





Paolo Delicato

Marketing Management  
dello Sport  
e delle Scienze Motorie

Aracne  
2002

Copyright © MMII ARACNE EDITRICE s.r.l.

00173 Roma, via R. Garofalo, 133 a/b  
tel. 06 93781065 – telefax 06 72678427

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

ISBN 88-7999-440-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2002

*a Maria Teresa*



## Indice

Introduzione	“	1
1. Il mondo dello sport e delle Scienze Motorie: caratteristiche, fattori, specificità	“	4
1. Concetto di mondo delle scienze motorie ed individuazione dei settori di attività economica e non-profit	“	4
2. Caratteristiche, fattori, specificità del mondo dello sport	“	5
3. Caratteristiche, fattori, specificità del mondo del fitness e del wellness	“	8
4. Caratteristiche, fattori, specificità del mondo della riabilitazione Motoria	“	11
2. Il mondo dello Sport e delle Scienze Motorie: l’approccio al mercato	“	13
1. Concetto d’impresa e di mercato	“	13
2. Il mercato dello sport	“	14
• Gli attori nel mercato dello sport	“	16
• Le dinamiche di sviluppo nel mercato dello sport	“	17
3. Il mercato del wellness e del fitness	“	18
• Gli attori nel mercato del wellness e del fitness	“	18
• Le dinamiche di sviluppo nel mercato del wellness e del fitness	“	19
4. Il mercato della riabilitazione motoria	“	20
• Gli attori nel mercato della riabilitazione motoria	“	20
• Le dinamiche di sviluppo nel mercato della riabilitazione Motoria	“	21
3. Concetto di management nel settore dello sport e delle Scienze Motorie	“	22
1. Considerazioni di base	“	22
2. Aspetti fondamentali del management	“	23
3. Caratteristiche del management	“	26
4. Management dello sport e principi finanziari applicati	“	28
4. Concetto di Marketing dello Sport e delle Scienze Motorie	“	31
1. Il concetto di marketing	“	31
2. Il concetto di marketing applicato allo sport ed alle scienze motorie	“	33
1. Premesse	“	33
2. Il concetto di marketing legato alle scienze motorie	“	34
1. Il marketing delle Organizzazioni sportive	“	35
2. Il marketing delle organizzazioni di promozione dello sport	“	37
3. Il marketing di un centro di fitness e di wellness	“	38
4. Il marketing di un’impresa di articoli per lo sport	“	39
5. Il marketing di un’impresa produttrice di merchandising	“	41
6. Il marketing di una organizzazione dedicata alla riabilitazione motoria	“	43
3. L’importanza della sponsorizzazione e dei finanziatori nel marketing dello sport e delle scienze motorie	“	44
4. La comunicazione quale elemento strategico nel marketing dello sport e delle scienze motorie	“	45
5. L’evoluzione e l’importanza dei mass-media nel marketing dello sport e delle scienze motorie	“	46

6.	La ricerca quale strumento fondamentale nel marketing dello sport e delle scienze motorie	“	46
7.	Il marketing mix nello sport, nel fitness e nelle attività riabilitative	“	47
1.	Premessa	“	47
2.	Il marketing-mix nello sport e nelle scienze motorie	“	48
8.	Il ruolo dell'appassionato dello sport e del fitness nella strategia di marketing	“	50
9.	La gestione della relazione con il cliente (CRM) nel marketing dello sport, del fitness e della riabilitazione	“	50
10.	La qualità del servizio e la fidelizzazione del cliente	“	51
5.	Analisi della domanda nel settore delle scienze motorie	“	55
1.	Analisi della domanda, bisogni e comportamento d'acquisto	“	58
6.	La segmentazione della domanda nelle scienze motorie	“	69
1.	Il concetto di segmentazione	“	69
2.	La segmentazione del mercato	“	70
3.	La segmentazione di marketing	“	73
4.	Le strategie di segmentazione	“	76
7.	La soddisfazione del cliente e la gestione della relazione impresa/Cliente nel settore	“	77
1.	La soddisfazione del cliente	“	77
•	Customer satisfaction e fidelizzazione della clientela	“	78
•	Analisi e misurazione della customer satisfaction	“	79
•	Implementazione dell'analisi della soddisfazione del cliente e pianificazione della sua soddisfazione	“	81
•	Gli indicatori della customer satisfaction	“	83
2.	La gestione della relazione con il cliente (CRM)	“	86
8.	L'analisi dell'offerta di sport e di attività collegate alle scienze motorie	“	100
1.	Lo sport professionale	“	100
2.	Le imprese proprietarie di strutture	“	102
3.	Le agenzie d'intermediazione sportiva	“	105
4.	L'industria dei prodotti per lo sport	“	108
5.	Le imprese produttrici di articoli per lo sport su licenza	“	110
6.	L'industria della salute e del fitness	“	110
9.	Lo strumento della ricerca sociale ed economica nello sport, nel wellness e nella riabilitazione motoria.	“	114
1.	Il concetto di ricerca, studio, analisi	“	114
•	Il sistema informativo di marketing	“	116
2.	La ricerca di marketing	“	121
•	Processo di analisi del mercato	“	121
•	Elementi di base delle ricerche di mercato	“	122
•	Elementi di base di analisi statistica e campionaria	“	123
•	Aspetti generali delle ricerche	“	128
3.	Il ruolo della ricerca quale strumento per le decisioni sull'offerta nel settore degli articoli per lo sport	“	131
10.	Pianificazione e mix di marketing nell'offerta del settore	“	133
1.	La pianificazione di marketing nelle organizzazioni operanti nel settore	“	133
2.	Il mix di marketing nell'offerta di sport da parte delle società	“	133



