

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



Facoltà di Scienze Statistiche  
Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle Imprese

Tesi di Laurea

**Dal Marchio alla Linea di Merchandising: Il caso Personal Time**

RELATORE: PROF. RE MARCO PAIOLA

LAUREANDO: ANDREA VALONTA

Anno Accademico 2008-09



Dedicata ai miei genitori,  
ai miei nonni.  
Al MIO Amore Maria Sole  
Che mi ha supportato  
in questi anni



<b>Introduzione.....</b>	<b>7</b>
<b>PASSAGGIO DA UNA MARCA A UNA LINEA DI MERCHANDISING .....</b>	<b>11</b>
<b>Capitolo 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>LA PALLAVOLO.....</b>	<b>13</b>
1.0 Le Origini della Pallavolo .....	13
1.1 La Pallavolo in Italia.....	16
1.2 Analisi del movimento pallavolistico in Italia.....	28
<b>Capitolo 2 .....</b>	<b>35</b>
<b>DA MARCA A PRODOTTO VENDUTO .....</b>	<b>35</b>
2.0 Cos'è una marca? .....	35
2.1 La marca per le imprese .....	36
2.2 Decisioni sul lancio di una marca .....	38
2.3 Il prodotto .....	41
2.4 L'importanza dei Canali distributivi.....	44
2.5 La comunicazione.....	47
2.6 Il Merchandising del marchio .....	50
<b>Capitolo 3 .....</b>	<b>53</b>
<b>Il caso Personal Time Promotion .....</b>	<b>53</b>
3.0 La Personal Time Promotion .....	53
3.1 Il caso FIPAV e l'accordo tra le parti.....	54
3.2 Obiettivi .....	56
3.3 Da idea a prodotto sul mercato.....	59
3.4 Design dei primi prodotti FIPAV .....	61
3.5 I Canali distributivi scelti per la vendita dei prodotti FIPAV .....	64
3.6 Canali di comunicazione scelti per pubblicizzare i prodotti FIPAV .....	66
3.7 Sviluppo di nuovi prodotti e di nuove linee .....	66
<b>Capitolo 4 .....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>69</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>73</b>
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>77</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>79</b>



## **Introduzione**

Questa tesi nasce dalla necessità di studiare, come il marchio di una Federazione Sportiva Nazionale possa dare vita a una propria Linea di Merchandising, adattando alla propria situazione il marketing mix.

Il marchio rientra tra le caratteristiche dei prodotti, ma rappresenta anche una risorsa immateriale dell'impresa dotata di un suo specifico valore (*brand equity*), quando esso va influenzare in modo positivo o negativo la percezione da parte del consumatore del prodotto realizzato dall'azienda.

Nel nostro caso, il marchio che sarà trattato, è quello della FIPAV (Federazione Italiana Pallavolo). Nell'immaginario comune è difficile intendere una Federazione Sportiva o una società sportiva come un'azienda vera e propria, ma nella realtà anche loro si comportano come delle aziende private. Questo si nota perchè anche le federazioni hanno un organigramma aziendale ben definito, hanno una strategia aziendale per raggiungere i loro obiettivi nel breve e nel lungo periodo e creano dei prodotti che vengono venduti al pubblico. Nel caso della Federazione Italiana Pallavolo, i prodotti che si realizzano per il pubblico sono gli eventi organizzati per avvicinare la pallavolo al pubblico, come tornei internazionali di beach volley, o amichevoli di pallavolo sul suolo italiano, giocate delle varie squadre nazionali. Oltre alle partite un prodotto che la federazione offre, sono le squadre nazionali di pallavolo e beach volley, gli atleti italiani che vengono convocati e gli staff tecnici.

Come ogni azienda anche la Federazione Italiana Pallavolo deve combattere nel libero mercato, per cercare di conquistare una sua quota di mercato, riuscire a mantenerla e come obiettivo quello di cerca di migliorare il posizionamento confronto le altre aziende concorrenti. Per le aziende, normalmente la quota di mercato e il suo posizionamento in esso dipendono dai risultati di vendita del prodotto

o della gamma di prodotti che l'azienda posiziona sul mercato. Ma per le società sportive e nel nostro caso per la Federazione Italiana Pallavolo, i risultati che influenzano moltissimo il posizionamento sul mercato d'interesse sono strettamente vincolati ai risultati sportivi e al prestigio delle nazionali maggiori, durante le manifestazioni europee o mondiali alle quali partecipano.

Infatti in Italia ogni volta che uno sport ha ottenuto dei risultati sportivi di rilievo in Europa o a livello Mondiale, si ha avuto una risposta immediata con un aumento di iscritti al relativo sport. Questo vale sia per le squadre nazionali che per i singoli atleti che gareggiano per la nazionale.

Un caso che dimostra come i risultati influenzino il mercato è quello accaduto dopo le prime medaglie italiane nel nuoto durante l'Olimpiade di Sidney nel 2000. Dove grazie ad atleti come Fioravanti e Rosolino, l'Italia ha portato a casa le prime medaglie olimpiche nel nuoto dopo molti decenni. Per questo motivo questi due atleti per molti anni sono stati l'immagine della rinascita del nuoto italiano a livello mondiale. Questi risultati hanno permesso un sensibile incremento degli iscritti alle attività natatorie e ha fatto sì che molti privati abbiano iniziato a investire nella costruzione di piscine aprendo così un nuovo e vero business.

Questo è successo anche nella pallavolo dove l'Italia di Giani, Lucchetta, Bernardi vinse tutto a livello europeo e mondiali, per molti anni.

Ora la FIPAV ha deciso, tramite la cessione del suo marchio alla Personal Time Promotion, di cercare di sfruttare il marchio in altri modi che non siano soltanto i risultati sportivi, cercando di ricavarne un guadagno che non sia vincolato soltanto dagli incassi delle partite, o dai corsi che vengono organizzati per arbitri o allenatori. Da questa necessità della FIPAV, si è arrivati all'ideazione e alla realizzazione della Linea Ufficiale di Prodotti della FIPAV. Tutto questo lavoro è orientato ad avere il suo apice produttivo e il raggiungimento

massimo dell'ampiezza della gamma dei prodotti con i Mondiali di Roma nel 2010.

Questa strada nel mondo della sport è già stata intrapresa da molte società sportive di calcio, basket, pallavolo e rugby, non solo qui in Italia ma anche all'estero, e questo è avvenuto per aumentare i ricavi delle società e per questi motivi si è sempre più utilizzato il marketing mix per capire al meglio cosa offrire ai tifosi-clienti. Ma questa strada non è quasi mai stata intrapresa da una Federazione Nazionale, sebbene sui mercati nazionali e internazionali si possano trovare molteplici prodotti che fanno riferimento alle varie squadre nazionali. La differenza tra questi prodotti e la linea di merchandising FIPAV sta nel fatto che tutti i prodotti situati attualmente nel mercato sono tutti stati realizzati dagli sponsor tecnici di ogni singola Federazione per esempio: la Puma per la Nazionale Italiana Calcio o la Champion per la Federazione Nazionale Pallacanestro. In questo caso invece i vari prodotti sono stati pensati, idealizzati e realizzati dalla Personal Time Promotion, con supervisione della FIPAV.

Nella prima parte della tesi dopo dei brevi accenni storici, analizzerò gli obiettivi che si vogliono raggiungere grazie alla nascita di questa linea di prodotti, un'analisi del mercato in cui si va a collocare l'impresa e capire il probabile bacino di utenza. Nella seconda parte invece analizzeremo il marketing mix e il merchandising dal punto di vista teorico, per poi vedere invece come si è comportata la Personal Time nel caso specifico, del lancio di questa linea di prodotti.



# **PASSAGGIO DA UNA MARCA A UNA LINEA DI MERCHANDISING**



## **Capitolo 1**

### **LA PALLAVOLO**

#### **1.0 Le Origini della Pallavolo**

Nei borghi medioevali del nostro Paese i giovani si dedicavano ad un gioco, oltre alla "soule", alla "crosse" e ad altre attività ludiche minori, che consentiva l'utilizzazione di piccoli spazi e che quindi non poneva i problemi che sollevava, invece, la pratica di quei giochi, specie di origine inglese e francese, che richiedevano grandi estensioni di terreno. Era un divertimento sano e semplice, che aveva antichissimi progenitori nell'urania ellenica e in alcuni giochi di palla latini (Enrile E. 1977).

Si trattava di respingere la palla senza farla cadere e le due squadre competitive erano divise da un muro, o da una corda, da un cespuglio, da un filare di viti o di alberi bassi.

Dall'Italia il gioco paesano passò in Francia, dove si nobilitò perché divenne, qualche secolo dopo, lo svago preferito dai cortigiani (e sembra che lo giocassero anche le donne) del Re nei giardini delle Tuileries, di Versailles, di Fontainebleau e di altri più lontani castelli della Loira e di gran parte della nobiltà francese, la quale graziosamente lo chiamò "minorette", perché richiedeva l'agilità e la prontezza tipiche dei gatti. Non si sa se in Germania passò dalla Francia o direttamente dall'Italia, però le caratteristiche del "faustball" sono più vicine alle consuetudini del gioco nostrano che alle preziosità di quello francese. Vi è però da notare come esso differiva sostanzialmente per il fatto di non esigere respinte al volo, ma di consentire due rimbalzi della palla a terra.

Questo preambolo non vuole assolutamente affermare che la pallavolo sia nata in Italia: per completezza di informazione sembrava però giusto ricordare pratiche ludico-motorie preesistenti a quel famoso 1895, anno in cui un insegnante di educazione fisica americano, William G. Morgan, aveva fatto svolgere ai suoi allievi del collegio YMCA di Holyoke, nel Massachusetts, un nuovo gioco che escludeva ogni contatto fisico tra i contendenti.

Morgan aveva impiegato due anni per strutturare completamente il suo gioco.

Non diciamo "ideare" perché il fatto che egli lo chiamasse "minorette" proprio come in Francia, dimostra, in maniera lampante, che egli aveva avuto notizia dei precedenti storici del suo tentativo di escogitare qualcosa che emulasse il giovanissimo basket e che addirittura fosse ancor più in condizione di evitare qualsiasi incidente. Per un anno sottopose gli studenti che gli erano stati affidati, per le normali lezioni di attività fisica, all'esperienza ludico ed i risultati se non furono eccezionali sul piano tecnico, rimasero a livelli di primitività, lo furono invece per la prospettiva formativa.

La "minorette" divertiva i ragazzi, li interessava, li eccitava, ma senza che mai l'azione degenerasse, senza che si verificassero quegli episodi incresciosi che spesso si riscontravano in altri giochi. Inoltre, v'erano indubbi progressi sul piano psico-fisico: i suoi allievi erano divenuti più pronti, più sciolti, più agili, più padroni di se stessi.

Morgan si sentì, dunque, spinto a sottoporre i frutti del suo lavoro al parere di un consiglio di professori ludicamente ben preparato (dato che aveva favorito la nascita del basket e lo aveva lanciato alla conquista del mondo). E' ancora, quindi, la Young Men's Christian Association (YMCA) a fare da balia ad un gioco che doveva anch'esso trovare larga diffusione in tutti i Paesi del nostro pianeta. Al collegio di Springfield l'accoglienza fu buona, anche se la dimostrazione di Morgan e dei suoi allievi si era mantenuta a livelli di estrema normalità. Si era però capito che, con qualche modifica, il nuovo

gioco poteva avere un decollo altrettanto felice e veloce di quello della pallacanestro. Si cominciò col cambiargli il nome. "Minorette" era troppo lezioso, poco adatto a favorirne la diffusione tra la gioventù sportiva maschile.

