

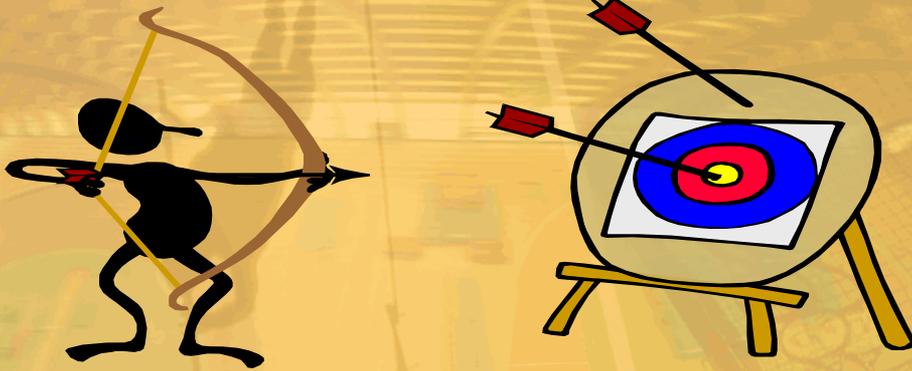
**Scuola dello Sport Regionale Marche
SPONSORIZZAZIONI DELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE
IL MARKETING DEI CENTRI SPORTIVI E DEI CENTRI FITNESS**



Strategie e problematiche generali
della sponsorizzazione



E' nato prima il bersaglio o... la freccia



Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

3



Quali obiettivi?

**Una organizzazione
“for profit”
ha come obiettivo precipuo...
Il business**

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

4



EsPLICITIAMO I NS OBIETTIVI

**Una organizzazione “non profit”
deve definire i propri obiettivi ...**

**(L' impianto sportivo è strumento
funzionale al raggiungimento
degli obiettivi)**



IL POSIZIONAMENTO DELLA NS. ORGANIZZAZIONE

Oggi inizia una favola:

C'era una volta...

**... una società calcistica ad
Ancona...**



La nostra favola ...

... una società calcistica che...

- ... sarà campione d'Italia nel 2037!
- ... diverrà "*Atelier calcistico*" per giovani
- ... riuscirà a "*levare dalla strada*" i ragazzi di Ancona



La nostra favola ...(2)

...a seconda del posizionamento derivano le scelte

- ... dei collaboratori
- ... degli atleti
- ... degli impianti sportivi
- ... degli sponsor

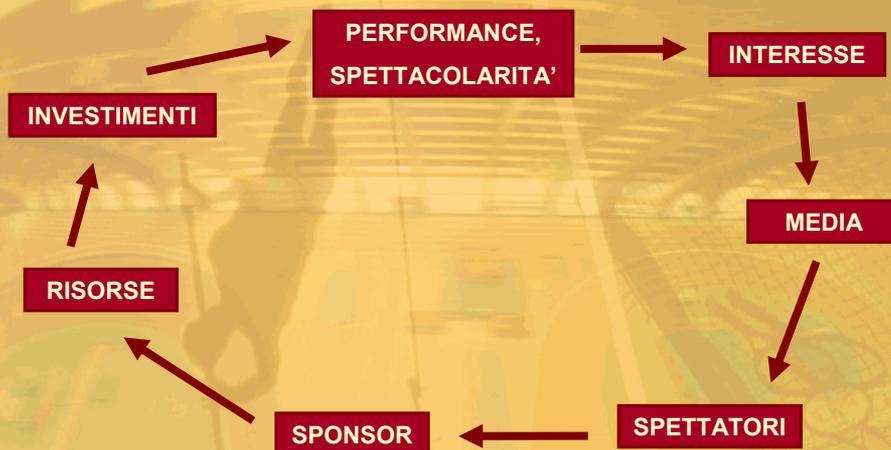


La condivisione degli obiettivi

In una organizzazione *“non profit”*
tutti i componenti
devono conoscere e condividere
gli obiettivi
(case statement)



Il circolo virtuoso dello spettacolo sportivo





A secondo della mia immagine

Dipende la mia vendibilità



Parliamo di sponsoring

- ✓ *Perché un'azienda diventa sponsor?*
- ✓ *Quali sono i suoi obiettivi?*



Le antiche logiche delle sponsorizzazioni sportive

- Mecenatismo*
- “Fuoristrada” fiscali*
- Amicizia*
- Politica*
- Pubblicità*



Le moderne logiche delle sponsorizzazioni sportive

- Strumento “empatico” di comunicazione*
- Partenariat di comunicazione*
- Interazione “brand”- consumatore*



Evviva!

Ho trovato uno sponsor

Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

15



I comportamenti arcaici

- Contatto***
- Contrattazione***
- “Firma” del contratto di sponsorizzazione***
- Ritorno e richiesta dopo un anno***

Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

16



Ma tutto questo ...

*Porta inevitabilmente ...
alla seguente situazione ...*

Leonardo Biggi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

17



Un anno dopo ...

*Maledizione!
Ho perso uno sponsor*

Leonardo Biggi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

18



Motivazioni dello sponsor

- Motivazione all'“acquisto”**
- Motivazione al “riacquisto”**



Le motivazioni all'“acquisto”

- Pubblicità**
- Notorietà del marchio**
- Coinvolgimento**



Le motivazioni al “riacquisto”

- Riscontri positivi per lo sponsor**
 - ✓ Aumento della visibilità
 - ✓ Miglioramento dell'immagine
 - ✓ Incremento della “brand awareness”
 - ✓ Aumento delle vendite

- Sentirsi “attore” protagonista del gioco**
- Coinvolgimento personale (p.r.)**



Le parti in gioco

Da un lato “io società sportiva”

Dall'altro un'azienda

fatta di:

- obiettivi**
- mission**

Ma soprattutto fatta di ...

- Persone con sogni e bisogni**



Riscontri positivi per lo sponsor

Aumento della visibilità



Riscontri positivi per lo sponsor (2)

Miglioramento dell'immagine



Riscontri positivi per lo sponsor (3)

Incremento della “brand awareness”



Riscontri positivi per lo sponsor (4)

Aumento delle vendite



Riscontri positivi per lo sponsor (5)

- Sentirsi “attore” protagonista del gioco
- Coinvolgimento personale (p.r.)



Alcune attenzioni da adottare per “fidelizzare” uno sponsor

- Definire un dettagliato programma/progetto*
- Dare/produrre materiale della società*
- Fare rassegna stampa*
- Instaurare buoni rapporti con i media ed i giornalisti*
- Utilizzare un servizio di “addetto stampa”*
- Darsi disponibili a presenziare in azienda o nelle campagne stampa dell'azienda*
- Ricordarsi dell'“uomo” sponsor (e mandagli una cartolina!)*
- Computare quale visibilità ha ottenuto lo sponsor*



LE VALUTAZIONI COMMERCIALI DELLE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

- Quali numeri**
- Quali target (qualitativi)**
- Quali costi**
- Quale efficacia (BRAND AWARENESS)**



Efficacia delle sponsorizzazioni

- Sponsor “tecnico”**
 - Piccoli presenze/spazi “ovunque”
- Sponsor “non tecnico”**
 - Poche “grandi” sponsorizzazioni”



Il marketing degli impianti sportivi e dei centri fitness



Le problematiche dell'impiantistica sportiva italiana

- Impianti mai terminati***
- Impianti senza manutenzione***
- Impianti inutilizzabili***
- Impianti vecchi***
- Impianti inadeguati alle norme vigenti***
- Impianti sottoutilizzati***
- Impianti affollati***
- Impianti male gestiti***

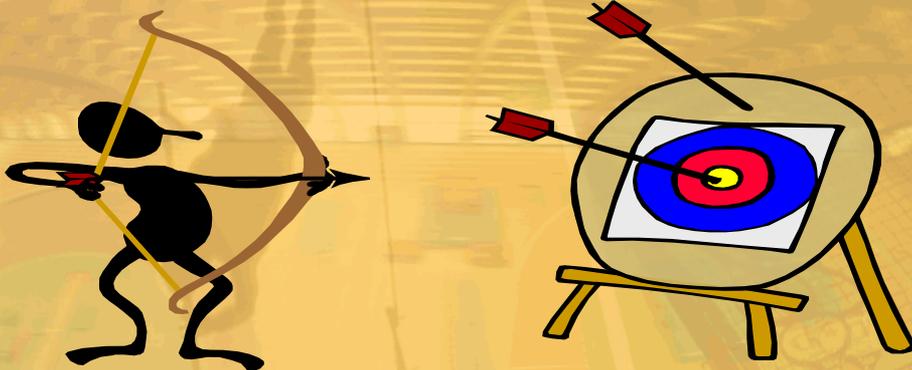


Alcune parole chiave per i centri sportivi

- Ubicazione*
- Posizionamento*
- Bacini di utenza*
- Periodi di fruibilità*
- Destagionalizzazione (turistica)*
- Multisport - polivalenza*
- Flessibilità*



E' nato prima il bersaglio o... la freccia





Il ciclo di vita dei centri sportivi



Noi chi siamo?

Non profit
Vs
For profit



Quali obiettivi?

**Una organizzazione
“for profit”
ha come obiettivo precipuo...
Il business**



Esplicitiamo i ns obiettivi

**Una organizzazione “non profit”
deve definire i propri obiettivi...
L'impianto sportivo è strumento
funzionale al raggiungimento
degli obiettivi**



Il posizionamento della ns. organizzazione

Oggi inizia una favola:

C'era una volta...