sportive	“	138
3. Il mix di marketing nelle società del fitness e del wellness	“	139
4. Il mix di marketing nelle imprese di produzione di beni per lo sport	“	140
5. Il mix di marketing nelle organizzazioni per la riabilitazione motoria	“	141
6. Il mix di marketing nelle imprese dei servizi d’intermediazione e di produzione degli eventi	“	142
11. Concetto e gestione del prodotto nel settore	“	144
1. Concetto di prodotto	“	144
2. Il prodotto per le organizzazioni sportive	“	145
3. Il prodotto per le imprese produttrici di articoli sportivi	“	147
4. Il prodotto per le imprese del fitness e del wellness	“	149
5. Il prodotto per le organizzazioni nel settore della riabilitazione motoria	“	150
6. La gestione e lo sviluppo del prodotto	“	150
7. Il lancio del prodotto sul mercato	“	167
8. Il posizionamento del prodotto sul mercato	“	168
12. Il concetto di vendita nel settore	“	173
1. Il concetto di vendita	“	173
2. Elementi del processo di vendita	“	173
3. Gli obiettivi e l’oggetto della vendita	“	174
4. La vendita di servizi	“	174
13. Il concetto di distribuzione nell’offerta di sport e degli articoli sportivi.	“	175
1. Concetto di distribuzione	“	175
2. La distribuzione nel settore delle organizzazioni sportive	“	175
3. La distribuzione nel settore delle imprese di prodotti per lo sport	“	176
• Scelta del canale distributivo	“	177
• Scelta dell’organizzazione commerciale	“	181
• Struttura distributiva e scelte di mercato	“	184
14. Il concetto di comunicazione nello sport e nelle attività del wellness e della riabilitazione motoria.	“	187
1. Comunicare lo sport e le attività sportive	“	187
2. Comunicare le attività di riabilitazione motoria	“	189
3. Obiettivi e strumenti della comunicazione nel settore	“	190
• Obiettivi	“	193
• Strumenti	“	193
4. Il co-marketing nel settore dello sport	“	198
5. Le comunicazioni di massa e la comunicazione sociale	“	198
6. La gestione degli eventi	“	200
7. La relazione con i mezzi di comunicazione	“	204
15. La sponsorizzazione ed il merchandising quale strumenti di stimolo e di sviluppo nel settore	“	210
1. La sponsorizzazione	“	210
2. Il merchandising	“	211
16. Il concetto di prezzo nel settore	“	214
1. Il concetto di prezzo	“	214
2. La definizione del prezzo	“	215
3. Il prezzo nello sport	“	224

4. Il prezzo nel fitness	“	228
5. Il prezzo nelle attività di riabilitazione motoria	“	228
17. Le strategie di sviluppo nel settore dello sport e delle scienze motorie	“	229
1. Concetto di strategia	“	229
2. Gli elementi di base della strategia	“	230
3. La realizzazione della strategia	“	235
• La formulazione degli obiettivi	“	235
• Le opzioni strategiche	“	237
• Scelta relativa al prodotto	“	238
• Scelta relativa al prezzo	“	239
• Scelta relativa alla distribuzione	“	241
• Scelta relativa all'orizzonte strategico	“	243
• Scelta relativa all'azione competitiva	“	245
18. Scienze motorie e management: riflessioni.	“	248
Bibliografia	“	251

## Introduzione

Il settore dello sport e delle scienze motorie presentano attualmente aspetti unici e complessi sia dal punto di vista degli interessi economici e sociali che genera, sia degli aspetti legali legati alla comunicazione, alle sponsorizzazioni, ai finanziamenti, sia per le problematiche e le implicazioni di gestione e collegamento con l'enorme mercato della domanda di sport, attività sportive e servizi legati al benessere (wellness, fitness) ed alla riabilitazione motoria, dove quest'ultima presenta caratteristiche gestionali spesso collegate al settore pubblico od agli interventi sociali.