A chiamarlo "volleyball" fu il Dottor Alfred T. Halstead, il quale rubò al tennis il termine "volley" che, in quello sport, significava, appunto, "colpo al volo". Il nome è felice, perché evidenzia la caratteristica principale della pallavolo, quella cioè di colpire la palla prima che cada al suolo, cioè sempre "di prima".

La nuova esperienza ludica viene fatta ben presto conoscere in tutto il continente americano (Montesi, 1997). I collegi YMCA sono stati un po' i centri promotori di una propaganda che trova nella essenza stessa del gioco, nella sua apparente semplicità, nella sua carica educativa i motivi di un successo che divenne in pochi decenni universale.

Il volleyball approdò in Europa al seguito delle truppe americane durante il primo conflitto mondiale. Dagli incrociatori americani sbarcarono sulle coste bretoni, oltre a uomini e macchine, anche le prime reti da volleyball, lunghe 8 metri, che appese ad alberi o a pali conficcati nella sabbia, permettevano ai soldati di ricrearsi e addestrarsi fisicamente.

Nel settembre del 1917 una commissione Ymca venne in Italia per stabilire una forma di collaborazione col comando militare italiano. Si giunse ad un accordo.

L'Ymca, servizio civile nella circostanza militarizzato, cominciò a fornire le Case del Soldato di materiale vario, tra cui gli attrezzi sportivi. I nostri soldati, abituati a partite di calcio e di palla vibrata, si avvicinarono così per la prima volta a giochi quali il baseball e il volleyball, che gli sportivissimi "yankees" del generale Pershing praticavano su campetti rudimentali improvvisati tra le tende degli accampamenti (YMCA, 1919).

### **1.1 La Pallavolo in Italia**

Il gioco della pallavolo cominciò a diffondersi nel primo dopo guerra tra le forze armate nelle zone di seconda linea, dove gli americani avevano le loro basi, in Lombardia (Brescia), Liguria (Vado), Emilia (Ravenna), Toscana (Livorno); i reparti americani, insieme ai francesi erano i maestri dei nostri apprendisti, ben presto coinvolti nella passione per il nuovo sport. Accantonati i vecchi motivi di piazza d'armi, si diede spazio ai giochi sportivi ed in special modo a quelli di squadra, considerati i più adatti per sviluppare lo spirito di corpo necessario alla vita di caserma.

Il volleyball rientrò subito nel novero dei giochi prescelti. Piaceva per la sua semplicità di organizzazione; per l'esiguità del numero dei giocatori capace di stimolare un alto grado di interdipendenza reciproca; per la variabilità di situazioni motorie e psicologiche evocate.

Già nell'autunno del 1919 si svolsero a Roma i primi campionati Militari nazionali di Educazione Fisica. I campionati presero una cadenza annuale a partire dal 1920.

Tuttavia, non era solo attraverso le fila dell'Esercito e della marina militare o nei cortili di oratorii e conventi che la pallavolo si andava diffondendo. Rapida nell'accogliere il nuovo sport fu anche la Federazione Ginnastica Nazionale Italiana (F.G.N.I.), che incluse la "palla al volo" nel programma tecnico delle proprie società a partire dal 1922. Nonostante il bando, le società ginnastiche reagirono molto tiepidamente all'invito della federazione e il 1922 passò senza che si registrasse alcuna iniziativa a riguardo. Nel 1923 la Federazione organizzò il torneo per decretare la prima squadra campione d'Italia, con un incontro unico disputato a Roma che alla Farnesina che assegnò forse il primo titolo italiano alla Guardia di Finanza. Era il 7 novembre 1923.

Ma la disciplina della pallavolo non riusciva a prender piede nelle varie federazioni locali della F.G.N.I. , ma grazie l'Opera Nazionale del

Dopolavoro (O.N.D.), fondata il 1 maggio 1925, con il compito di pacificare gli aspri conflitti sociali ed economici di quegli anni travagliati, ci fu il rilancio di questa disciplina. Dal 1926, si potè avere una delle formazioni d'élite della pallavolo, il Dopolavoro Ferroviario. Lo Sport aveva un ruolo preminente nei programmi dell'Opera. Nello statuto si diceva esplicitamente che la missione dell'ente era di "promuovere il sano e proficuo impiego delle ore libere dei lavoratori con istituzioni dirette a sviluppare le loro capacità fisiche, intellettuali e morali" (De Grazia, 1981).

Di primo acchito non è facile comprendere perché un gioco relativamente sconosciuto come la palla a volo degli anni Venti, praticato solo in ambito militare e da poche società ginnastiche, sia stato prescelto come uno degli sport da diffondere tra le masse dei lavoratori. In ogni modo, a livello ideologico e organizzativo, a favore della pallavolo si avanzarono due ordini di considerazioni. In primo luogo di carattere igienico-salutistico: il gioco venne presentato come una variante, più divertente e spettacolare, della "medicine ball", utilizzata a scopo di esercizio medico sportivo anche nell'Onb, col nome improprio di "palla rilanciata". Si sottolineava il fatto che la pallavolo era alla portata di tutti. Secondariamente, si guardava al lato tecnico organizzativo, data la facilità con cui si poteva approntare un campo e i pochi mezzi necessari a farlo.

La pallavolo nasce, quindi, come uno sport eminentemente di ricreazione. Un gioco della palla senza violenza e i contatti di altre discipline, con una valenza agonistica che si considerava molto blanda, e dunque adatto alle ore del dopolavoro.

Ultima tra le federazioni sportive dell'OND, la Federazione Italiana Palla a Volo (F.I.P.V.) si costituì fisicamente solo nel 1930 ed ebbe sede a Roma, nei locali di via Capo d'Africa. Non ebbe vita semplice nei primissimi tempi. Infatti, la disciplina dovette superare il favore che la "volata" godeva negli ambienti delle gerarchie sportive, per

potersi affermare, nel tempo, come lo sport di squadra più seguito ed amato dai dopolavoristi.

La Toscana e la Liguria per prime risposero alle sollecitazioni della Fipv. La provincia di Firenze iniziò la serie dei campionati provinciali già nel marzo del 1929, seguita a ruota dalle province di Genova, La Spezia, Imperia e Savona, queste ultime con formazioni composte per la maggior parte da marinai in congedo.

Nel triennio 1930-32 il numero delle sezioni di Dopolavoro che aprirono alla pallavolo dimostra l'interesse crescente che il nuovo gioco suscitava: 580 squadre nel 1930; 639 nel 1931; 729 nel 1932.

La Direzione Tecnica provinciale di Genova nel 1934 divise le squadre in due categorie, con un sistema di retrocessioni e promozioni. Inoltre, stabilì delle norme precise per il trasferimento dei giocatori da un Dopolavoro all'altro, trasferimento che doveva avvenire entro il 31 gennaio con diritto di precedenza al Dopolavoro presso cui il giocatore lavorava.

Nel 1936 la Fipv mise mano allo statuto e al regolamento del '29, inadeguati ormai alla nuova stagione agonistica in programma. Venne costituito un Consiglio Direttivo formato da un Presidente, un vice presidente, un Segretario e da un Direttorio di 6 membri. Si stabilì l'obbligo del tesseramento dei giocatori e venne abbassata la quota di affiliazione annua a scopo propagandistico. Il campo fu portato alle misure standard di 18 metri per 9; si uniformarono peso e circonferenza del pallone; furono ammesse non più di due riserve a squadra e non meno di 4 giocatori per parte. Soprattutto, fu introdotto il criterio di rotazione dei singoli componenti della squadra e limitato a tre il numero dei passaggi. L'evoluzione in senso agonistico e spettacolare implicava una maggiore velocità del gioco e, quindi, una preparazione tecnico-atletica che cominciava ad esulare dai normali canoni "dopolavoristici" (CONI, 1936).

Nel luglio del 1936 la C.C.S. indisse il primo campionato italiano di palla a volo maschile e femminile, con la collaborazione del

dopolavoro di Bolzano. Si stabilì che per questa prima edizione le squadre partecipanti fossero considerate principianti e che dall'anno successivo si sarebbe formata una categoria d'eccellenza. In quell'anno, al termine dei Giochi Olimpici disputati a Berlino, fu annunciata l'ammissione della pallavolo tra le discipline olimpiche.

L'attività continuò tra il largo seguito e difficoltà organizzative, sino a giungere al momento in cui gli eventi bellici pregiudicarono il corretto svolgimento dei campionati nazionali. Il 1942 vide due tornei nazionali, non a caso, femminili. In queste occasioni si incontrarono gli uomini che poi avrebbero gettato le basi per la nascita della Federazione olimpica del dopoguerra: Rolando Cirri ed Arnaldo Eynard, quest'ultimo, primo Presidente della Fipav post bellica (Cirri, 1942).

Quando nel giugno del 1944 le truppe alleate entrarono a Roma, i partiti aderenti al CLN (Comitato di Liberazione Nazionale) si "spartirono" gli enti creati dal regime.

Il Coni capitò al partito Socialista che decise di affidare l'opera di liquidazione dell'ente ad un giovane e poco noto avvocato: Giulio Onesti. Questi, che avrebbe potuto liquidare rapidamente l'ente in questione, ormai disastroso sotto molti punti di vista, decise invece di non obbedire alle indicazioni fornitegli dai dirigenti del proprio partito. Nel clima di epurazione che aveva colpito gli enti di regime, Onesti compì una scelta che andava controcorrente: anziché liquidare il Comitato Olimpico Nazionale decise di conservare e, anzi, di incrementare la centralità e le potenzialità dell'istituzione, al fine di lasciare in vita questa struttura, unica, secondo il giovane commissario, in grado di evitare allo sport italiano un crollo totale. Onesti, dunque, eletto nel 1946 presidente del Coni, portava avanti una politica non di rottura con il passato ma di continuità con lo stesso.

Due intuizioni resero il Coni un modello che solo oggi risente dei malanni del tempo: l'autonomia dal sistema politico - lo sport agli

sportivi – e l'autonomia finanziaria, determinata dalla gestione diretta del Totocalcio. Un modello fortemente centralistico, con un'organizzazione interna altamente gerarchizzata; un modello che divenne immediatamente di obbligatorio riferimento per lo sport italiano. Il Coni, infatti, si avvale della legge istitutiva del 1942 che gli concedeva la facoltà di guida e di controllo sull'attività sportiva "comunque e da chiunque esercitata".

Intanto, sulle ceneri della Fipv, nacque a Bologna il 31 marzo 1946 la Fipav, Federazione Italiana Palla A volo. Con 67 società affiliate, 310 atleti tesserati, 38 arbitri e nessun allenatore, si posero le basi della nascente istituzionalizzazione della pallavolo.