**... una società calcistica
ad Ancona ...**



Bacino di utenza ed area di programmazione sportiva

**Le antiche logiche italiane ...
di “programmazione”
degli impianti sportivi**



La logica “del campanile”

Ogni paese deve avere il suo impianto sportivo,

A prescindere dai bacini di utenza si sono creati impianti ingiustificabili dal numero di abitanti o impianti “doppione” in Comuni limitrofi.



La logica del “potere politico”

L'impianto grande è un monumento di esibizione ed a *memento* del potere dell'uomo politico locale (un po' come le piramidi dei faraoni)



La logica "della fetta di torta"

**Se una torta è molto grande... sarà molto grande
anche una sua fetta
(più nota come "logica della tangente")**



La logica del "domani è un altro giorno e si vedrà"

**Basta avere a bilancio soldi a sufficienza per
costruire l'impianto sportivo.**

E i soldi per gestirlo?



La logica della "squadra"

**La squadra locale ha il diritto di giocare
in un bell'impianto!**



Enti Pubblici ed impiantistica sportiva: le responsabilità

***Un impianto sportivo è, per un Ente Pubblico,
come un figlio ...***

Dopo averlo messo al mondo

bisogna averne cura ...

... per sempre!



L'impianto sportivo ed i rapporti con il territorio e l'ambiente

Ricadute economiche

- Creazione di posti di lavoro,
- ricaduta sugli esercizi del circondario,
- miglioramento del valore immobiliare della zona (questo diviene negativo se parliamo di stadio-palasport)

Ricadute sociali

- Strumento per "levare dalla strada i giovani"
- fonte di impiego lavorativo per "professionalità" in buona parte giovanili e femminili
- luogo educativo e di aggregazione



L'impianto sportivo ed i rapporti con il territorio e l'ambiente (2)

Ricadute sportive

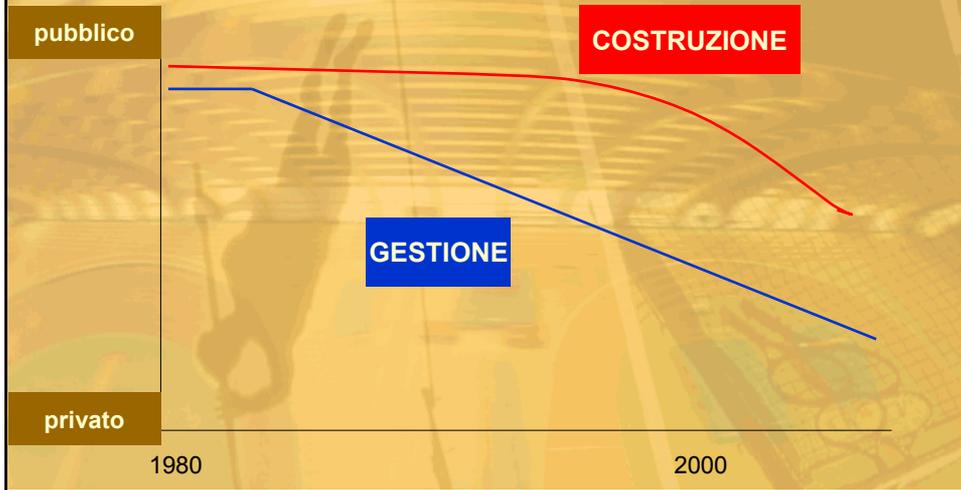
- Stimolo alla crescita sportiva**
 - Diretto: luogo per allenarsi e giocare al meglio
 - Indiretto: bambini spettatori possono, per imitazione, iniziare a divenire praticanti.

Ricadute di immagine:

- Verso l'esterno del territorio: notorietà
- Verso l'interno del territorio: orgoglio cittadino



I trend dell' impiantistica sportiva pubblica in Italia



Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

49



L'impianto come risorsa del territorio

La Piscina Comunale di Pegognaga (MN).

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

50



La Piscina Comunale di Pegognaga



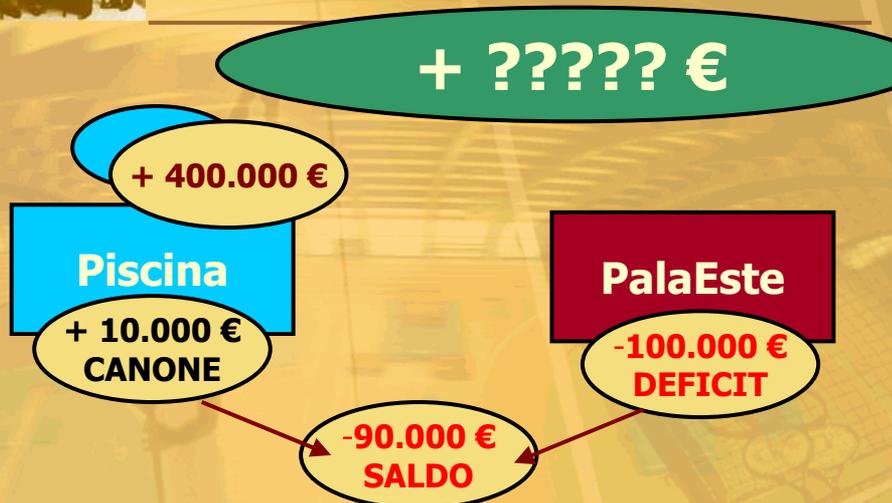
Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

51



Il Palazzetto di Este (PD)



Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

52



Impianti sportivi rivolti a chi?

Natura e profilo commerciale del consumatore di sport e del tifoso



Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

53



Sport e tendenze evolutive della società'

da  Sport Business Service

- Ampliamento del tempo libero: **lo sport è diventato veramente 'per tutti'**
- Allungamento della vita e denatalità: **la pratica sportiva si sposta sempre più verso gli adulti e gli anziani**
- Diminuzione del welfare state e aumento del reddito medio: **lo sport è un bene su cui ogni cittadino deve investire direttamente**
- Sensibilità verso il sociale e l'ambiente: **lo sport diventa un veicolo verso l'ecologia, la natura e la solidarietà**
- Dalla pratica sportiva alla ricerca del benessere: **sport è anche ricerca della bellezza, anti-invecchiamento, prevenzione delle malattie**

Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi



Sport e tendenze evolutive della società'

da **STAGE**
Sport Business Service

- Trasformazione dello sport in un servizio avanzato: **i clienti ricercano qualità, i volontari diventano professionali**
- Cambiamento della struttura organizzativa: **lo sport deve fare i conti con il mercato**
- Lo sport si sta modificando: **nascono nuove discipline, quelle tradizionali si innovano**
- La sponsorizzazione si modifica e nasce il fenomeno del naming

Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi



I target di riferimento: Le fonti dei dati

- Indagine Multiscopo Istat sulle famiglie italiane
- Quadro Sinottico del Coni
- "I Numeri dello Sport" monitoraggio Coni delle Federazioni e delle Discipline Associate
- Indagine "Sponsor Monitor" di AC Nielsen Customized Research e Acciari Consulting
- Nielsen- Sita - Mias1997
- "Fitness: i praticanti in Italia" - ACNielsen C.R.A. e l'Editrice Il Campo
- Studio Cnel 2004

Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi



La rivoluzione in atto nella produzione dei servizi sportivi: dal marketing improvvisato al marketing sofisticato

- Moltiplicazione e frammentazione dei mercati*
- Personalizzazione dei bisogni dei clienti*
- Dal marketing indifferenziato al marketing mirato*
- Affermazione di una nuova cultura orientata al servizio e alla soddisfazione del cliente*
- Integrazione dei servizi sportivi in una gamma di servizi alla persona più ampia*
- Integrazione dello sport nell'industria del divertimento*
- Innovazione di prodotto*
- La scoperta del sociale*



Gli Enti pubblici e la gestione dei centri sportivi



I centri sportivi pubblici

Make or Buy? **Quando l' Ente Pubblico esternalizza**



Esplicitiamo i ns obiettivi

Una organizzazione “non profit” deve , a bilancio non negativo, raggiungere gli obiettivi della propria mission (numero di tesserati, classifica in campionato, finalisti ad una manifestazione ecc.)

L'impianto sportivo è strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi



EsPLICITIAMO gli obiettivi

**Un Ente Pubblico (gli
Amministratori) hanno come
obiettivo l'aumento della qualità
della vita dei propri cittadini**

**L'impianto sportivo è strumento
funzionale al raggiungimento
degli obiettivi**

Leonardo Pizzi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

61



La figura del gestore di centri sportivi

Le professionalità necessarie

Leonardo Pizzi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

62



La figura professionale del gestore di Impianti sportivi

La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia



La filogenesi della figura del gestore dei centri sportivi in Italia

è stata essenzialmente di due tipi:

□ **tecnico-sportiva**: l'istruttore di nuoto/bagnino o il maestro di tennis prendeva in gestione la piscina o il circolo tennis creando una ditta/società di gestione attuando così un *up grade* professionale che lo vedeva passare da un ruolo tecnico di operatore ad un ruolo gestionale

□ **associativo-sportiva**: l'Associazione sportiva dello sport "X" prendeva in gestione lo spazio sportivo su cui la propria squadra/società poteva allenarsi e giocare (ciò è avvenuto tipicamente p.e. con le squadre di calcio cittadine)

C'è da riconoscere che queste modalità sono riuscite a portare avanti sino ad oggi, con molti meriti ed alcune ombre, la gestione dello sport e dell'impiantistica sportiva nel nostro paese.