Deriva da ciò che ogni attività legata alle scienze motorie necessita di una particolare attenzione e gestione in modo da perseguire gli obiettivi che devono essere alla base dell'azione di chi si occupa di sport, a qualsiasi livello individuale, di gruppo, agonistico o amatoriale, imprenditoriale o sociale, pubblico o privato, volontaristico od istituzionale.

Ciò ponendo attenzione alle esigenze di chi offre sport (qualsiasi disciplina) od altre attività legate alle scienze motorie, in termini di spettacolo o di strutture disponibili, e di chi ne usufruisce a vario titolo e livello, valutandone aspettative, desideri e bisogni

Questo impone da parte delle imprese interessate una corretta gestione dell'attività, quale processo dinamico di decisioni manageriali in termini di:

- qualità dell'offerta, livello di soddisfazione e fidelizzazione dell'utilizzatore del bene servizio offerto,
- scelta delle fonti di finanziamento e degli investimenti focalizzati allo sviluppo di strutture e servizi per meglio incontrare la domanda potenziale ed attuale,
- di organizzazione in termini di struttura e sviluppo di risorse umane capaci e competenti non solo tecnicamente, riguardo alle scienze motorie in senso stretto (discipline sportive ed attività riabilitative), ma anche managerialmente nel creare ipotesi di sviluppo delle attività in coerenza con le dinamiche del mercato e dei cambiamenti sociali e comportamentali che fungono da contesto fondamentale del mondo attorno al quale ruotano le attività sportive, del wellness, del fitness e della riabilitazione motoria.

E' opportuno, allora, individuare, analizzare e sviluppare quegli aspetti non tecnici legati alle scienze motorie, che permettono di gestire le attività rendendole profittevoli, od almeno a differenziale sociale pari, di collegarle con la tipologia di domanda di riferimento, utilizzando risorse umane adeguate ai contenuti delle attività e dei compiti da svolgere.

Una prima fonte di riflessioni è fornita dall'analisi delle caratteristiche del mondo dello sport e delle attività afferenti le scienze motorie in generale, per andare a cogliere i fattori che in qualche misura possono influenzarne la gestione, cioè le peculiarità che ne rendono diverso l'approccio socio-economico.

Una seconda fase di analisi è quella relativa al concetto di mercato in un contesto di attività sportive, wellness, fitness e riabilitazione motoria, valutandone gli aspetti di approccio al mercato (in un ottica di customer relationship) piuttosto che di mera offerta del servizio (product/service orientation).

Discende da questa prima fase di analisi, l'esigenza di definire gli ambiti ed i ruoli all'interno del management dello sport e delle attività afferenti le scienze motorie, individuando, analizzando e sviluppando le componenti della gestione economica dell'attività, della sua gestione organizzativa e di collegamento ed introduzione nel mercato di riferimento, cioè i potenziali fruitori dell'offerta dell'impresa/società/organizzazione.

Quest'ultima osservazione introduce il concetto di marketing dello sport e delle attività collegate alle scienze motorie, rilevandone i presupposti e gli ambiti, valutando il forte apporto disciplinare del marketing dei servizi e del marketing relazionale (più propriamente l'applicazione del Customer Relationship Management), pur essendo basilare, per un'adeguata comprensione dell'approccio di marketing, la conoscenza dei processi di costruzione del posizionamento strategico, tipici del marketing di prodotto.

L'approccio di marketing indica come primo livello di analisi la conoscenza delle caratteristiche della domanda relativa al settore dello sport e delle scienze motorie, rilevandone gli aspetti socioeconomici, demografici e comportamentali, i bisogni, le attese le motivazioni e gli atteggiamenti singoli e di gruppo. Permettendo questo la definizione di gruppi omogenei, segmenti di domanda, sui quali personalizzare l'offerta, migliorandone il livello di efficacia nel soddisfare bisogni ed attese specifiche.

Il secondo livello di analisi riguarda le caratteristiche del settore dell'offerta di sport e di attività relative al fitness, al wellness ed alla riabilitazione motoria, in termini di tipologia di bisogno/utilizzo da soddisfare, di tipologia di clientela (nel senso di utilizzatore/fruitori dell'attività), di tipologia di tecnologia utilizzata per generare l'attività che andrà a soddisfare il bisogno. Da questo processo conoscitivo scaturiscono le diverse tipologie di offerta possibile, in termini di caratteristiche strutturali ed emozionali del bene/servizio attese dalla specifica domanda di riferimento.