Era appena finita la guerra ed il Paese, sospinto da una volontà di ricostruzione, a partire dalla propria identità nazionale, trovò nello sport forse uno dei traini più efficaci. Tra i compiti istituzionali che la Fipav si prefiggeva di perseguire, c'era quello della costituzione di una squadra nazionale che rappresentasse i colori di un'Italia nuovamente riunita; l'attività sportiva, compressa durante gli anni della guerra nel proprio suolo, non cercava di meglio che varcare i propri confini geografici per ritrovare un confronto che rinnovasse sfide e ricostruisse rapporti con le altre nazioni. Fu del 1947, a Parigi, il 19 aprile, la prima amichevole della prima nazionale di pallavolo italiana. Giocò contro la Francia e perse per 3 a 1.

Altra imprescindibile esigenza istituzionale della Federazione fu quella della creazione di un campionato nazionale che assegnasse il titolo di campione d'Italia. Cosa che avvenne nel 1946 e vide la partecipazione di 17 squadre, per lo più provenienti dal nord Italia, manifestazione che si esaurì nell'arco di tre giorni, tra il 15 ed il 17 agosto, con la vittoria della Robur Ravenna.

Di quel periodo, esattamente il 12 aprile 1947, è anche la costituzione a Parigi della Federazione Internazionale di Pallavolo, di cui la Fipav fu membro fondatore.

Il 2 gennaio dello stesso anno, la Fipav venne riconosciuta dal Coni federazione aderente. Si dovrà attendere il 1955 per il suo riconoscimento effettivo.

L'onere organizzativo, ospitando 5 nazioni (Belgio, Olanda, Portogallo, Francia e Cecoslovacchia) e concludendo il torneo continentale al terzo posto.

Nel 1949 si disputò a Praga il primo Campionato Mondiale di pallavolo maschile ed il primo Campionato Europeo femminile. Ambedue le manifestazioni furono vinte dall'Unione Sovietica.

Gli anni Cinquanta si caratterizzarono per lo sforzo che il Coni fece per consolidare la propria struttura organizzativa e per rinforzare la propria autonomia economica attraverso il Totocalcio. Abile navigatore, Giulio Onesti, in virtù dei suoi buoni uffici con il mondo politico, riuscì a guadagnare sempre più per l'Ente quei crismi di unicità che rendevano il Coni gestore e referente dello sport italiano.

L'impegno profuso in quegli anni, portò l'Italia ad essere riconosciuta a livello internazionale e designata, per il 1960, paese organizzatore dei Giochi Olimpici.

La Federazione Italiana Pallavolo, intanto, continuava nella sua opera di diffusione della disciplina: attraverso il campionato trovava la sua più ampia cassa di risonanza. La corsa allo scudetto, in quegli anni, era affare da risolvere tra Ravenna e Modena. Addirittura, nella seconda metà degli anni Cinquanta, la lotta per la leadership si ridusse a due quartieri di Modena rappresentati dalla Crocetta e dall'Avia Pervia.

Furono quegli gli anni in cui si continuava a giocare il campionato nazionale solo a primavera; il numero delle società che si preoccupava della pratica, dell'insegnamento e della diffusione della Pallavolo era esiguo; l'attività societaria ancora conservava la matrice dopolavoristica; la Fipav si adoperava per allargare i confini della sua influenza, cercando di coinvolgere il territorio con l'istituzione di

un'organizzazione periferica attraverso la costituzione di Comitati Regionali e Provinciali.

Due importanti avvenimenti internazionali caratterizzarono la Pallavolo verso la metà degli anni '50. Nel 1955, la Fipav fece la prima importante scelta di campo. In un congresso mondiale svoltosi in Italia, si decise per le regole di gioco occidentali contro quelle praticate in Oriente. Queste ultime, vedevano gli incontri disputati da squadre composte da 9 giocatori invece di 6, in campi più ampi dei 9 metri per 18. Nel settembre del 1957, nel corso di una sessione tenuta a Sofia dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO), la Pallavolo venne riconosciuta sport olimpico ed ammessa alle Olimpiadi a partire dai Giochi olimpici del 1964 a Tokio.

Si giunse agli anni Sessanta, vissuti nel Paese cavalcando l'onda lunga del boom economico, anche se per l'organizzazione sportiva non era ancora arrivato il momento del bengodi. Fu per la Fipav il decennio in cui si diede inizio al rinnovamento: nel 1961, l'Assemblea delle Società elesse un consiglio Federale composto da gente giovane e tutta ben inserita nel campo delle professioni. Questa freschezza dette nuovo impulso, soprattutto culturale, a tutto il movimento spingendolo fuori dalle secche della realtà dopolavoristica in cui era immerso (Ingrati, 1999). Molte furono le iniziative prese, sia per favorire lo sviluppo e l'incremento delle società sportive, sia per implementare la presenza federale sul territorio.

Per vincere le ristrettezze economiche a cui erano sottoposte le società di pallavolo, la Federazione pensò di ricorrere ad una forma antesignana di sponsorizzazione. Attraverso una convenzione sviluppata con la Federazione, molte società, non solo di vertice ma anche di base, si legarono ai Vigili del Fuoco. I costi oggi irrisori ma a quel tempo esorbitanti relativi alle trasferte ed al mantenimento dell'attività di routine, furono ammortizzati grazie all'entrata in campo di questo corpo statale che, in virtù della sua presenza capillare sul territorio, fu in grado non solo di accresciuta richiesta di

partecipazione all'attività agonistica di livello. La creazione da parte dei Vigili del Fuoco di una diffusa attività locale, anche attraverso la formazione di gruppi giovanili all'interno delle società, fu di enorme stimolo per la crescita quantitativa della disciplina.

Per l'alto livello agonistico, la Ruini Firenze, gloriosa società toscana, cedette i suoi diritti di partecipazione alla Serie A ai Vigili del Fuoco. Fu del 1963 il suo primo scudetto e la Ruini, per tutti gli anni '60, imperversò con la vittoria di ben 4 scudetti, interrompendo la prepotente egemonia dell'Emilia Romagna.

L'intento promozionale della Fipav fu intelligentemente perseguito attraverso un'altra convenzione, questa con gli Enti di Promozione Sportiva. Dando seguito a quell'accordo, la Federazione convenne di non tesserare praticanti al di sotto dei 14 anni, lasciando agli Enti la cura dei cosiddetti 'atleti in erba.

Assicurata la sopravvivenza economica per le società sportive grazie al supporto offerto dai Vigili del Fuoco; data agli Enti di Promozione Sportiva l'opportunità di curare l'aspetto ludico e formativo dei più giovani, la Federazione si preoccupò prevalentemente di consolidare la propria struttura e di rafforzare sia la diffusione della disciplina che la crescita tecnica della squadra nazionale. Tutto ciò venne realizzato attraverso il potenziamento del massimo campionato e delle strutture periferiche e grazie alla partecipazione e all'organizzazione del maggior numero di eventi agonistici internazionali. E' di quegli anni, a detta dello stesso Briani allora Segretario Generale della Federazione, la costruzione dell'Organizzazione Periferica che anticipò, addirittura attraverso la costituzione dei Comitati Provinciali e Regionali, il decentramento dello Stato italiano. Oggi la Fipav vanta in ogni Regione e Provincia italiana un suo Comitato periferico.

E' sempre degli anni '60 l'assunzione di un tecnico straniero alla guida della Nazionale maggiore: si trattava dello slavo Trinajstic, grazie al quale si importarono le più avanzate metodiche di allenamento dei Paesi dell'Est.

Una scommessa voluta, che impegnava l'organizzazione sportiva italiana in uno sforzo senza precedenti; un'occasione per la nazione di acquisire nuovamente una credibilità presso la comunità internazionale e per dimostrare di essere un paese moderno, sulla via della crescita economica. Il Coni, soprattutto, voleva dimostrare al mondo intero di aver raggiunto la capacità organizzativa necessaria per gestire un tale evento. I Giochi Olimpici di Roma saranno ricordati come tra i migliori mai realizzati e, di ciò, se ne avvale tutto il movimento sportivo italiano.

La Fipav, dal canto suo, non accettò di partecipare con la propria disciplina – in qualità di sport dimostrativo - per paura di fare una mezza figura con le compagini dell'Est europeo. Si preferì rimandare l'ingresso tra gli Sport Olimpici ai Giochi del '64 a Tokio.

Sempre in quegli anni, la nazionale maschile del volley arrancava faticosamente dietro le più quotate nazionali dell'Est.

Gli anni '70 aprirono i battenti con la prima vittoria di rilievo internazionale: la nazionale universitaria vinse a Torino i Mondiali organizzati dalla Fipav. Per la prima volta i colori azzurri conquistarono la ribalta mondiale e lo fecero in virtù di un modello perseguito da tempo cioè quello dell'organizzazione dell'evento/partecipazione all'evento. Fu un successo sotto tutti i punti di vista: le Universiadi, ai tempi, erano considerate appuntamento agonistico di tutto rispetto. In più, per la prima volta l'Italia sopravanzò lo strapotere sovietico (l'URSS si classificò seconda alle spalle degli "schiacciate" alla grande stampa sportiva (Rossi, 1994).

Giuseppe Panini, presidente dell'omonima società, ha rappresentato per un lungo periodo l'incarnazione, da parte dei più, della pallavolo. Sportivo entusiasta, fu l'artefice della prima sponsorship di successo nel volley italiano. Imprenditore rinomato – chi non ricorda gli album e le figurine da lui prodotti - interpretava il ruolo di Presidente col cipiglio autoritario e paternalista al tempo stesso: fu il capostipite di

quella generazione di padri – padroni factotum, che nella gestione della società mettevano anima e corpo. Fu lui il promotore e l'ideatore del primo progetto di Lega: raccogliendo un diffuso malumore tra le società di Serie A, si fece promotore di un'iniziativa che aveva soprattutto una valenza sindacale nei confronti della federazione. L'11 marzo del 1973 nacque la prima Lega di Serie A, esperienza che faticò ad affermarsi perché aveva in animo di costituire un potere alternativo a quello della Fipav che poco gradiva veder crescere accanto a sé opzioni politico organizzative diverse dalla propria (Ingrati, 1999). In realtà si trattava di esigenze in luce, quelle della commercializzazione e dello spettacolo, che iniziavano timidamente a farsi avanti, con poche risorse e scarsa visibilità.

La Lega, di lì in poi, crebbe cambiando sedi e presidenti: a Modena con Panini; a Milano con Ferrauto; a Bologna con Brasili, rincorrendo una sempre più esplosiva crescita del movimento che nel '77/'78 produsse una divisione del campionato di Serie A. Nel 1978 giunse la prima impresa "epica" della pallavolo italiana: la conquista dell'argento nei campionati Mondiali organizzati a Roma. Furono giornate indimenticabili, che avvicinarono ancora più appassionati alla disciplina. Dopo aver battuto Cuba in semifinale, l'Italia si arrese all'ancora irraggiungibile Unione Sovietica, ma lo fece dentro un Palazzo dello Sport pieno fino all'inverosimile. Da tutti gli addetti ai lavori, quelle giornate vengono ricordate come il primo e decisivo giro di boa della pallavolo in Italia. Un appuntamento voluto e cercato dalla Federazione Italiana Pallavolo.