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (2)

A partire dagli anni '90 però sono cambiati essenzialmente gli scenari di riferimento in cui agisce chi vuole gestire un impianto sportivo ed in particolare:

- ❑ **sono diminuite le possibilità e le libertà (economiche ed amministrative) degli enti locali proprietari a supportare e ad aiutare i gestori a mantenere in vita gli impianti sportivi**
- ❑ **a causa di inadeguate manutenzioni molti impianti sono malfunzionanti o chiusi e a causa di cattive programmazioni molti impianti sono ingestibili e possono restare aperti solo ripianando i deficit di gestione: molti impianti sportivi sono un vero problema per gli Enti Locali**



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (3)

- ❑ aumentano le richieste di solidità economica e finanziaria dei gestori: pensiamo alle garanzie fidejussorie richieste ai gestori dai Comuni proprietari o alle improvvise e a volte ingenti spese da sostenere per alcune manutenzioni o sostituzioni urgenti di parti tecniche o architettoniche delle strutture
- ❑ anche a seguito di una standardizzazione "europea" dell'Italia sono aumentati e divenuti più rigorosi i regolamenti e le norme relativi alle conduzioni tecnologiche (elettrica, termica, antincendio ecc.) ed organizzative (gestione della sicurezza del lavoratore, tutela del cliente ecc.). Di conseguenza, sul gestore di impianti sportivi gravano maggiori carichi economici e di responsabilità ed inoltre vengono a lui richiesti nuovi e più alti livelli di expertise da mettere in campo



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (4)

I clienti ed i fruitori degli impianti sportivi (nonché le loro famiglie) hanno parecchio elevato la loro percezione di qualità di servizio e quindi non sono più disposti ad accettare una proposta "spartana" di sport così come accadeva sino a qualche anno fa. Questo cambiamento delle esigenze della domanda di sport da parte del cliente fa in modo che il gestore di impianti sportivi debba avere un approccio sempre più customer oriented e che le azioni e le conoscenze delle strategie di marketing siano sempre più presenti nella gestione degli impianti sportivi.

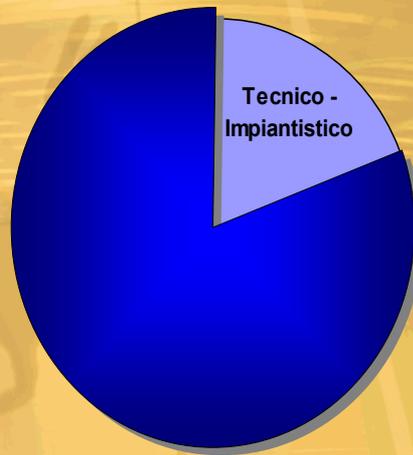


Le expertise necessarie





Il gestore di centri sportivi: le expertise necessarie

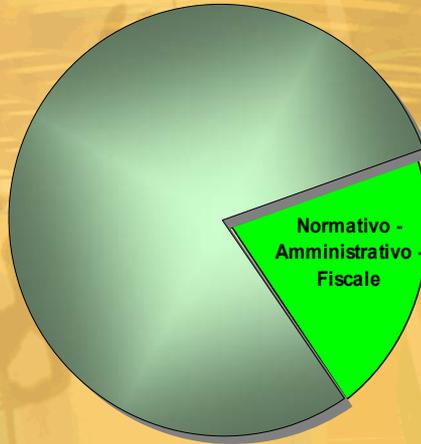


Tecnico impiantistico

- Scelta del manto erboso ... Alta qualità?*
- Quali macchine acquistare?*
- Quale manutenzione?*
- Servizi igienici (docce fredde?...)*
- Servizi complementari*
-*



Il gestore di centri sportivi: le expertise necessarie



Il contesto legislativo Italiano

A livello Europeo

A parte i regolamenti delle Federazioni Sportive Internazionali non risultano norme specifiche in relazione alla pratica sportiva

A livello Italiano

Vi sono norme di carattere

- generale
- specifico



Il contesto legislativo Italiano (2)

A livello generale ricordiamo:

- D.P.R. n° 503 del 24 luglio 1996.** Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici
- DL. 14 agosto 1996 - n. 493.** Attuazione della direttiva 92/58/CEE concernente le prescrizioni minime per la segnaletica di sicurezza e/o di salute sul luogo di lavoro.
- D.M. 19 agosto 1996 - n. 149.** Approvazione della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico spettacolo.



Il contesto legislativo Italiano (3)

A livello generale ricordiamo:

- D.P.R. 27 aprile 1955 - n. 547 .** Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro.
- D.L. 19 settembre 1994 - n. 626.** Attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/655/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE e 90/679/CEE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro.
- D.M. 10 marzo 1998.** Criteri generali di sicurezza antincendio e per la gestione dell'emergenza nei luoghi di lavoro.



Il contesto legislativo Italiano (4)

A livello specifico listiamo:

- D.M. 61 del 16 marzo 1996. Norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio di impianti sportivi**

- Norme C.O.N.I. per l'impiantistica sportiva. Deliberazione n° 851 del 15 luglio 1999 della G.E.**



Il contesto legislativo Italiano (5)

A livello regionale...

Regione Emilia Romagna

L.R. 13 del 25 febbraio 2000

Norme in materia di sport

Regione.....



A livello tributario ...

Differenziazione tra

- For profit: normativa aziendale**
- Non profit:**
 - Statuti particolari (L. 27/12/2002 n.289 – art.90 e succ. modifiche L. 30/12/2004 n. 311 art.1 - comma 18)*
 - Democraticità dell' Associazione (elezioni, assemblee etc.)*
 - Attività statutaria per i soci (non commerciale)*
 - Attività commerciale (non soci, pubblicità e sponsorizzazioni, merchandising ...)*
 - Giuslavoristico, accise gas etc.*



Il gestore di centri sportivi: le expertise necessarie





Bacino di utenza ed area di programmazione sportiva

- Il nostro “canto delle sirene” da quanti marinai sarà ascoltato?
- Quanti di loro non resisteranno al nostro richiamo?
- Fino a dove riusciamo a “sedurre”?
- Perché dovrebbero scegliere noi?



Un modello semplificato ...: l'ANALISI del modello d'acquisto

LE QUATTRO “O”

OGGETTO

- CHE COSA ACQUISTA?

OBIETTIVO

- PERCHÉ LO ACQUISTA?

ORGANIZZAZIONE

- CHI LO ACQUISTA O INTERVIENE NEL PROCESSO DI ACQUISTO?

OPERAZIONI

- COME LO ACQUISTA?

Si ringrazia Marco Brunelli



Un modello semplificato: L'ATTUAZIONE Il Marketing MIX

Le variabili tradizionali di marketing:

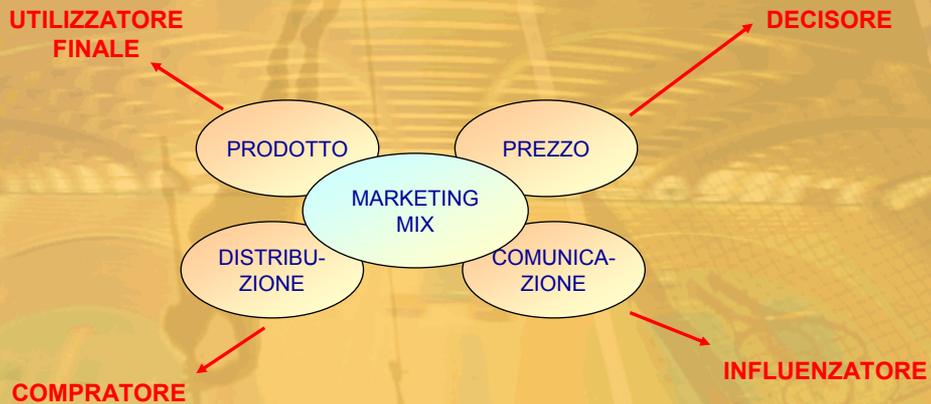


Le nuove variabili del marketing relazionale:

- Interazione -> scambio con i "clienti"*
 - Mantenimento dei "clienti" esistenti*
 - Recupero dei "clienti" perduti*
- Si ringrazia Marco Brunelli



A ciascuno la sua influenza ...

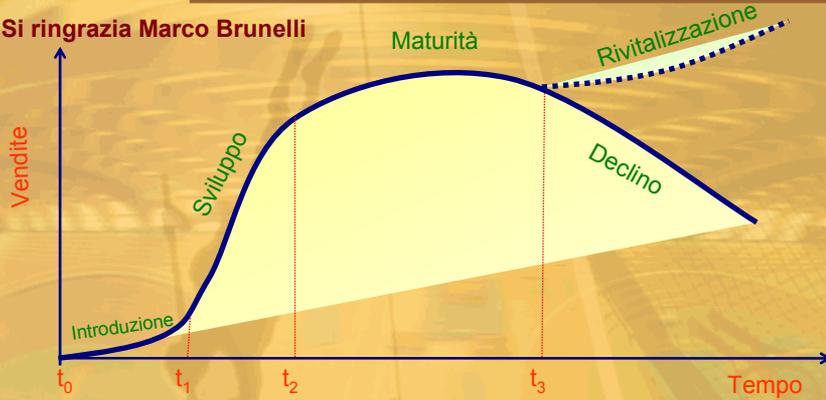


Si ringrazia Marco Brunelli



Il ciclo di vita del prodotto

Si ringrazia Marco Brunelli



In ogni fase del ciclo di vita bisogna sapere adottare la strategia di marketing più appropriata

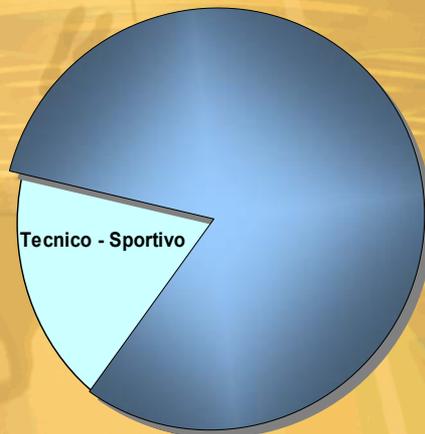
Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