Lo strumento che permette la rilevazione e conoscenza dei fattori influenzanti il processo decisionale è rappresentato dall'analisi socio-economica che, attraverso metodologie statistico-matematiche, permette di disegnare i profili socio-comportamentali della domanda delle diverse tipologie di attività nel settore dello sport e delle scienze motorie in generale.

Il possesso di informazioni dettagliate e significative sulle attese del mercato, unitamente ai diversi comportamenti ed atteggiamenti nei confronti di un'offerta variegata di attività nel settore in generale, permette all'impresa, società, organizzazione, di predisporre azioni coerenti e correlate relativamente all'utilizzo delle leve classiche di marketing, il prodotto/servizio, la distribuzione, la comunicazione ed il prezzo di acquisizione del bene/servizio, tale da soddisfare in maniera ottimale le attese del singolo cliente o gruppi omogenei di essi.

L'analisi del processo decisionale relativo al marketing-mix dell'impresa, società, organizzazione, permetterà di comprendere pienamente il significato ed il ruolo del prodotto/servizio, quale risposta concreta all'esigenza del cliente/fruitori, come pure delle scelte distributive quale ricerca della soluzione ottimale per rendere accessibile l'offerta in una dimensione territoriale ampia e del suo migliore livello di penetrazione, tale da rendere diffusa la sua fruibilità.

Perché l'impresa, società, organizzazione possa raggiungere obiettivi di massima soddisfazione sia economica sia di fidelizzazione del cliente, deve sviluppare adeguatamente la leva di comunicazione, non solo per diffondere ed informare sull'esistenza dell'offerta, ma soprattutto per definirla e posizionarla l'immagine e le caratteristiche peculiari legate agli aspetti, anche emotivi, del processo di domanda, scelta ed acquisto del bene/servizio legato al mercato dello sport, fitness, wellness e riabilitazione motoria.

Il grado di notorietà e validità dell'immagine legata alla singola attività sportiva, all'offerta di fitness, wellness e riabilitazione motoria, genererà un'offerta indotta di prestazioni tecniche (materiali, accessori) e di spazi pubblicitari e comunicazionali a

fronte dello sfruttamento contemporaneo di quell'immagine da parte degli investitori, che sponsorizzeranno l'attività sportiva o motoria nota, ovvero acquisteranno la possibilità di trasmettere gli eventi sportivi attraverso le proprie reti televisive, radiofoniche e digitali o satellitari.

La sponsorizzazione delle proprie attività è una fonte importante, oggi essenziale, per la sopravvivenza e lo sviluppo di molte discipline sportive, ma soprattutto per le attività relative alla riabilitazione motoria, dove spesso le società/organizzazioni assumono le caratteristiche di imprese non-profit, non di rado legate al volontariato.

Accanto a tali fonti è necessario ricercare il finanziamento attraverso l'acquisto del bene/servizio da parte dei clienti potenziali, dietro pagamento di un prezzo che sia economicamente remunerativo e soddisfacente nel rapporto qualità della prestazione/esborso monetario. L'impresa, società, organizzazione, cercherà quanto più possibile di sviluppare un livello di fidelizzazione elevata, tale da realizzare un elevato ammontare di abbonamenti o prepagamenti, per assicurarsi un introito sicuro sul quale basare il proprio sviluppo. La definizione del prezzo, ai diversi livelli di coinvolgimento della domanda potenziale, è elemento di grande attenzione nel processo di sviluppo del marketing-mix.

Alla luce della definizione di una politica di marketing adeguata alle potenzialità di posizionamento dell'impresa, sarà possibile sviluppare delle strategie di sviluppo in funzione delle tendenze in atto per le diverse discipline sportive o tipologia di organizzazione, in funzione dell'evoluzione della domanda e delle capacità d'investimento per la realizzazione di attività innovative, di sviluppo di strutture adeguate al cambiamento e la ricerca di nuovi partner e nuove fonti di finanziamento, nonché sviluppare in modo sensibile la fedeltà ed il coinvolgimento dei propri consumatori attuali e potenziali.

Va sottolineato, quale premessa a quanto seguirà, che si è cercato volutamente di non presentare dati e statistiche sullo sport che siano antecedenti al 1999, perché si ritiene che un mondo in così forte evoluzione come quello delle scienze motorie, dello sport in particolare, abbia bisogno di studi recenti, attraverso i quali analizzare i fenomeni che lo distinguono. Purtroppo, la gran massa di dati italiani è ferma al 1996, data in cui il CONI sviluppò una sua ricerca sullo sport.

L'auspicio è che la creazione di una Facoltà universitaria dello sport faciliti e stimoli ricerche e studi periodici continuativi in questo settore.