Come conseguenza, da allora si dischiuse un panorama assolutamente favorevole per la struttura federale; non altrettanto per le Società di Serie A che ancora non avevano maturato la crescita necessaria per cogliere l'opportunità che si era creata con questa importante affermazione internazionale ("non ci fu l'effetto volano sul campionato"<sup>40</sup>). La federazione, dal canto suo, crebbe sia quantitativamente (tesserati) che in termini di struttura: "promuove

convegni, inaugura corsi di aggiornamento per arbitri, allenatori e dirigenti, approva ricerche di mercato, sfonda il muro della scuola con i programmi di sviluppo per volley e minivolley, apre l'agenzia di stampa quotidiana Pallavolo Flash" (Rossi, 1994). Comunque, continuò a coltivare il sogno di una Nazionale che fosse vincente e rappresentasse un movimento oramai giunto ad una notevole consistenza. Il seme fu piantato ad Acapulco nel '79, quando l'Italia chiese nel corso di una riunione della Federazione mondiale, l'organizzazione dei campionati mondiali juniores maschili. Questi si sarebbero svolti nel 1985 e "già sei anni prima mettemmo in cantiere un progetto per arrivare ad avere una squadra forte. Una sola legge: nessuno della nazionale juniores poteva essere utilizzato dalla nazionale maggiore".

Tuttavia, la struttura organizzativa della Lega ancora era ai suoi minimi storici: una segretaria e Ghiretti a far tutto o quasi. Lo spirito e la richiesta dei tempi erano orientati ad implementare risorse e mezzi. E' di quell'anno la prima convenzione che regolamentava i rapporti tra Lega e Federazione.

Intanto, la Federazione Internazionale, durante il Congresso Mondiale tenuto in occasione delle Olimpiadi di Seoul nel 1988, imitando il Tennis, introdusse una modifica al regolamento di gioco che fece storcere non poco la bocca ai tradizionalisti: il tie break. In caso di parità, nell'ultimo dei 5 set rimasto da giocare, ogni azione diventava punto, eliminando un fondamentale del gioco quale il cambio palla. Il primo ossequio all'establishment televisivo, poi seguito da tanti altri, a dimostrazione della volontà di spettacolarizzazione della disciplina espressa da un sempre più effervescente Ruben Acosta, presidente della FIVB.

In Italia però per poter creare una squadra veramente vincente a livello mondiale fu lanciato il progetto "Volley 85" che come descrive Gianfranco Briani : "Dal 1980 in poi dovevano essere selezionati 30 atleti che avessero queste caratteristiche: nati nel '65-'66, perché

avessero 20 anni all'appuntamento mondiale (Campionati del Mondo juniores disputati a Milano nel 1985 che si conclusero con la vittoria della Unione Sovietica con l'Italia al 2° posto); si stabilì un accordo con le Forze Armate per far fare a questi atleti un anno di collegiale permanente utilizzando le loro strutture. In accordo con i club, questi ragazzi fecero un anno di militare allenandosi dal lunedì al giovedì presso la Compagnia Atleti di Bologna. Il venerdì raggiungevano i club di appartenenza e giocavano, la domenica, la partita di campionato. In pratica hanno fatto un anno di militare allenandosi tutti insieme. Questa è la squadra che ha poi vinto tutto ed è nata così. Quali sono stati i rinforzi? Lucchetta atleta fuori quota ('67), Bernardi e Giani ('67-'69), due giovani fuoriclasse. Poi è arrivato Velasco che ha avuto il merito di tenerli tutti insieme e motivarli, dando origine ad un ciclo di vittorie probabilmente irripetibile" (Ingrati, 1999).

Con la conduzione tecnica di Julio Velasco la squadra italiana ha vinto quattordici medaglie d'oro di cui due ai Campionati del Mondo, tre ai Campionati Europei, sei World League e la medaglia dell'argento ai Giochi Olimpici di Atlanta nel 1996.

Grazie a questi successi si ebbe un miglioramento del campionato italiano, gli atleti iniziarono ad entrare nell'immaginario della gente come atleti sportivi e alcuni di loro furono anche testimonial di spot televisivi.

Ma la bravura di Velasco fu nel fondare proprio un'altra filosofia del gioco della pallavolo e portò grandi modifiche, infatti alcune figure che aiutavano l'allenatore, diventarono delle vere e proprie occupazioni come lo scout man, ovvero l'uomo delle statistiche, colui che attraverso l'uso di un computer, stabilisce, in percentuale, l'efficienza e l'efficacia dei vari fondamentali di gioco e che, durante le fasi di gioco, trasmette in tempo reale al computer del 2° allenatore; il videoman, l'uomo che 'spia' gli avversari con una telecamera e realizzano delle sintesi

essenziali, ne approfondisce pregi e difetti tecnici; il team manager, l'uomo che si occupa esclusivamente dell'organizzazione dell'attività della nazionale, dai palloni alle relazioni con le federazioni degli altri Paesi.

Nel 1997, con l'arrivo del tecnico Beбето, la nazionale azzurra hanno vinto la settima World League e conquistato la medaglia di bronzo agli Europei e nel 1999 vinto il 3 oro mondiale.

Senza dimenticare i successi ottenuti da Montali con i 2 ori europei di cui uno a Roma.

Ma anche la nazionale femminile ha conosciuto momenti di gloria dal 2002 in poi con la vittoria del primo oro mondiale e con la vittoria nel 2007 sia dell'oro europeo che di quello mondiale (FIPAV).

## **1.2 Analisi del movimento pallavolistico in Italia**

La pallavolo come molti altri sport in Italia, per poter crescere ha dovuto affrontare l'indifferenza dei mass media, che concentravano la loro attenzione soltanto verso il calcio. Infatti come ha affermato Roberto Giretti Direttore Generale della Lega di Serie A maschile «Noi dobbiamo competere contro uno sport che divora qualunque cosa»(Shewman, 1997).

Ma dal 1989 in poi la pallavolo in Italia non viene più considerata uno sport "minore", ma diventa a tutti gli effetti uno degli sport leader nel nostro Paese. Questo passaggio da sport minore a sport leader ha fatto sì che gruppi industriali e finanziari iniziassero a investire nelle varie squadre, legando il loro nome alla squadra. Il maggiore introito nelle casse delle squadre e della federazione ha fatto sì che i giocatori iniziassero a ricevere stipendi miliardari, e non più come pochi anni prima solo i rimborsi spese, e le strutture organizzative della Lega e della Federazione sono diventate più complesse.

Per cogliere invece la crescita del movimento pallavolistico italiano, è utile riferirsi ad alcune tabelle e ai relativi grafici.

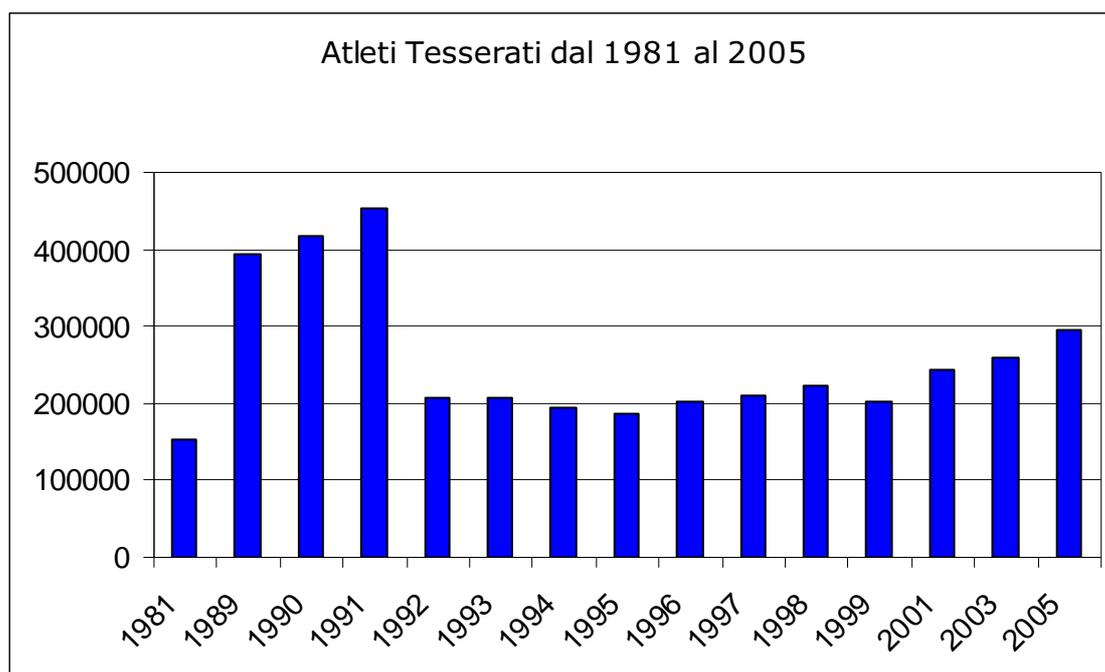
La prima tabella (tab. 1, con la relativa rappresentazione grafica) mostra l'andamento del numero degli atleti tesserati dal 1981 al 2005. Viene, cioè, preso in considerazione un arco di tempo che parte dagli anni subito precedenti all'esplosione del fenomeno-pallavolo in Italia, fino ai giorni nostri.

Tabella 1

Atleti tesserati dal 1981 al 2005	
1981	152869
1989	394519
1990	415811
1991	453562
1992	206678
1993	207776
1994	193279
1995	186919
1996	201670
1997	210502
1998	222528
1999	202052
2001	242361
2003	258527
2005	294446

Fonte: FIPAV 2005

Grafico 1



Fonte: FIPAV 2005

L'evidenza dei numeri mostra come nel 1981 la pratica della pallavolo era ancora poco diffusa nel nostro paese, poi si nota come dal 1989 al 1991 ci sia stato un boom dei tesserati in questo sport.

Si può anche notare il raggiungimento di un picco negativo in corrispondenza del 1994, e con un nuovo significativo incremento da quella data del numero dei tesserati che hanno raggiunto nel 2005 la ragguardevole cifra di 294.446

La crescita dei tesserati in questo sport si può notare come sia stata costante e consistente, a parte il grande boom a fine anni '80 e inizio anni '90, e il calo nel periodo che va dal 1992 al 1995.