83



Il gestore di centri sportivi: le expertise necessarie



Leonardo Pizzi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

84



Tecnico-sportivo

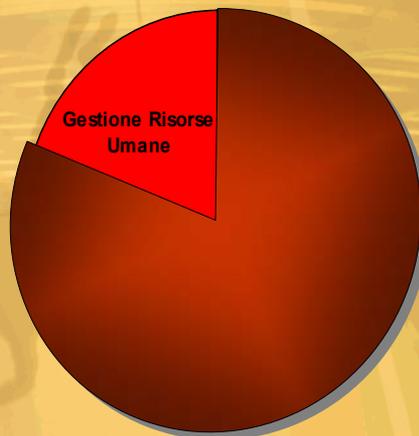
- Scuola calcio:**
 - Istruttori
 - Dirigenti-accompagnatori

- Squadre per campionati (giovanili e assoluti)**
 - Allenatori
 - Dirigenti

- Organizzazione tornei:**
 - Organizzatori
 - Arbitri



Il gestore di centri sportivi: le expertise necessarie





Principali differenze tra prodotto e servizio

PRODOTTO

- fisico
- può essere rivenduto
- mostrabile
- immagazzinabile
- produzione precede il consumo
- il cliente non partecipa alla produzione
- no influenza reciproca tra clienti
- contatto indiretto azienda-cliente
- variabilità bassa
- processo uniforme di gestione cliente

SERVIZIO

- intangibile
- non rivendibile
- non mostrabile
- non immagazzinabile
- produzione contemporanea al consumo
- il cliente partecipa alla produzione
- alta influenza reciproca tra clienti
- contatto diretto azienda-cliente
- variabilità alta
- processo di gestione con 3 fasi distinte:
 - inizio
 - erogazione
 - distacco

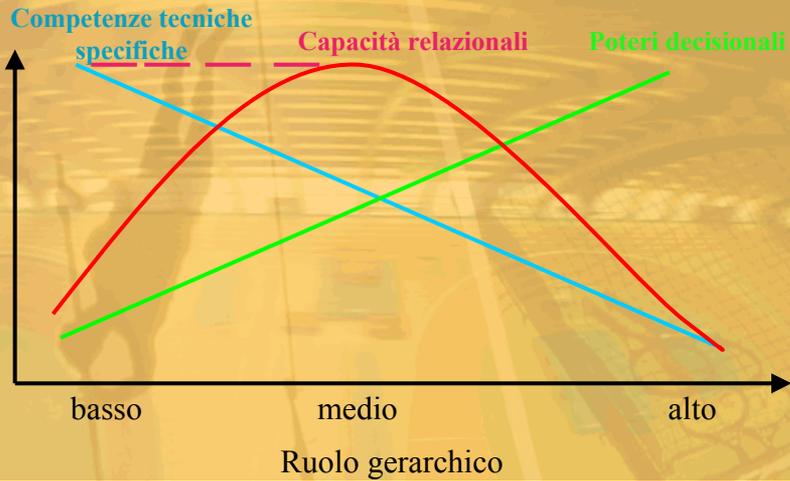


Quale stile di gestione?

Artigiano VS Manager (S.W.O.T. ANALYSIS)



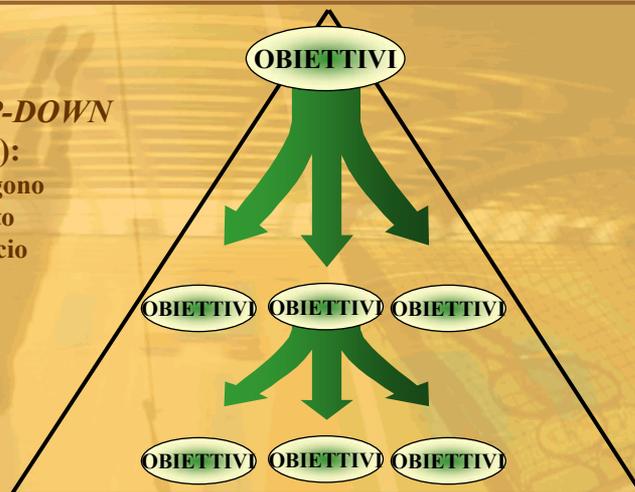
Organigramma ed expertise necessarie



Il budget e la gestione del potere decisionale

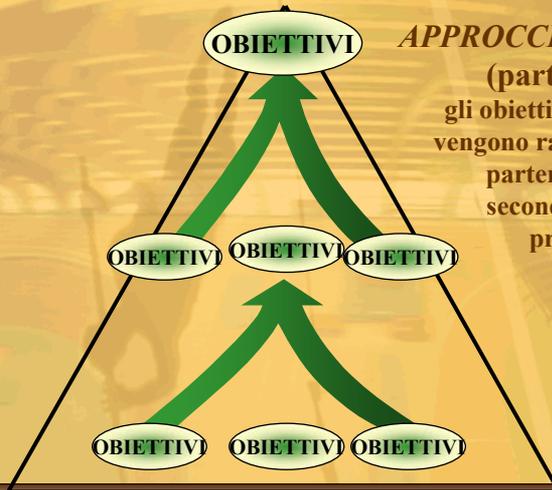
APPROCCIO TOP-DOWN

(autoritario):
gli obiettivi vengono calati dall'alto con un approccio "a cascata"





Il budget e la gestione del potere decisionale (2)



APPROCCIO BOTTOM-UP

(partecipativo):
gli obiettivi e i programmi
vengono raccolti e aggregati
partendo dal basso
secondo una logica
propositiva

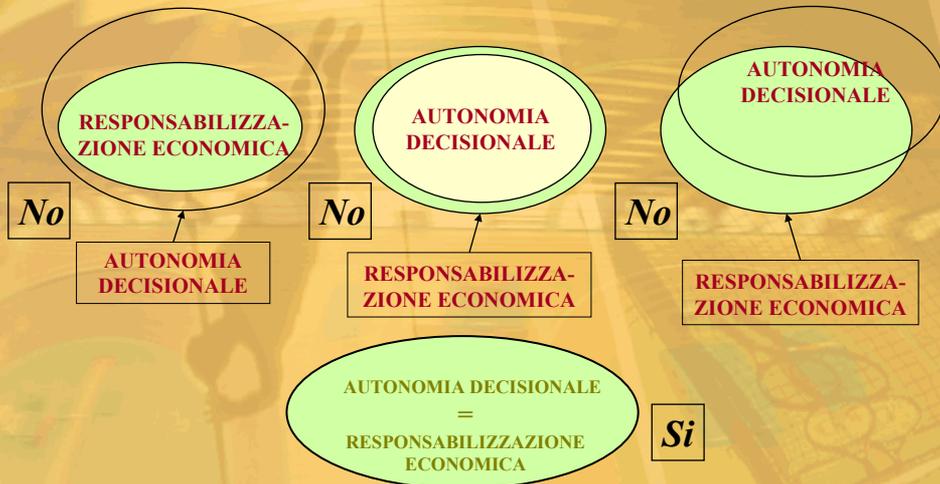
Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

91



La gestione corretta della delega



Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

92



E' su questi aspetti che ...

***La maggior parte delle volte ...
il dirigente sportivo tende a
fallire***

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

93



*Creare una cultura di fattività
operativa tale da poter di dire:...*

***Se poni un problema senza
alcuna ipotesi di risoluzione***

...

... allora il problema sei tu!

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

94



Trasferimenti di informazioni a tutta l'azienda

- Il migliore modo di comunicare con i clienti è attraverso il personale di contatto**
- Gli impiegati devono apprendere di promozioni e nuovi prodotti da fonti interne, non dai clienti.**
- I dirigenti devono dare l'esempio nel servizio al cliente**
- Vanno usati tecnologia, stampati e brochures didattici anche per istruzione interna, non solo per i clienti**



Realizzazione di un sistema premiante

- I collaboratori devono sapere come stanno andando, per agire con efficacia**
 - ✓ feedback continui sulle performances
- Realizzazione di un sistema interno di audit sulle prestazioni e sulla soddisfazione**
 - ✓ con misurazioni numeriche
- Per avere dipendenti orientati al cliente**
 - ✓ occorre trattenerli a lungo con motivazione, premi e riconoscimenti



Situazioni impreviste

❑ *La bontà di un sistema di mktg interno si vede dalla capacità di **problem solving** e di gestione di situazioni impreviste*

i collaboratori (dipendenti e non) devono possedere atteggiamento, conoscenze, capacità comunicazionali, autorità, deleghe necessarie



Un passaggio critico

VOLONTARI

VS

PREZZOLATI



L'organizzazione non profit

Non profit, non avendo scopo di lucro, vuol dire:

**Tutti questi luoghi
comuni ...**

Non sono veri!



