livelli, ha decisamente ampliato le possibilità, e il volley sta diventando un prodotto sempre più appetibile anche per aziende di medio-grandi dimensioni.

Per questo un approccio professionale alle problematiche di marketing può essere, anche per una realtà non di primissima fascia come il Volley Cagliari, sicuramente decisivo.

BIBLIOGRAFIA

Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti. Sergio Cherubini. Franco Angeli Editore, 2000.

Sport marketing: il nuovo ruolo della comunicazione. Patrizia Zagnoli ed Elena Radicchi. Franco Angeli Editore, 2005.

Una stagione in cifre: 2006/2007. Lega Pallavolo Serie A e Sport System Europe, 2007.

Il futuro della sponsorizzazione: indagine predittiva 2007. Stage Up e Ipsos, 2007.

Piano marketing Tiscali Volley Cagliari 2007/2008. Advv Comunicazione, 2007.