La tabella successiva (tabella 2) mostra il rapporto maschi/femmine tra gli atleti tesserati e il loro andamento negli ultimi vent'anni. I dati evidenziano ancora una volta come la componente femminile sia stata ampiamente maggioritaria in tutto il periodo considerato, tranne a inizio anni '80, e segnala la tendenza ad un'ulteriore "femminilizzazione" della pallavolo italiana. La componente femminile

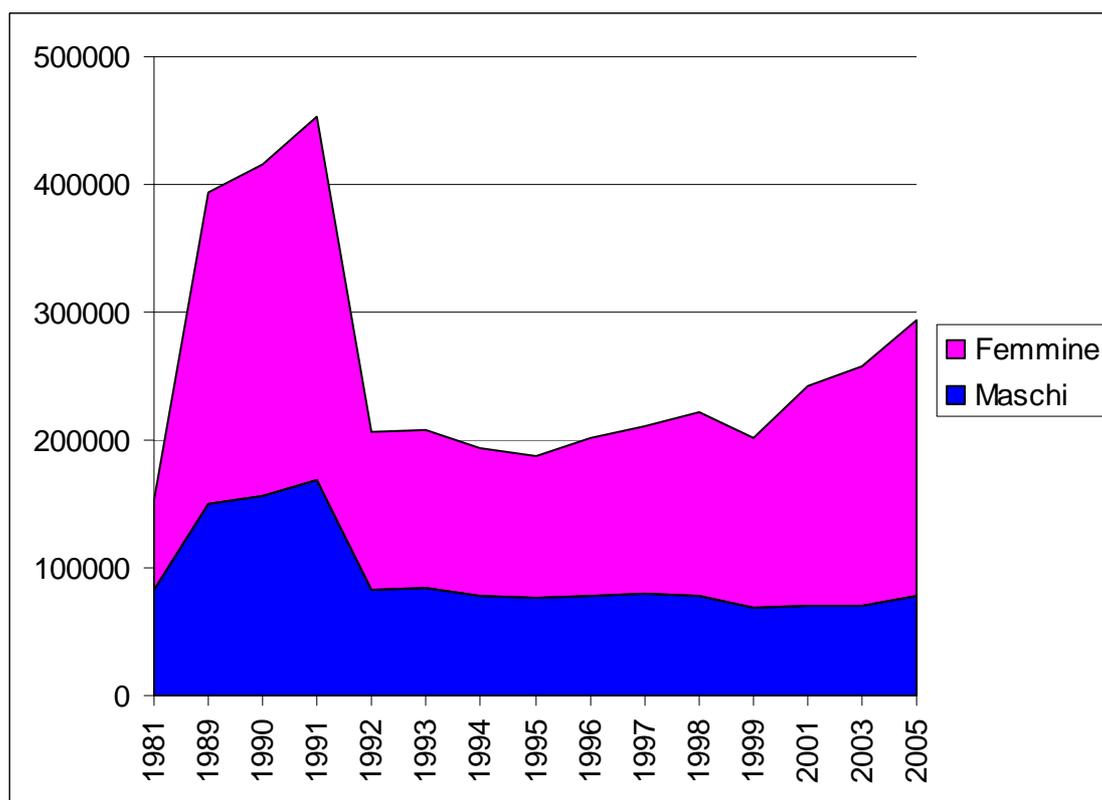
è infatti passata dal 45,34% a quasi il 73,06% del totale degli atleti tesserati.

Tabella 2

Atleti tesserati - rapporto maschi/femmine dal 1981 al 2005					
	Maschi	Femmine	tesserati totali	%maschi	% femmine
1981	83563	69306	152869	54,66	45,34
1989	150053	244466	394519	38,03	61,97
1990	155831	259980	415811	37,48	62,52
1991	169394	284168	453562	37,35	62,65
1992	82082	124596	206678	39,71	60,29
1993	83815	123961	207776	40,34	59,66
1994	78829	114450	193279	40,79	59,21
1995	76655	110264	186919	41,01	58,99
1996	77978	123692	201670	38,67	61,33
1997	78998	131504	210502	37,53	62,47
1998	78634	143894	222528	35,34	64,66
1999	69200	132852	202052	34,25	65,75
2001	70533	171828	242361	29,10	70,90
2003	69648	188879	258527	26,94	73,06
2005	77386	217060	294446	26,28	73,72

Fonte: FIPAV 2005

Grafico 2



Il fatto che la pallavolo sia uno sport principalmente femminile, sembra che sia dovuto alla natura stessa della pallavolo, in cui manca il contatto fisico diretto e in cui è fondamentale la cooperazione tra i giocatori della stessa squadra. Queste sono alcune tra le condizioni fondamentali che sono alla base della crescita e della crescente popolarità della pallavolo in Italia. È su queste basi, e dalla loro interazione con alcuni elementi socio-economici e alcuni fattori scatenanti (i successi della nazionale maschile), che si fonda la trasformazione del volley italiano da sport "minore" a uno degli sport "leader" nell'universo sportivo italiano.

La crescita della pallavolo in Italia è ulteriormente documentata dalla variazione (assoluta e percentuale) del numero delle società sportive<sup>60</sup> affiliate alla FIPAV in relazione alla stagione sportiva.

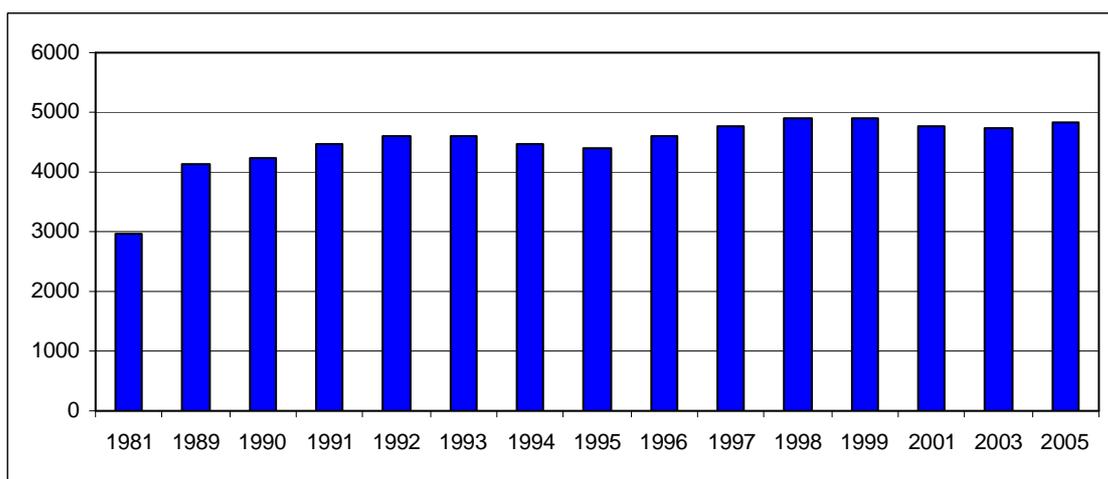
Come mostra la successiva tabella (tabella 3), in vent'anni le società affiliate alla FIPAV sono quasi raddoppiate, passando dalle 2481 del 1977/78 alle 4913 del 1997/98.

Tabella 3

Società tesserate dal 1981 al 2005	
1981	2960
1989	4135
1990	4228
1991	4458
1992	4614
1993	4600
1994	4459
1995	4414
1996	4615
1997	4775
1998	4913
1999	4886
2001	4754
2003	4718
2005	4842

Fonte: Fipav 2005

Grafico 3



Fonte: FIPAV 2005

La crescita è stata costante in tutto l'arco di tempo considerato (con l'eccezione degli anni dal 1992 al 1995 e dal 2000 al 2004). Questo ci fa notare che i dati evidenziano ancora una volta la vitalità, la dinamicità e l'espansione del movimento del volley italiano, e ci accorgiamo che questa crescita era già ben presente anni prima che i mass media "scoprissero" la pallavolo grazie ai successi della nazionale.

Da tutti questi dati possiamo notare come il "successo" per la pallavolo non può prescindere dalla pratica sportiva quotidiana, dalle numerose società, dagli atleti, dai sostenitori che ne costituiscono la base, e che è la principale risorsa per qualsiasi sport, senza la quale lo sport non si potrà mai radicare nella cultura e nella pratica quotidiana di ogni persona.

## **Capitolo 2**

### **DA MARCA A PRODOTTO VENDUTO**

#### **2.0 Cos'è una marca?**

Per l'American Marketing Association definisce marca il branding un nome, un termine, un segno, un simbolo, un progetto o una combinazione di questi elementi, che hanno lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori per differenziarli da quelli dei concorrenti. Di conseguenza una marca identifica il venditore o il produttore di un determinato prodotto, in base alle norme sulla registrazione dei marchi, al venditore vengono concessi diritti esclusivi di utilizzare il nome della marca per il periodo di tempo indefinito. Per questo motivo la marca differisce da brevetti o copyright che hanno una scadenza dopo un determinato periodo di tempo (Kotler, 2005).

La marca è un simbolo complesso che associa significato a sei distinti livelli. I livelli che consideriamo sono: gli attributi che una marca richiama alla mente del consumatore, i benefici che sono la trasformazione degli attributi in benefici o vantaggi funzionali ed emozionali, i valori che il produttore vuole trasmettere tramite il suo marchio, la cultura dove nasce e cresce l'azienda del marchio, la personalità e all'utente cioè viene suggerito già dalla marca il tipo di consumatore di quel prodotto.

## **2.1 La marca per le imprese**

L'importanza per le aziende è determinare la posizione che la propria marca occupa nella mente dei vari consumatori. Infatti secondo Kevin Keller "Ciò che distingue i beni di marca dai beni di largo consumo senza marca sono soprattutto le percezioni, le sensazioni dei consumatori rispetto agli attuali attributi del prodotto e al loro funzionamento. Alla fine una marca risiede nella mente dei consumatori".

Per capire il significato di una marca vengo usualmente utilizzati tre approcci di ricerca che sono, Associazione di parole si chiede alle persone quali parole vengono in mente quando sentono nominare una determinata marca, personificazione della marca in questo caso si chiede di descrivere a quale tipo di persone o animale pensano quando sentono una marca, l'ultimo metodo è l'individuazione del livello dell'essenza della marca, ciò fa riferimento agli obiettivi più profondi e astratti che i consumatori stanno cercando di soddisfare con la marca. L'operatore di marketing deve decidere a quale livello o livelli associare l'identità di marca, per aiutarsi ci si può basare sulla piramide della marca suggerita da Scott Davis dove associa alla base il livello più basso gli attributi della marca poi al livello successivo troviamo i benefici della marca in cima al livello superiore troviamo opinioni e i valori della marca (Kotler, 2005).

Il posizionamento della marca può migliorare associando il nome a un vantaggio che può essere desiderato dai clienti, ma bisogna stare attenti a non associare la marca ad un unico vantaggio perché potrebbero nascere marche con prestazioni elevate e che quindi potrebbero superarli nel vantaggio.

Il nome, il logo, i colori, uno slogan, un simbolo sono strumenti di marketing, perché una marca è una promessa di fornire agli acquirenti un determinato insieme di caratteristiche, benefici e servizi in modo coerente.

Quando una marca entra in un mercato, prima di acquisire un proprio valore deve evolversi passando per vari stadi evolutivi (appendice).

Il primo stadio prevede la generazione delle componenti cognitive della marca, infatti le aree maggiormente critiche si riferiscono alla definizione delle componenti identificative del brand, allo sviluppo di un adeguato livello di awareness e alla costruzione del set di associazioni cognitive affettive che caratterizzeranno l'immagine di marca.

Come già detto la marca è composta da specifici segni distintivi detti brand element e componenti cognitive detti brand knowledge. La brand equità rappresenta il valore della marca per l'impresa, questo valore per l'azienda rappresenta il valore-potenzialità definito dalle opportunità di crescita derivate dallo sviluppo delle componenti cognitive della marca, e dal valore-attuale composto dall'entità, dalla durata e dalla certezza dei flussi di reddito derivanti dalle relazioni di mercato da essa attivate. L'analisi delle problematiche della generazione e della crescita del valore della marca si fonda su un background che può essere sintetizzato.

Le prime componenti sono quelle che riguardano la scelta degli elementi identificativi della marca, lo sviluppo di un buon piano di marketing e la realizzazione di associazioni secondarie, queste decisioni permettono di ottenere delle componenti cognitive come il brand awareness e il brand image. Queste componenti a loro volta consentono di consolidare gli elementi di differenziazione competitiva e di perseguire strategie di crescita.