L'organizzazione non profit

Deve operare in ottica "aziendale" orientando il proprio operato a criteri di

- ✓ EFFICACIA
- ✓ EFFICIENZA



Importanza del personale di contatto

L'erogatore del servizio è al tempo stesso

PRODUTTORE

PRODOTTO

VENDITORE



Il marketing interno

***Il concetto di cliente interno in
una organizzazione di servizi
customer oriented***



Necessità di marketing interno

Il marketing rivolto all'interno nei servizi è necessario

- Per mettere in grado il personale di desiderare e realizzare un servizio di qualità
- Perché la soddisfazione del cliente e quella degli impiegati sono correlate
- Per fidelizzare il personale
- Perché il collaboratore soddifatto è il primo spot pubblicitario della nostra organizzazione



Il processo di marketing interno

- Creazione di un sistema di valori condivisi**
 - ✓ imperniati sulla ricerca della massima soddisfazione del cliente
- Creazione di una cultura del servizio**
 - ✓ da utilizzare come strumento organizzativo per il supporto del servizio al cliente attraverso obiettivi, procedure, sistemi premianti, azioni.
- Rovesciare l'organigramma**
 - ✓ per supportare e potenziare i dipendenti che servono il cliente



Elementi di marketing delle persone

- Creare posizioni che attraggono buone competenze*
- Utilizzare un processo di assunzione (recruiting) che identifichi dipendenti (collaboratori) orientati al servizio*
- Fornire formazione iniziale per condividere la visione aziendale*
- Fornire programmi di formazione continua*
- Coinvolgere i dipendenti/collaboratori nella scelta delle uniformi*
- Fornire formazione psicologica per mantenere atteggiamento mentale positivo*



Trasferimenti di informazioni a tutta l'organizzazione

- Il migliore modo di comunicare con i clienti è attraverso il personale di contatto*
- I dirigenti devono dare l'esempio nel servizio al cliente*
- Vanno usati tecnologia, stampati e brochures didattici anche per istruzione interna, non solo per i clienti*



Realizzazione di un sistema premiante

- ❑ **I collaboratori devono sapere come stanno andando, per agire con efficacia**
 - ✓ feedback continui sulle performances
- ❑ **Realizzazione di un sistema interno di audit sulle prestazioni e sulla soddisfazione**
 - ✓ con misurazioni numeriche
- ❑ **Per avere collaboratori/dipendenti orientati al cliente**
 - ✓ occorre trattenerli a lungo con motivazione, premi e riconoscimenti



Decisioni sulle forme di remunerazione





Elementi fondamentali del sistema di erogazione dei servizi (sportivi)

PARTE INVISIBILE	PARTE VISIBILE	
sistema organizzativo interno (back office)	ambiente fisico	PUBBLICO
	personale di contatto	



Le componenti nella gestione di un centro sportivo

Componente hard-ware

✓ Ambienti(campi, spogliatoi, macchinari, arredi)

Componente soft-ware

✓ Gestione delle risorse umane



Il vantaggio competitivo

Qual è, secondo voi (per il Vs. centro), la componente che crea vantaggio competitivo in un centro sportivo?

- **Componente hard-ware**
- **Componente soft-ware**



Un equivoco storico

- ✓ **Grande spazio ed investimenti della componente hard-ware**
- ✓ **Scarsa valorizzazione della componente soft-ware e conseguente risibile creazione di professionisti**



*il cliente e' sempre presente
e determinante*

OCCORRE GESTIRE IL CLIENTE IN OGNI MOMENTO

prima dell'erogazione

– RICERCA

durante l'erogazione

– SPERIMENTAZIONE

dopo l'erogazione

– FIDUCIA

Leonardo Pizzi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

113



Il circolo virtuoso di soddisfazione del cliente



(tratto da : Micro & Macro Marketing - Il Mulino)

Leonardo Pizzi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

114



Ruota del successo nel management delle risorse umane

1. Motivare e stimolare i dipendenti

Utilizzare tutte le possibili ricompense:

- Salario & bonus
- Mantenimento del posto
- Feed back e riconoscimento
- Conseguimento degli obiettivi
- Partecipazione

2. Reclutare buoni candidati

- Essere il datore di lavoro preferito e cercare di acquisire i migliori talenti sul mercato
- Intensificare il processo di selezione per reclutare i migliori per il proprio club anche offrendo un posto fisso

3. Costruire dei team

- Realizzare gruppi efficienti
- Incoraggiare il personale di contatto
 - Formazione intensiva in:
 - cultura organizzativa
 - competenza tecnica e relazionale
 - conoscenza dei prodotti e dei servizi

Ferrand -Nardi

Leonardo Pizzi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

115



Se vogliamo attrarre e mantenere i migliori clienti, dobbiamo attrarre e mantenere i migliori collaboratori

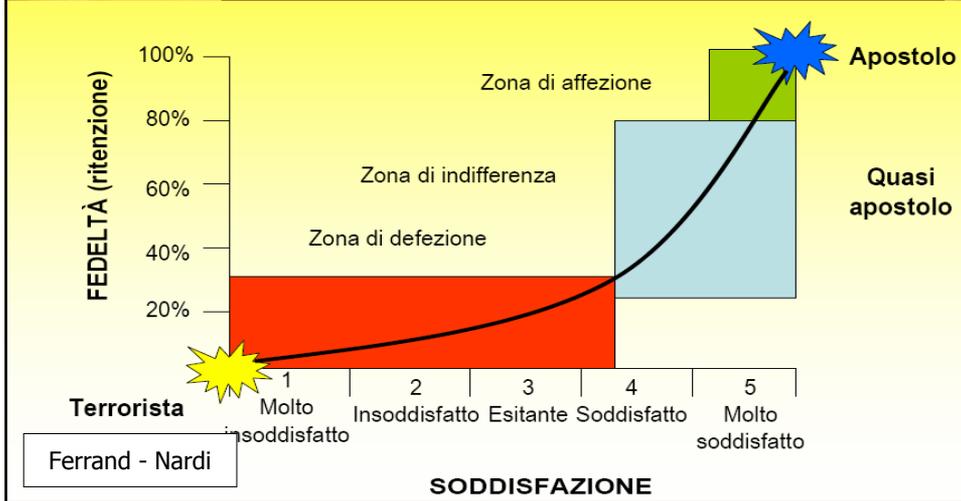
Leonardo Pizzi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

116



Soddisfazione e fedeltà ...



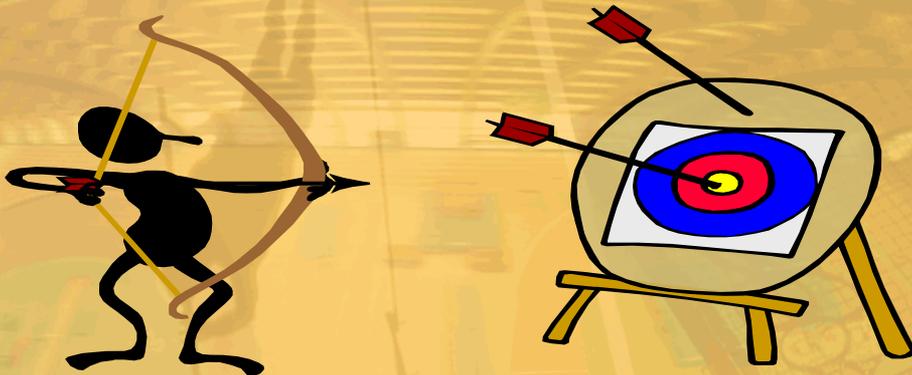
Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

117



E' nato prima il bersaglio o... la freccia



Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

118



DEFINIZIONE DI POSIZIONAMENTO

Posizionamento

Processo di definizione dell'offerta di un'impresa, atto a consentirle di acquisire una posizione distinta e valutata positivamente dalla clientela obiettivo. E' cioè la modalità in cui il prodotto "viene definito" dai consumatori in base ai suoi attributi significativi e rispetto ai prodotti della concorrenza.

Si tratta quindi di un'operazione che consente di individuare la localizzazione dell'offerta nella mente dell'utilizzatore. Nel contempo è uno strumento di differenziazione nel senso che individua i fattori che con maggiore efficacia distinguono l'offerta di una impresa dalle altre o che possono essere utilizzati per esaltare i caratteri distintivi del prodotto fra gli utilizzatori, facendo leva sugli attributi più rispondenti al loro sistema di valori e alla loro percezione.

Fonte: Dizionario di marketing a cura di Scott - Sebastiani. Il sole 24 ore, 2001.



Ancora sul posizionamento

“il posizionamento si sostiene sul prodotto ... ma non mira a ciò che si fa col prodotto, ma piuttosto ciò che il prodotto rappresenta nella testa di un prospect (cliente potenziale)”. (Ries e Trout -1981)



Ancora sul posizionamento

- “Il nostro centro come è rappresentato nella testa dei nostri prospect? E' caro o economico? E' alla moda? E' selettivo o popolare? E' moderno? E competente oppure no? E' un centro serio e affidabile?**
- Saper rispondere a queste, ed altre domande, significa poter valutare il reale posizionamento del nostro centro fitness/centro sportivo.**
- Sono diverse le componenti e le variabili che ci aiutano a differenziare il nostro centro rispetto alla concorrenza:**



Alcune variabili ...

- Cosa siamo (La natura dell'offerta)**
- I servizi offerti**
- La componente hard-ware. (Lo spazio fisico e le componenti fisiche)**
- La componente software.(Il personale di front-line)**
- I clienti. (Chi frequenta il nostro centro)**
- L'immagine. (Cosa rappresenta il centro per i clienti)**



Cosa siamo (La natura dell'offerta)

Che tipo di centro siamo? Un centro ad offerta tecnica generalista ed indifferenziata (un po' di tutto) oppure di nicchia (centro specializzato per il mal di schiena; centro di arti marziali; centro di dimagrimento etc.); siamo un centro "bamboniera" tra i 350 ed i 700 metri quadri oppure un centro "supermercato" di 5000 metri quadri? Siamo un centro aperto a tutti oppure riservato ad alcuni target come p.es. un centro per sole donne?



I servizi offerti.

- Servizi principali**
- Servizi complementari**
- Servizi accessori**

Il mix di servizi principali, complementari ed accessori tende a caratterizzare il nostro centro tanto da farlo diventare davvero unico nel nostro territorio.



La componente hard-ware. (Lo spazio fisico e le componenti fisiche).