Per sviluppare il brand equity si studia nel dettaglio il rapporto tra marca-consumatore, e si è notato che nel caso in cui si è creato un rapporto duraturo, il rapporto segue un ciclo evolutivo che si può distinguere in varie fasi. All'inizio la relazione con la marca è attivata dal cercare particolari elementi che caratterizzano la marca e creano così delle aspettative. Successivamente si passa alla conferma di tali aspettative che genera percezioni di customer satisfaction che

consolida la fiducia nel brand e il rapporto evolve verso la fedeltà cognitiva. Questa fedeltà si rafforza grazie a percezioni solide sulla qualità relazionale del marchio. Nell'ultimo stadio c'è l'allargamento di questo rapporto con altri beni/servizi della medesima marca.

## **2.2 Decisioni sul lancio di una marca**

Le decisioni che ha dovuto affrontare riguardano:

- Decisione di marca (prodotti di marca o di generici)
- Decisione sul promotore di marca (marca del produttore o marca del distributore o marca su licenza)
- Decisione sul nome della marca (nomi individuali, nome della famiglia di prodotti, nomi distinti per famiglia di prodotti, nomi individuali di impresa)
- Decisione sulla strategia di marca (estensioni di linea estensioni di marca marche multiple nuove marche co-branding)
- Decisione sul riposizionamento della marca (riposizionamento, nessun riposizionamento)

La prima decisione che ci si è trovati ad affrontare riguarda la decisione se utilizzare o meno una marca. Oggi la marca ha un valore molto importante sia per i venditori, che per i consumatori, infatti questi ultimi grazie al riconoscimento della marca decidono se acquistare il prodotto oppure se andare su un'altra marca. Si può dire che la marca fa da garante sul livello di qualità dei prodotti creati dall'azienda.

La fase successiva è decidere con quale marca lanciare il prodotto, infatti si può utilizzare il proprio marchio in tutto il mondo come fa IBM, oppure si può vendere utilizzando il marchio del rivenditore quando si va a proporre il proprio prodotto su mercati dove non si ha quote di mercato. In fine si può decidere di avere una marca su licenza. Ma su questi mercati oltre a esserci le marche dei produttori si stanno creando marche proprie da parte dei grandi rivenditori e

grossisti come Carefour o Auchan che si è messo a vendere prodotti delle grandi marche ma anche prodotti realizzati da se stesso.

Il terzo passaggio di questa fase sta nel decidere il tipo di nome della marca, infatti ci sono varie tecniche per dare il nome alla marca. Tra questi metodi c'è il dare nomi individuali per ogni prodotto o linea di prodotto che produce. Questa metodologia ha senza dubbio dei vantaggi molto importanti per l'azienda, che sono permettere al produttore di capire qual è il miglior nome possibile per la linea o il prodotto che sta facendo in quel momento, e permette che se una linea o un prodotto, per i consumatori è di bassa qualità o dovesse dimostrare dei limiti, avendo quindi un'immagine negativa sulla marca, ciò non vada a influenzare le altre marche dell'azienda. Un altro metodo sono i nomi generici per famiglia di prodotti, il suo utilizzo per l'azienda presenta dei vantaggi come un costo di sviluppo minore visto che non bisogna fare ricerche sul nome e non si va ad avere ingenti spese pubblicitarie perché il prodotto è collegato a una marca già riconosciuta.

Un'altra tecnica è l'uso di nomi di famiglia distinti per i vari prodotti, questo metodo viene utilizzato dalle aziende che al loro interno producono prodotti di tipologie completamente diverse fra loro, come possono essere elettrodomestici, attrezzi, ed altre ancora. Questo è consigliato per evitare confusione tra i vari prodotti da parte dei consumatori. Volendo si può combinare il nome dell'impresa con il nome dei singoli prodotti.

Scelta la tipologia di strategia da utilizzare, si passa alla decisione del nome vero e proprio, ma per sceglierlo risono delle qualità da rispettare come suggerire i benefici del prodotto o suggerire la categoria del prodotto o del servizio oppure suggerire qualità concrete facendo leva sull'immaginazione oppure nomi facili da pronunciare o ricordare oppure un essere distintivo. Tutti i nomi devono stare attenti a non avere significati negativi in altri paesi o in altre lingue.

Gli operatori di marketing per poter attrarre la maggior attenzione sui prodotti della propria azienda devono utilizzare tutti gli strumenti di comunicazione possibili, perché devono riuscire a far sì che la maggior parte delle persone si ricordi della propria marca. Per poter raggiungere il massimo numero di possibili clienti gli strumenti solitamente utilizzati sono le relazioni pubbliche e i comunicati stampa, le sponsorizzazioni, i club e le associazioni di consumatori, visite in fabbrica, fiere, marketing di eventi, sostegno di cause sociali personalità del fondatore o di una celebrità e marketing tramite telefoni cellulari. Questi sono utilizzati per creare esperienze di marca forti oppure comunicazioni sperimentali.

Nel corso del tempo dopo aver lanciato una marca l'azienda può decidere che la marca deve essere maggiormente sviluppata. Si può utilizzare l'estensione della linea o l'estensioni della marca o marche multiple oppure nuove marche. L'estensione della linea si ha quando l'impresa introduce degli elementi aggiuntivi in una determinata categoria di prodotto sotto lo stesso nome di marca. Ma molte imprese introducono le varianti di marca che sono dovute alle richieste da parte dei rivenditori per avere offerte speciali. Le estensioni molto spesso permettono di aumentare le probabilità di sopravvivenza dei prodotti della nuova marca, ma anche loro sono dominate da una dura competizione sul mercato, e si è visto che le estensioni che hanno più successo sono quelle che derivano da marche già forti o simboliche.

La possibilità di usare l'estensione della marca deve essere molto ben valutata dall'azienda, infatti il fatto di associare il proprio nome a prodotti di mercati diversi da dove si opera. Questo utilizzo del marchio può avere dei riscontri molto positivi sul nome se il prodotto verrà associato dai consumatori in maniera positiva sulla marca, se invece il prodotto non ha successo, ma anzi è perfino considerato in maniera negativa dai consumatori, c'è alto rischio di avere delle ripercussioni negative anche su tutti gli altri prodotti e anche sulla

marca con la relativa perdita di opinione se il nome non riesce più a essere associato da parte dei consumatori a un genere di prodotti o a un prodotto.

La marca multipla permette a un'azienda di avere più spazio sugli scaffali e si protegge la marca principale dai concorrenti, questo può avvenire con l'uso dei nomi delle aziende comprate oppure con l'invenzione di nuovi nomi. Ma l'insidia maggiore si ha se ogni prodotto riesce solo ad ottenere una piccola quota di mercato.

Oggi giorno si usa sempre più il co-branding, dove due o più aziende si combinano in un'unica offerta. Questo viene diviso in diversi modi di componenti come la Ferrari che pubblicizza l'uso della Shell. C'è anche nella stessa azienda quando essa produce il medesimo prodotto con due nomi distinti e li pubblicizza. Infine c'è il joint venture e le multi-sponsor.

L'ultima fase consiste nel monitoraggio del mercato e della marca e dell'eventuale riposizionamento se sono cambiate le preferenze dei clienti o c'è stato l'ingresso di nuovi concorrenti.

### **2.3 Il prodotto**

Come si è visto nel paragrafo precedente il solo lancio di una nuova marca o di un nuovo marchio sul mercato, non basta affinché i consumatori decidano di provare il nuovo brand. Per riuscire a spingere il cliente a cambiare la marca, bisogna che il prodotto che viene proposto sia innovativo contro i diretti concorrenti o che sia qualitativamente migliore, tanto da spingere il cliente a continuare a utilizzare la nuova marca.

Il prodotto è uno delle 4P del marketing mix, insieme a prezzo, distribuzione e comunicazione, queste 4 leve permettono a ogni azienda di ricercare e scegliere una combinazione di forze che si adatti nel miglior modo possibile alle esigenze dell'azienda, che corrispondono alle risorse/competenze interne e a un determinato mercato obiettivo.

La variabile prodotto del marketing mix, attiene alla ricerca dei bisogni e dei desideri dei clienti e alla progettazione di un prodotto capace di soddisfarli. Un prodotto non è per forza un bene cioè un'entità fisica tangibile, può anche essere un servizio cioè l'applicazione di sforzi umani e meccanici a persone o ad oggetti per fornire benefici intangibili al cliente, o un'idea che comprende concetti, filosofie, immagini e problemi.

Il prodotto implica la creazione di un brand e del packaging e può comprendere decisioni a riguardo alla garanzia e ai servizi offerti.

Le decisioni sulle variabili prodotto e le attività correlate sono importanti perché intervengono direttamente nella creazione di prodotti capaci di soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Per aiutare un'impresa a raggiungere i propri obiettivi, bisogna sempre tenere sotto controllo i propri prodotti e caso mai modificarli, idearne e svilupparne di nuovi, ed eliminare quei prodotti che non soddisfino più un determinato numero di acquirenti (Pride, Farrel, 2005).

Secondo Kotler il processo di sviluppo di nuovi prodotti si suddivide in 8 fasi, che sono la generazione di idee da parte del comitato nuovi prodotti composto da persone dell'area marketing, della produzione e di altre funzioni dell'impresa, il quale fa anche la fase di selezione delle idee. La fase successiva è lo sviluppo del concetto di prodotto da parte del gruppo di lavoro creato appositamente con persone dei vari reparti, che ha anche il compito di realizzare un progetto in tutte le fasi, si passa alla definizione della strategia di marketing, valutando i concorrenti sul mercato, e si fa una valutazione economica. Le ultime 3 fasi sono lo sviluppo tecnico del prodotto, con i primi prototipi funzionali, il test di mercato, con il lancio del prodotto su un mercato ristretto per poter valutare come gli acquirenti reagiscono al prodotto e se anche questa fase ha successo si passa alla commercializzazione valutando bene i canali distributivi che si vogliono utilizzare.

Ma i modelli di questo genere hanno solo due problemi, la rigidità del processo, che viene costituito da fasi predeterminate e molto

specifiche, e non risultano efficaci nel perseguimento dell'obiettivo di riduzione del lead time del processo, e vengono troppo orientati verso il marketing. La soluzione che si è trovata a questo aspetto è stata la parallelizzazione delle attività, cioè le attività coinvolte nel processo si attivano simultaneamente, e quindi ogni attività inizia a lavorare appena ha informazioni sufficienti per farlo, e questo perché non ci sono comunicazione unilaterali, ma reticolari. Questa visione mi permette di avere solo 3 macro fasi, quella dell'esplorazione hce consiste nell'ideazione di nuove idee che seguano la linea guida della strategia aziendale, ma che posso essere libere di spaziare. Le nuove idee non è detto che vengano per forza da dentro l'azienda possono anche essere esterne come i consumatori o i fornitori di tecnologie o di materie prime o anche i canali distributivi. Tutte queste fonti esterne permettono all'impresa di capire meglio il mercato e come migliorare i prodotti già esistenti, propri o dei concorrenti. La seconda fase è quella della sperimentazione sia tecnica che di marketing, questa fase prende le idee sviluppate precedentemente le seleziona in base agli obiettivi e alle risorse dell'impresa, quindi assegna a ciascun parametro un peso e un valore che indica la competenza che l'azienda detiene. Dalla lista di idee viene selezionata la migliore e quella con attrattiva maggiore nel mercato, e si passa alla fase di sperimentazione tecnica, in questo momento parte anche la sperimentazione di marketing che cercano di capire il coinvolgimento dei potenziali acquirenti attraverso focus group e lo sviluppo del nuovo piano di marketing per il prodotto. In questa fase un punto estremamente importante è la determinazione del prezzo del prodotto, il quale mi permette di fare una valutazione economica del progetto, ma anche perché da ciò si decide il tipo do strategia che si vuole adottare per il prodotto. Nell'ultima fase la preparazione al lancio del nuovo prodotto nel mercato, l'azienda farà dei test di lancio del prodotto per verificare se il prodotto attira i clienti, se il piano

marketing prestabilito funziona o va modificato e migliorato (Grandinetti, 2002).

Ogni prodotto ha una durata che corrisponde a un ciclo di vita che è composto da 4 fasi, l'introduzione, cioè quando viene immesso nel mercato e le crescite aumentano costantemente, la crescita, fase nella quale il prodotto si diffonde nel mercato, maturità che corrisponde alla diminuzione della crescita delle vendite e corrisponde al raggiungimento delle vendite massimo, e poi l'ultima fase il declino. Molte aziende hanno però ridato vita a dei loro prodotti facendo un restyling e quindi facendo quasi rinascere il prodotto apportando solo delle migliorie, in modo da poterlo rilanciare. In questo caso però la crescita sarà per un periodo molto minore e poi risarà nuovamente il declino.

Da un solo prodotto però le aziende possono decidere di sviluppare il loro portafoglio-prodotti, cioè creare un'insieme di prodotti che costituiscono l'offerta dell'impresa in un'area strategica per gli affari. La dimensione della gamma dei prodotti varia in base all'ampiezza che si riferisce a differenti linee di prodotti, alla lunghezza, che corrisponde al numero di prodotti per ogni linea, e alla profondità che è il numero di modelli offerti per ogni prodotto.

L'aumento del portafoglio, fa sì di aumentare le difficoltà di gestione dal punto di vista del marketing dei prodotti, infatti si va ad una gestione più articolata delle attività.

## **2.4 L'importanza dei Canali distributivi**

Un canale distributivo è costituito da un insieme di soggetti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. In questo modo si viene a colmare il divario di spazio, tempo e proprietà che separa l'attività di produzione dall'attività di consumo.

La distribuzione è anche una delle 4P del marketing mix, e si considera come un insieme di istituzioni indipendenti che operano per rendere un prodotto o un servizio disponibile ai consumatori per l'uso. La politica che l'impresa decide di percorrere per quanto riguarda la distribuzione è molto importante, infatti da un lato concorrono a formar il marketing mix dell'azienda, dall'altra parte costituiscono dei vincoli alle ulteriori scelte del marketing in tema di prezzi, prodotti e comunicazione. Questa loro influenza è dovuta alla natura inerziale che caratterizza le decisioni in questo ambito, esse producano effetti per un determinato periodo di tempo, ma se si vogliono effettuare delle modifiche esse vanno fatte in modo graduale nel tempo.

Per ogni produttore ci sono quattro aree da prendere in considerazione:

1. identificazione delle caratteristiche e del numero di punti vendita
2. selezione dei canali distributivi
3. organizzazione e gestione della forza di vendita dell'impresa
4. gestione dei rapporti con la distribuzione commerciale

nei canali distributivi vengono percorsi da più flussi, il flusso fisico dei beni in direzione del consumo si intreccia con i flussi relativi alla comunicazione di marketing nelle sue varie forme, al diritto di proprietà ai mezzi di pagamento alla negoziazione e alle informazioni che viaggiano in entrambi i sensi.

Nel canale di distribuzione ci sono almeno tre stadi il primo è il produttore, il secondo stadio è composto da uno o più intermediari o grossisti, ma non è detto che questo stadio ci debba per forza essere perché volendo un'azienda può gestire direttamente la vendita dei suoi prodotti ai consumatori, al terzo stadio che è quello finale si ha il distributore al dettaglio che nell'ottica del produttore è il luogo dove il consumatore viene a contatto con il prodotto dell'azienda. Nei punti vendita i prodotti vengono completati perché si vanno ad aggiungere

dei servizi offerti dal singolo venditore e fa sì che non tutti i venditori che vendono gli stessi prodotti offrano i medesimi servizi.

Tra i servizi elementari ci sono anche gli attributi che sono combinazioni specifiche delle funzioni effettuati dai canali come la prossimità e l'accessibilità del punto vendita, la disponibilità di parcheggio, la disponibilità di beni e l'estensione dell'orario di apertura, l'adattamento commerciale del prodotto, i servizi legati all'attività di selezione dei beni offerti dai produttori, le condizioni di pagamento. Ha molta importanza anche i prezzi medi dei beni assortiti nel punto vendita.

Per la distribuzione commerciale al dettaglio si hanno vari forme distributive, infatti possiamo trovare i grandi centri commerciali, o i magazzini popolari o a prezzo unico, oppure i magazzini specializzati, oppure piccoli negozi. Nessuno dei vari punti di distribuzione è andato in declino anzi ognuno ha trovato una propria collocazione. Vista questa situazione ha sempre avuto più importanza i servizi informativi e la comunicazione.

In base al proprio portafoglio di prodotti ogni azienda deve valutare nel modo migliore i propri canali distributivi, perché non sono tutti uguali ma variano all'ampiezza, alla lunghezza e alla profondità dei canali.

Per ampiezza si intende il numero di canali che si vogliono utilizzare, mentre per lunghezza si intende il numero di stadi che compongono ogni canale che dipende dal numero di intermediari, in fine la profondità che corrisponde al numero di intermediari dello stesso tipo con cui l'azienda opera per ciascuno stadio.

La lunghezza dei canali si classifica solitamente in:

- canali diretti
- canali indiretti brevi
- canali indiretti lunghi

Nei canali diretti l'azienda decide di non utilizzare nessun intermediario e di usare la sua sola forza di vendita diretta che consiste nell'utilizzo di personale interno all'azienda. Questo canale può avere varie forme tra le quali troviamo il contatto personale venditore-acquirente, vendita per corrispondenza oppure gestione diretta di esercizi al dettaglio. Questo tipo di canale era dedicato specialmente a vendite di tipo aziendale, ma ora grazie all'avvento della tecnologia e-commerce ha avuto nuovi sviluppi anche per la vendita a un pubblico privato.

Nel canale breve opera un solo intermediario commerciale costituito solitamente dal dettagliante, in questo tipo di canale ha avuto un forte sviluppo l'utilizzo di punti vendita in franchising attivata da un produttore come ha fatto Benetton oppure Geox o altre aziende.

Nella distribuzione dei beni di consumo dove il divario tra concentrazione spaziale dell'offerta e la diffusione spaziale della domanda può essere sensibile, la soluzione più adottata è il canale lungo composto da due o più intermediari commerciale.

Come intermediari non troviamo solo grossisti o dettaglianti, ma anche agenti di vendita e broker. Queste figure possono essere individuate come intermediari informativi perché non acquistano il titolo di proprietà delle merci.

## **2.5 La comunicazione**

La comunicazione è un fenomeno profondamente complesso di fatti ancora oggi molti problemi rimangono senza risposta, dall'altra parte essa ha effetti relativi sul comportamento umano, specialmente senza la leva comunicativa le imprese non riuscirebbero a stimolare la vendita dei loro prodotti e garantire un ritorno in termini di profitti.

Ogni azienda si trova a dover fare delle scelte su:

- Gli obiettivi della comunicazione
- I pubblici - obiettivo della comunicazione
- Le leve o strumenti del communication mix

- I media della comunicazione

La comunicazione è molto importante in particolar modo alla pubblicità vengono attribuiti sostanziali effetti economici sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta. Si stima che con la pubblicità la curva di domanda aumenta, aumentando i profitti dell'azienda ovviamente se l'ammontare della spesa per la pubblicità risulta inferiore della variazione di ricavi allora all'azienda conviene effettuarla. E quindi per avere ancora un incremento maggiore dei ricavi dovrebbe incrementare la spesa pubblicitaria. Ma in tutto questo aumento di domanda bisogna considerare anche le reazioni dei concorrenti, per questo attraverso la comunicazione l'impresa cerca di far rendere la propria offerta meno sostituibile con i prodotti e le marche concorrenti. Cerca anche di rendere la domanda rigida a un aumento di prezzo mentre nel caso di una diminuzione di prezzo si cerca di avere una domanda elastica.

La pubblicità è un mezzo penetrante che attraverso la ripetizione del messaggio permette di presentare al pubblico su larga scala la marca e il prodotto, e di confrontarli immediatamente con i concorrenti grazie alle informazioni che si vogliono comunicare ai possibili clienti. Essendo la pubblicità un canale molto particolare, permette grazie all'uso della stampa, del suono e del colore di presentare in modo marcato un prodotto in molteplici modi. Il suo unico problema consiste nella impersonalità della comunicazione, in quanto non è decisiva in termini di stimoli all'acquisto confronto a quanto può stimolare un venditore dell'impresa, essendo il pubblico libero di percepire o meno quello che si propone.

Oltre alla pubblicità nel mix promozionale troviamo altri metodi per la promozione del prodotto, come la Promozione vendite, che consiste nell'utilizzo di strumenti come buoni sconto, concorsi, o vendite speciali, questo metodo permette di attirare l'attenzione sul prodotto o sulla marca fornendo informazioni aggiuntive, accrescendo il valore

del prodotto agli occhi del consumatore, e invita all'acquisto immediato andando a stimolare il cliente.

Un altro metodo sono le Relazioni Pubbliche che comunicano con il pubblico attraverso notizie e comunicati che sembrano più autentici e credibili della pubblicità, per questo riescono a raggiungere quelle persone che si tengono a distanza dalle pubblicità o dai venditori.

Lo strumento che risulta più efficace nei momenti di determinare le preferenze, le convenienze e la decisione d'acquisto risulta essere la Vendita Personale, questo perché si crea un rapporto vivo, immediato e interattivo tra le persone, ciò permette di osservare le reazioni altrui, di creare rapporti di qualsiasi tipo tra le persone, da quello di semplice vendita a quello di amicizia, e va creata una sensazione di impegno nell'acquirente per aver ascoltato direttamente il venditore.

Ma la forma di comunicazione che risulta essere la più diretta è il Marketing Diretto, composto da corrispondenza, telemarketing o marketing via internet. Il messaggio normalmente viene rivolto in maniera specifica a una persona e non a un pubblico vasto, e per questo può essere confezionato su misura, ed aggiornato con la massima rapidità. Questo mezzo di comunicazione ci permetta anche di essere interattivi, infatti in base alle risposte che si ricevono dai possibili clienti, ciò che noi andiamo a comunicare può essere sostituito.

Oggi giorno però è sempre più diffuso l'utilizzo di una comunicazione integrata di marketing e questo perché ormai si lavora sempre più su dei mini-mercati il quale ognuno di essi richiede un approccio specifico della comunicazione, anche per le esigenze sempre più specifiche dei clienti e per la nascita di nuove forme di comunicazione. In questa maniera le aziende si trovano a creare dei piani strategici di comunicazione basandosi sull'utilizzo di più metodi di comunicazione.