- Come è fatto il nostro centro? E' architettonicamente bello? E' funzionale? Gli "spazi vitali" sono rispettati? Gli spogliatoi sono abbastanza ampi per le ore di punta? E le macchine, isotoniche o per il cardiofitness o lo spinning sono in quantità e qualità sufficienti?**
- Queste sono domande fondamentali a cui bisognerebbe rispondere positivamente a tutte... ma non sempre è così! Sicuramente se la parte hard-ware è valida e funziona sempre bene sarà strumento di fidelizzazione: quanti difatti smettono di frequentare un centro a causa della insufficienza di macchine o spazio negli spogliatoi? Un imprenditore che ha buone possibilità di investimento curerà al meglio la componente hard-ware**



La componente software (Il personale di front-line)

Il personale è la vera forza di un centro fitness. Se un centro gode della soddisfazione dei propri clienti è sicuramente merito del gestore che ha saputo scegliere, organizzare e formare il suo staff di collaboratori.



La componente software (Il personale di front-line) (2)

- La front-line è sia di accoglienza (la reception-segreteria) che tecnico (medici, istruttori, trainer) che di manutenzione (pulizie). Ognuno dei ruoli va ben definito ed è fondamentale che tutti siano coordinati e coerenti con il posizionamento del centro.**
- I nostri clienti dal personale vogliono disponibilità e professionalità che si esplicitino in gentilezza e rapidità/adequatezza delle risposte alle loro richieste.**



La componente software (Il personale di front-line) (3)

- Ma i clienti vogliono anche igiene e pulizia, sicurezza, un'atmosfera rilassante e la possibilità di socializzare tra loro.**
- Un gruppo di lavoro di qualità che sa rispondere alle aspettative dei clienti è un grande strumento di customer satisfaction e di conseguente fidelizzazione.**
- Scegliere personale particolarmente preparato e titolato o p.es. addirittura avere sempre un medico sempre presente durante gli orari di apertura al pubblico porterà ai massimi livelli la percezione della qualità del centro.**
- Il personale va motivato e remunerato in maniera adeguata perché se il personale è soddisfatto di lavorare nel nostro centro allora questa sarà per noi la migliore pubblicità.**



I clienti *(Chi frequenta il nostro centro)*

Per la qualità dell'erogazione dei servizi è molto importante l'apporto dei clienti stessi che usufruiscono del servizio. Sia la quantità che la tipologia dei clienti influenza, nel bene e nel male, la soddisfazione degli altri clienti. Se i clienti sono troppi ... ci sarà l'effetto "scatola di sardine", se sono troppo pochi, vi sarà l'effetto "desolazione". Se nel nostro centro ospitiamo anche poche persone maleducate o con bassa cura dell'igiene personale ... questo si riverbererà negativamente sull'atmosfera del centro.



I clienti *(Chi frequenta il nostro centro)*

Se il nostro vuole essere un centro esclusivo non potremo mischiare target troppo differenti ...

“ Mai mettere insieme il topolino e l'elefante perché il topolino spaventerà l'elefante e questo, imbizzarrito, schiaccerà il topolino ”



I clienti ***(Chi frequenta il nostro centro)***

I nostri clienti interagiscono tra di loro durante l'erogazione del servizio e quindi sono, senza volerlo, coinvolti nella performance della qualità.. Saper gestire i clienti è ancora una volta compito del personale ma soprattutto la capacità di farli relazionare positivamente tra di loro è forte spunto di fidelizzazione: se il cliente sarà riuscito a socializzare nel nostro centro ... difficilmente andrà altrove!



L'immagine ***(Cosa rappresenta il centro per i clienti)***

L'appartenenza è un valore, che si condivide e che si cerca di difendere. Se il nostro centro ha una immagine forte e riconosciuta sul territorio allora i clienti avranno orgoglio di appartenenza; i nostri prospect saranno sensibili al nostro marchio e, al momento della scelta, saranno positivamente influenzati. I centri fitness che investono sulla qualità del servizio aumentano la propria immagine e creano una fedeltà del cliente che si esporrà per conto nostro presso i propri conoscenti: è così che inizia il successo, con il passaparola positivo del cliente che siamo stati in grado di trasformare in "apostolo"



Il Posizionamento dei centri fitness

- Centri sportivi “generalisti”**
- Centri sportivi: il “coraggio” e la “chiarezza” del posizionamento**



Quanto costa la qualità?

“La qualità non costa” (The quality is free) è un interessante libro di Philip Crosby (Ed. Mc Graw Hill) nel quale l’autore sostiene, in maniera convincente, che la mancanza di qualità in una organizzazione crea una serie di contrattempi quali ... costi aggiuntivi, mancato raggiungimento di obiettivi, errori, scarti, insoddisfazione e lamentele con conseguente perdita dei clienti, sfiducia in chi lavora ecc. quantificabile in elevatissimi costi (basta pensare, ad esempio, a quanti clienti si perdono perché insoddisfatti del livello qualitativo delle attrezzature, dell’ambiente o del personale).



I costi della “non qualità”

- Costi aggiuntivi*
- Mancato raggiungimento di obiettivi*
- Errori*
- Scarti*
- Insoddisfazione e lamentele con conseguente perdita dei clienti*
- Sfiducia del personale ecc.*

Tutto questo è quantificabile in elevatissimi costi (basta pensare, ad esempio, a quanti clienti si perdono perché insoddisfatti del livello qualitativo delle attrezzature, dell'ambiente o del personale).



Utilizzando nelle organizzazioni una cultura della qualità

*Alla fine i guadagni sono in larga misura
superiori alle spese per cui, in sintesi ...*

“la qualità non costa”



Il mercato del fitness: la domanda

- ❑ *Motivazioni all'acquisto: perché si sceglie un determinato centro fitness*
 - bisogni consci e inconsci,
 - palesi e nascosti
- ❑ *Motivazioni al riacquisto: perché si torna in quel determinato centro fitness???*



La fidelizzazione attraverso i servizi accessori nei centri sportivi



I non iscritti

Dallo studio "Fitness: i praticanti in Italia" (2002)
dati: studio Nielsen- Fitnessetrend.com

Rispetto al campione dei non iscritti si possono invece distinguere quattro segmenti così composti:

- 7% formato da **POTENZIALI NEOFITI** cioè coloro che sono propensi ad iscriversi e non sono mai stati iscritti in passato;
- 10% formato da **INCOSTANTI** cioè coloro che sono propensi ad iscriversi e sono stati iscritti in passato;
- 14% formato da **ALLONTANATI** cioè coloro che non sono propensi ad iscriversi e sono stati iscritti in passato;
- 69% formato da **DISINTERESSATI** cioè coloro che non sono propensi ad iscriversi e non sono mai stati iscritti in passato.



I servizi offerti.

- Servizi principali**
- Servizi complementari**
- Servizi accessori**

Il mix di servizi principali, complementari ed accessori tende a caratterizzare il nostro centro tanto da farlo diventare davvero unico nel nostro territorio.



I servizi principali

- *Il concetto di servizi principali è relativo ai servizi dell'attività fisico-sportiva vera e propria ed assolutamente necessari per l'esistenza del "concetto" di centro fitness. La sala pesi, il cardiofitness, la sala o le sale corsi e gli spogliatoi sono i servizi specifici e caratterizzanti. È ovvio che, a secondo del posizionamento tecnico vi saranno conseguenti servizi principali: un Tatami (il tappeto per le arti marziali) sarà imprescindibile servizio principale in un centro di arti marziali! Così come un centro che proponga solo corsi guidati di gruppo non necessita della sala pesi.*



I servizi complementari

Possiamo definire servizi complementari quei servizi di natura, di cultura e di aggregazione sportiva e di cura alla persona ma non principali: sono quei servizi che non tutti i centri riescono a proporre e che tendono a caratterizzare il nostro centro:



I servizi complementari

- Personal trainer, sauna, idromassaggio, thermarium, test medico-sportivi, attività di recupero funzionale post-traumatico, Pilates, assistenza dietologica, definizione della massa grassa corporea, momenti di aggregazione sportiva (partite a calcio tra i soci, “uscite” guidate all’aperto in bicicletta o di corsa), utilizzo/noleggio di cardiofrequenzimetri etc.
- Alcuni di questi servizi complementari sono a volte di difficile attuazione in quanto eseguibili esclusivamente da personale specializzato/titolato ed in spazi adeguatamente attrezzati ma ci possono differenziare fortemente rispetto alla concorrenza.: sono la marcia in più!



I costi della pratica per i clienti

- I costi economici*
- I costi non-economici*



I servizi accessori

I servizi accessori sono quei servizi non sportivi che sono utili ad aumentare le comodità dei clienti oppure servono a risolvere problemi o ad eliminare quelli che sono dei paletti di ingresso per alcuni clienti.

I servizi accessori tendono ad abbassare o eliminare i costi non-economici dei clienti



Servizi accessori utili *(influenzati della tipologia ed ubicazione del centro)*

- Il bar-ristoro è il classico servizio complementare che sarà strutturato coerentemente alle dimensioni del centro.***

- Un guardaroba o, addirittura, guardaroba-lavanderia può avere grande successo in un centro di alto posizionamento in zona centrale di una grande città. E' l'esempio dello Skorpion di Milano***



Un particolare della domanda ...

- Un'ulteriore analisi di lettura ha evidenziato un tasso di iscrizione pari all'8% presso la popolazione di genitori di bambini fino ai sei anni di età.*
- A fronte di una minor pratica rispetto al totale della popolazione (8% contro l'11% della popolazione totale e 8% contro il 17% degli individui fino ai 44 anni), si evidenzia in questo segmento una forte propensione all'iscrizione entro i prossimi sei mesi: 23% contro il 17% della popolazione totale.*

Dallo studio "Fitness: i praticanti in Italia" (2002)
dati: studio Nielsen- Fitnessetrend.com



I servizi accessori

- Un altro interessante servizio accessorio è il baby-parking ossia uno spazio dove si possono lasciare in custodia i bimbi per il tempo necessario a fare fitness: questo servizio sarà utile per le mamme che non riescono frequentare la palestra perché non saprebbero a chi lasciare i figli ...*



Il prezzo dei servizi accessori

- Offrire servizi è ovviamente un costo per il gestore del centro fitness e questi servizi a volte possono essere inclusi come plus nei pacchetti acquistati oppure vengono pagati a parte dai clienti*
- Ma è proprio grazie ad alcuni di questi servizi che riusciamo a fidelizzare il cliente o, addirittura, a farci preferire rispetto ad un nostro competitor!*



Il mercato del fitness: l'offerta

- Piccoli Centri "artigianali"*
- Centri medi ad offerta differenziata*
- Le catene multinazionali (Virgin, First ecc.)*

...

Scenari di guerra!!!



I punti di forza e di debolezza

Piccoli Centri "artigianali"

- S:attenta cura al cliente (software), ubicazione, bassi costi fissi,"rapporto" con il cliente
- W:layout e strumentazione (hardware) quali-quantitativamente limitato, carenza di procedure

Le catene multinazionali (Virgin, First ecc.)

- S:layout e strumentazione (hardware) di alta quantità e qualità, parking,organizzazione strutturata
- W: limitato rapporto di front-line tecnico, "spersonalizzazione" con il cliente, alti costi fissi

Centri medi ad offerta differenziata

- S:????
- W: ?????



L'evoluzione della specie ...

Chi sopravvivrà ???

- ✓ *i circuiti ed i franchising?*
- ✓ *Il posizionamento "spiccato"?*



Il circolo virtuoso di soddisfazione del cliente



(tratto da : Micro & Macro Marketing - Il Mulino)



Il cliente necessita ...

- Di essere riconosciuto
- Di essere considerato
- Di essere accolto con un sorriso e salutato con un arrivederci
- Di essere coinvolto con entusiasmo
- Di essere motivato all'attività fisica
- Di ascoltare un linguaggio semplice ma preciso
- Di risposte immediate
- Di essere deliziato attraverso i dettagli
- Di essere allenato correttamente
- Di essere allenato con es. semplici e di facile esecuzione, con comodità



Definizione di posizionamento

Posizionamento

Processo di definizione dell'offerta di un'impresa, atto a consentirle di acquisire una posizione distinta e valutata positivamente dalla clientela obiettivo. E' cioè la modalità in cui il prodotto "viene definito" dai consumatori in base ai suoi attributi significativi e rispetto ai prodotti della concorrenza.

Si tratta quindi di un'operazione che consente di individuare la localizzazione dell'offerta nella mente dell'utilizzatore. Nel contempo è uno strumento di differenziazione nel senso che individua i fattori che con maggiore efficacia distinguono l'offerta di una impresa dalle altre o che possono essere utilizzati per esaltare i caratteri distintivi del prodotto fra gli utilizzatori, facendo leva sugli attributi più rispondenti al loro sistema di valori e alla loro percezione.

Fonte: Dizionario di marketing a cura di Scott - Sebastiani. Il sole 24 ore, 2001.



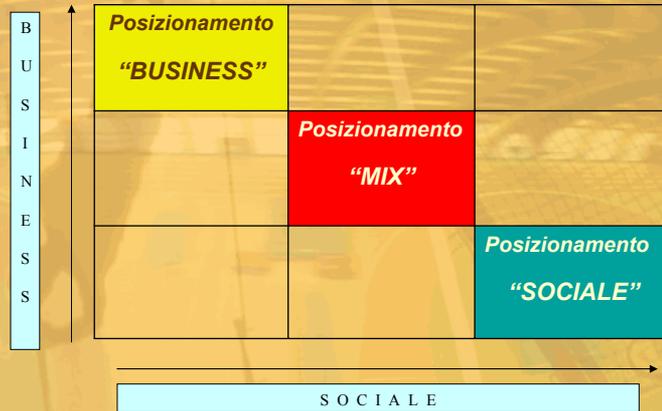
Quale impianto sportivo?

- Monosportivo (campi di calcetto+servizi accessori)**
- Multisport (fitness, piscina, campi calcetto etc.)**

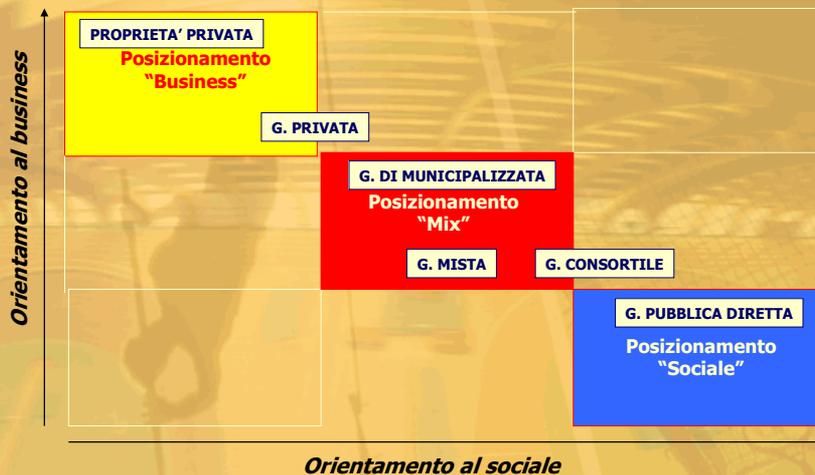


Posizionamento strategico degli centri

Una matrice di posizionamento per i centri sportivi



Il ruolo degli Enti Pubblici nella programmazione





**Il pricing degli impianti sportivi.
La politica dei prezzi del Comune di Venezia
(Palasport Taliercio)**

SPECIALITÀ SPORTIVA	SETTORE o CATEGORIA	allenamento		partita amichevole	partita amichev
		estivo	invernale	estivo	invernale
		per ora	per ora	per ora	per ora
PALESTRA PRINCIPALE					
Qualsiasi Sport	Serie A (A1 - A2)	38.000	44.000	49.000	55.000
Basket	B (eccellenza)	23.000	25.000	33.000	37.000
Qualsiasi Sport	altre categorie	23.000	25.000	33.000	37.000
Qualsiasi Sport	sett. giov. sino 18 an.	16.000	18.000	23.000	25.000
Att. Motoria	attività libere	37.000	62.000		
Att. Scolastica	Scuole	16.000	18.000		
Att. Scolastica	Scuole Comunali	gratuito	gratuito		
PALESTRINA PESI					
Qualsiasi Sport	Tutte Cat.	23.000	25.000		

Leonardo Biggi Sport Consulting **Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi** 161



**Il pricing degli impianti sportivi.
La politica dei prezzi del Comune di Venezia
(Palasport Taliercio)(2)**

SPECIALITÀ SPORTIVA	SETTORE o CATEGORIA	CAMPIONATO	
		campionato estivo	campionato invernale
		PALESTRA PRINCIPALE	
Qualsiasi Sport	Serie A (A1 - A2)	542.000	651.000
Basket	B (eccellenza)	250.000	305.000
Qualsiasi Sport	altre categorie	149.000	210.000
Qualsiasi Sport	sett. giov. sino 18 an.	75.000	99.000
MANIFESTAZIONI SPORTIVE			
SPORTIVE		EXTRASPORTIVE	
estive - max 4 ore	invernali - max 4 ore	estive - max 4 ore	invernali - max 4 ore
380.000	618.000	1.626.000	2.168.000

Leonardo Biggi Sport Consulting **Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi** 162



Il modello dei 3 attori (cd. Bolognese)

In questo caso il Comune esternalizza la gestione tecnica dell'impianto ma è Lui a decidere la distribuzione ed i prezzi di vendita degli spazi d'acqua. Qui il gestore privato è un mero "conduttore" dell'impianto in quanto "subisce" dal Comune le modalità del proprio portafoglio prodotti in quanto non gli è lasciata alcuna autonomia

Forze: Viene ceduta quella parte più onerosa per un Comune che è la parte di conduzione tecnica dell'impianto. Viene invece tenuta dal Comune la scelta della destinazione degli spazi secondo le politiche sportive comunali

Debolezze: Il gestore privato è tarpato nella sua possibilità di esprimersi a livello di marketing ed imprenditoriale; è difficile vedere investimenti innovativi e crescite di qualità e di posizionamento dell'impianto

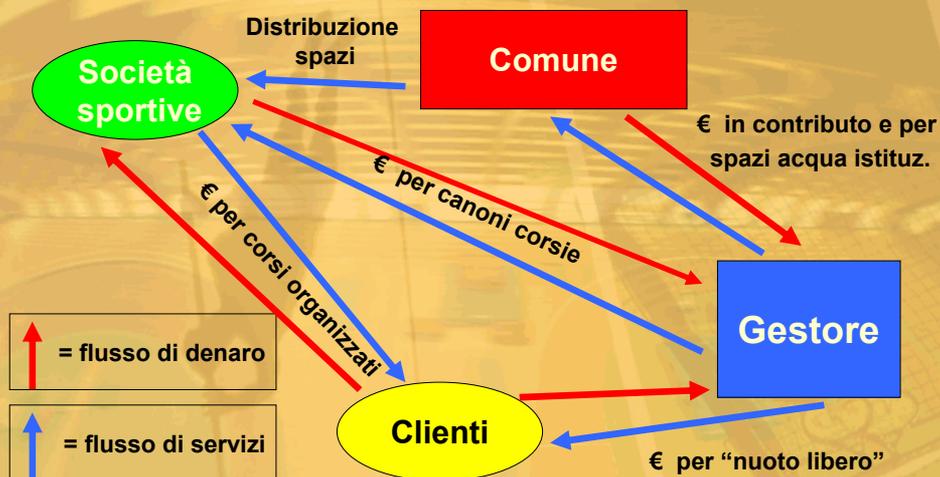
Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

163



Il modello dei 3 attori (cd. Bolognese)



Leonardo Biggi
Sport Consulting 06

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

164



L'Ente Pubblico ed il Privato

Il Project Financing

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi 165



Il Project Financing

Nuova frontiera o ...

illusione?

Leonardo Biggi
Sport Consulting 00

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi 166



Definizione di Project Financing

dal libro di Gianfranco Imperatori "Il Project financing"
-Ed. Sole 24 ore libri -

- “Possiamo indicare come Project Financing una operazione di finanziamento nella quale una determinata iniziativa di investimento (generalmente realizzata da più promotori attraverso la costruzione di una specifica società di progetto) viene valutata dagli azionisti e dalle banche che la finanziano principalmente per le sue capacità di generare ricavi e i flussi di cassa connessi alla gestione costituiscono la fonte primaria per il servizio del debito e la remunerazione del capitale di rischio”.**



Il Project Financing

- Quando si parla di Project Financing si intende la c.d. concessione di costruzione e gestione di lavori pubblici. Il riferimento normativo per la procedure di P.F. è la legge quadro di riforma dei lavori pubblici ,L. 109/94, (modificata dalla legge 415/98 -detta Merloni Ter- e dalla legge 166/2002 – detta merloni Quater).**
- Questa norma, tra le altre cose, regola la possibilità per un privato di costruire e gestire un impianto pubblico.**



La filosofia del project Financing

- La filosofia di questa norma è che un privato si “sostituisca” ad un Ente Pubblico per costruire un impianto di pubblica utilità.*
- Ora ci chiederemo quale interesse può avere un privato a spendere dei soldi per costruire un impianto pubblico che, dovendo rimanere di pubblica utilità, dovrà fornire un servizio secondo gli standard di servizio e di costo al pubblico che fornirebbe l'Ente Pubblico stesso. Il privato investitore, in sintesi, perché dovrebbe “sostituirsi” all'Ente Pubblico*



Interessi del privato

- Il privato ha interesse ad aderire al Project Financing in quanto avrà la possibilità per un certo numero di anni (al massimo 30 per la “Merloni ter”, senza un limite per la “Merloni quater”) di godere dei proventi della gestione del bene pubblico da lui costruito. A tal proposito è necessario specificare che è necessario creare una apposita società di progetto finalizzata al P.F. (avente come oggetto sociale esclusivo la realizzazione e la gestione del progetto) dove siano ben chiari i flussi di cassa.*



Evoluzione del Project Financing

- C'è da chiarire che mentre la “Merloni ter” definiva alcuni limiti (contributo pubblico massimo del 50%; contributo pubblico solo in caso di tariffe convenzionate; 30 anni di durata massima della concessione) l’attuale “Merloni quater” ha eliminato questi vincoli di applicazione per cui il Project Financing adesso... ha sia procedure che contenuti più agili.*



La gara

- La norma definisce che, al fine di individuare il Concessionario che si prenda carico della costruzione e gestione dell'impianto, venga indetta una gara, mediante licitazione privata (valida solo se si presentano almeno tre concorrenti). In questa gara l'Ente Pubblico, dopo aver definito i requisiti del Concessionario, definisce in un capitolato le richieste tecniche, architettoniche e gestionali e le modalità di assegnazione dei punteggi che portano a decretare il vincitore*



Le capacità gestionali

Per gestione si intende la capacità di organizzare tutto il processo connesso alla realizzazione del progetto: dalla progettazione esecutiva dei lavori, alla costruzione delle opere, alla successiva gestione imprenditoriale delle stesse, compresa la negoziazione dei finanziamenti



centri sportivi e Project Financing

- Il project financing può essere applicato con successo al settore degli impianti sportivi?**
- Lo scenario attuale dell'impiantistica sportiva nazionale vede gli Enti Locali (i Comuni) in grossa difficoltà nel reperire risorse economiche per la costruzione e gestione di centri sportivi. Contemporaneamente vediamo che i privati, anche a causa della crescente domanda di sport e fitness, valutano sempre più come remunerativo un investimento nel settore fitness e sport.**
- Queste due situazioni vedono nel Project Financing il loro luogo di incontro ideale!**



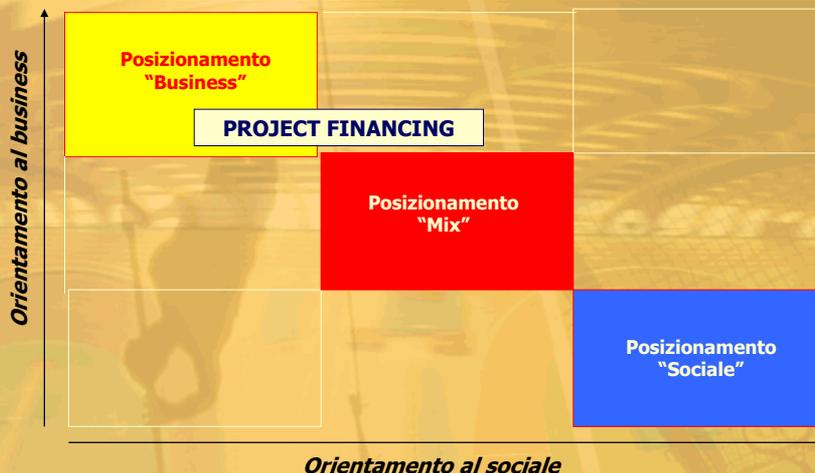
Quali sono i centri sportivi che possono fare business e che quindi possono attrarre investitori privati?

Non essendo tanti gli impianti idonei a creare utile possiamo dire che non ci sono chances per il project financing? La risposta è “non ci sono chances” se pensiamo all'impianto sportivo come un sistema chiuso dove le voci di ricavo derivano solo dai servizi meramente sportivi; ma se concepiamo l'impianto sportivo come un sistema aperto o come un sito di servizi integrati dove si possono vendere anche altri servizi più remunerativi (ristorazione, locazione immobili, servizi di cura e benessere della persona a maggior valore aggiunto...) ecco che l'impianto sportivo può divenire fonte di guadagno e, di conseguenza, avere appeal per gli investitori privati.

Leonardo Pizzi Sport Consulting Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi 176



Quali centri per il Project Financing?



Project financing: peculiarità dei settori classici di applicazione

Situazione di monopolio del servizio

Se pensiamo ad una centrale elettrica (così come un'autostrada o un ponte) sappiamo che, poiché nessuno costruirà una seconda centrale elettrica su quel territorio, la nostra centrale produrrà energia in una situazione di monopolio

Affidabilità delle ipotesi di previsione dei ricavi e dei flussi di cassa

Se p.e. sappiamo che una centrale elettrica può fornire energia a 30.000 famiglie riusciremo a definire, con apprezzabile precisione, quali potranno essere gli incassi derivati dalla vendita dell'energia elettrica prodotta. Questo valore inoltre, a causa del monopolio, tende a rimanere costante nel tempo. Variazioni di domanda potranno aversi, nel lungo periodo, per macrocause quali il miglioramento/peggioramento della qualità della vita dei cittadini o l'aumento/diminuzione del numero di abitanti sul territorio.



Project financing: peculiarità dei centri sportivi

I centri sportivi possiedono queste peculiarità?

- ✓ ***Situazione di monopolio del servizio***
- ✓ ***Affidabilità delle ipotesi di previsione dei ricavi e dei flussi di cassa***



Project Financing e centri sportivi : i punti di forza

Per l'Ente Pubblico

- si dota il territorio di strutture sportive pubbliche senza dover investire capitali***
- queste strutture, dopo congruo numero di anni, torneranno di proprietà dell' Ente Pubblico***
- si "responsabilizza" il costruttore/gestore che edificherà un impianto con tutti gli accorgimenti atti ad ottimizzare la gestione***
- si dà continuità alla gestione di centri sportivi pubblici***



Project Financing e centri sportivi : i punti di forza (2)

Per l'investitore privato

- Si possono ottenere contributi pubblici, anche alti, in conto capitale o in conto gestione***
- Sin dall'inizio si "fraziona" il rischio tra i diversi operatori coinvolti***
- Le banche completano con i cash-flow (flussi di cassa) attesi dalla gestione, l'affidabilità dei classici pacchetti di garanzie***
- Si costruisce un impianto su terreno pubblico, questo abbassa il costo dell'investimento***



Project Financing: quali interlocutori privati?

- Società di gestione di impianti sportivi***
- Aziende di edilizia***
- Partenariat tra "società di gestione" ed "aziende edilizie"***
- Altro...***



Posizionamento e bacino di utenza

- Centri “generalisti”*
- Centri di nicchia e “coraggio” di posizionamento*



Il fitness ed il wellness nei centri sportivi

centri generalisti e centri di nicchia:

- Il fitness “di quartiere”*
- Una piscina per il wellness acquatico*



*Un esempio di strategia di marketing
per un centro sportivo.*

Il Piccolo Paradiso di Sasso Marconi (BO)

Leonardo Ziggi
Sport Consulting

Le sponsorizzazioni; il marketing dei centri sportivi

187

Leonardo Ziggi
Sport Consulting

Potete scaricare questo file su:
www.leonardozizzi.biz/riservata/ancona.htm



www.leonardozizzi.biz info@leonardozizzi.biz
Mob. 335.6.920.920 Fax 178.2719706