## 2.6 Il Merchandising del marchio

Il merchandising di un marchio consiste nello sfruttamento della notorietà di un marchio o di una marca, acquisita in un determinato settore, solitamente quello di origine e per questo denominato *settore originario*, in settori diversi da quello di partenza detti *settori secondari*. Utilizzando in questa determinata maniera il marchio, si va a generare un reddito aggiuntivo rispetto a quello ricavabile da solo il settore di partenza.

Si distinguono diverse categorie di merchandising, tra cui il corporate merchandising, avente ad oggetto lo sfruttamento di un marchio, e il character merchandising, che invece sfrutta l'immagine di una persona o un personaggio di invenzione. Il merchandising, oltre che un contratto atipico costituisce una modalità del marketing di un determinato prodotto. L'efficacia del merchandising è direttamente legata alla notorietà del brand che si utilizza. (wikipedia, marchio)

Il merchandising sui marchi si può realizzare attraverso due metodi differenti. Il primo consiste nel *merchandising diretto*, che è un po' più impegnativo per le aziende, specialmente se sono ancora collocate in un solo segmento di mercato, infatti questo modo di operare obbliga l'azienda a utilizzare maggiori risorse, infatti deve fabbricare o farsi fabbricare i prodotti e provvedere alla loro distribuzioni attraverso i negozi, o attraverso i rivenditori.

Il secondo metodo sono le *licenze di merchandising*, questo sistema consiste nella concessione di licenze di marchio ad altre aziende. Il titolare del marchio detto licenziante, concede a terzi detti licenziatari il diritto di usare il marchio, ovviamente dietro un corrispettivo pagamento. Per questo motivo il licenziante no ha costi, visto che le spese di ideazione, fabbricazione e distribuzione dei prodotti recante il marchio sono a carico del licenziatario, ovviamente secondo le modalità contrattualmente pattuite.

Ovviamente tra i due metodi a qualsiasi persona sembra naturale scegliere il secondo, perché la prima impressione è che dal metodo

della cessione delle licenze, il licenziante può solo guadagnare non avendo costi effettivi. Infatti i vantaggi da questo metodo sono la redditività, la quale produce solitamente un reddito netto per il licenziante, visto che non vanno sottratti costi di produzione e di distribuzione, sebbene però dei minimi costi ci siano per le strutture dedite alla gestione dei rapporti con i licenziatari, per la difesa del marchio e per l'attività di comunicazione pubblicitaria. Un altro vantaggio è la diversificazione, infatti la concessione delle licenze ad altre aziende di altri settori permette al marchio di entrare in nuovi settori industriali, ampliando l'ambito della propria attività d'impresa. I benefici che se ne possono trarre da questa diversificazione sono numerosi, tra cui la diversificazione delle fonti di reddito, con una minore esposizione ad eventuali rallentamenti o crolli in un determinato settore. Specialmente l'azienda viene a conoscenza dei meccanismi che regolano settori diversi dal proprio di origine, e inizia a pubblicizzarsi anche in questi nuovi settori. L'ultimo vantaggio è l'effetto anticontraffazione, questo avviene perché la marca va ad inserire nei settori dove non c'era in precedenza l'offerta di prodotti originali.

Questo però non deve distogliere lo sguardo anche dagli aspetti negati delle licenze, infatti se il merchandising non viene impostato in maniera adeguata e gestito correttamente, si rischia di ottenere il risultato opposto. Infatti un merchandising non corretto può persino avere delle ricadute negative sull'immagine, in più potrebbe risultare i guadagni molto inferiori o persino nulli, questo potrebbe avvenire perché il licenziatario potrebbe utilizzare il marchio del licenziante solo come traino dei propri prodotti, oppure perché non ha un'adeguata rete distributiva, che magari o non è sviluppata in tutto il territorio o è sviluppata solo per certi prodotti.

Per contrastare questi rischi i licenzianti hanno adottato diverse misure quali la scelta oculata del licenziatario, la precisa

individuazione dei prodotti e del territorio nel contratto di licenza, e la previsione di pagamenti forfetari o dei minimi di royalties.

L'ultimo rischio che si può correre, è che la pubblicità dei prodotti creata dal licenziatario, dia un'idea distolta del marchio confronto la linea del licenziante, e questo potrebbe causare una svalutazione del valore del marchio e persino una caduta d'immagine.

Un altro metodo utilizzato sia dalle aziende commerciali che dalle aziende di produzione, che lavorano specialmente nel settore dell'abbigliamento, è il visual merchandising, che è l'insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto di vendita in sintonia con le scelte del format (o strategia commerciale) e che riguardano il sistema espositivo, l'ambientazione, l'illuminazione, la grafica. (wikipedia, visual\_m)

Le aziende produttrici tendono a utilizzare anche questo metodo, per essere in grado di fronteggiare i mutamenti che intervengono nella distribuzione commerciale, anche perché ormai la vendita di oggi non si esaurisce alla proposta di prodotti, infatti va cercato insieme ai distributori, di aggiungere una proposta sistematica di iniziative di vendita visiva atte ad aiutare i prodotti ad essere acquistati. Per questo l'azienda di produzione deve conoscere bene le caratteristiche dei punti vendita, in modo da realizzare, packaging con stile, colori e forme, che riescano a sfruttare al meglio le caratteristiche dei vari punti vendita per poter vendere. (Ravazzi C. 2002)

## Capitolo 3

### Il caso Personal Time Promotion

#### 3.0 La Personal Time Promotion

Personal Time Promotion è un'azienda del sandonatese e fa parte insieme a Personal Time Communication del Consorzio chiamato PT Group.

Il coordinamento e l'integrazione sia nei mezzi quanto nei servizi è la "Mission" del **PT Group** che cerca così di offrire nel minor tempo possibile le risposte alle diverse necessità di ogni cliente.

Così all'interno della stessa sede si può trovare una consulenza di marketing, un'ipotesi per la realizzazione di un catalogo a premi o per un Concorso promozionale, lo studio per la realizzazione grafica ed operativa del catalogo, la gestione internet dello stesso concorso o la creazione del sito multimediale, oppure anche la scelta degli oggetti per una promozione o per una fiera o per il merchandising per le aziende, tutti disegnati su misura per le singole esigenze di ogni impresa.

Nelle diverse aziende ognuna ha una propria "Mission" e nel loro insieme costituiscono il ventaglio di opportunità che il **PT Group** può offrire, tutte insieme oppure separatamente. Personal Time Promotion è un'azienda specializzata nella promozione, presente da oltre dieci anni nel mercato di importazione di oggetti promozionali dal SudEst asiatico, dall'Europa e da altri paesi. La sede comprende gli uffici commerciali i reparti di grafica ed un vasto Show Room con un ricco assortimento di articoli e campioni personalizzati.

Un reparto specifico dell'azienda è inoltre dedicato all'importazione di beretti in perfetto stile americano e di T-shirt e Felpe con giacenze in magazzino per un quantitativo costante per tutta la durata dell'anno. La Personal Time Promotion distribuisce prodotti della Fruit of the Loom

L'azienda conta anche di un ufficio ad Hong Kong e di uno in Cina con personale proprio per la continua ricerca di sempre nuovi oggetti e per la gestione degli ordini delle diverse unità produttive.

Il ricco assortimento che Personal Time Promotion propone oltre ai cappellini e alle t-shirt che possono essere realizzate anche su disegno personale, sono orologi, portachiavi, articoli di abbigliamento e oggettistica. varia realizzabile anche secondo le più diverse esigenze ed indicazioni specifiche.

Sono più di 14 mila gli articoli inventariati e visibili nello Show Room.

Il reparto interno di computer grafica veste e studia tutti i prodotti che poi verranno realizzati proponendo ai clienti dei book per ogni esigenza promozionale.

Questo "pret a porter" rende la P.T. Promotion un'azienda in grado di soddisfare le molteplici necessità della clientela e di realizzare tutte le personalizzazioni richieste studiando diverse lavorazioni.

Personal Time Promotion è un'azienda che sicuramente si presenta nel mercato come un'azienda dinamica e innovativa fortemente marketing-oriented per essere in grado di fornire prodotti e servizi sempre più in linea con le nuove tendenze. Tra i clienti si annoverano aziende di livello Nazionale e Internazionale che permettono la crescita e permettono un confronto costante con il mercato e il suo divenire (PT Group).

### **3.1 Il caso FIPAV e l'accordo tra le parti.**

Fino ad oggi l'azienda ha sempre lavorato per aziende o associazioni, con marchi e loghi propri, in mercati dove le aziende avevano già delle conoscenze sul come muoversi.

Nel caso che trattiamo in questa tesi, la Personal Time si è trovata a dover lanciare sul mercato dell'abbigliamento, e in quello dell'ufficio, un marchio, quello della Federazione Italiana Volley, che era totalmente sconosciuto alla maggioranza delle persone.

Prima di arrivare alla linea di prodotti finiti, è stato obbligatorio stabilire per entrambe le parti dei termini di accordo per l'usufrutto dei marchi FIPAV.

L'accordo firmato da Federazione Italiana Pallavolo e da Personal Time Promotion, prevede l'esclusiva assoluta del marchio FIPAV da parte della Personal Time Promotion. Così facendo l'unica azienda autorizzata a produrre qualsiasi oggetto con il marchio FIPAV nel mondo risulta essere la Personal Time Promotion.

L'accordo previsto dalle due aziende prevede che la Personal Time Promotion debba a proprie spese ideare e progettare gli oggetti che ha intenzione di produrre e inserire nel catalogo FIPAV, che prima di finire nella fase produttiva devono essere visionati, valutati e eventualmente approvati dalla Federazione Italiana Pallavolo, prima che finiscano in produzione. La Federazione deve anche approvare i prezzi di vendita di ogni singolo prodotto, basandosi sui prezzi di costo forniti dalla Personal Time Promotion e considerando anche la Royalty che dovrà ricevere su ogni vendita.

La Federazione si è presa l'impegno di garantire spazi espositivi durante gli eventi nazionali, un link che vada dal portale federale [www.fipav.it](http://www.fipav.it) al sito adibito alla vendita dei prodotti. Si assume anche l'onere di fornire dei testimonials per la divulgazione della Prima Linea Ufficiale di Merchandising della Fipav.

Da canto suo la società ha a suo carico oltre all'ideazione e alla realizzazione della linea di prodotti, anche la realizzazione del catalogo ufficiale, sia in formato cartaceo che in formato multimediale che sia visibile dal pubblico tramite il web. Oltre a questi aspetti la società dovrà provvedere alla vendita dei prodotti al pubblico tramite stand durante gli eventi organizzati dalla FIPAV e tramite l'utilizzo di

e-commerce. Un altro compito molto importante che spetta alla Personal Time Promotion è la decisione del canale e della modalità di comunicazione col pubblico per far conoscere la marca.

### **3.2 Obiettivi**

Con l'acquisizione del marchio FIPAV fino al 2010 la Personal Time Promotion ha dovuto capire gli obiettivi che si voleva prefiggere, per poter sfruttare a meglio l'esclusiva del marchio e per decidere una strategia di lavoro che permettesse di ottenere i massimi risultati nel minor tempo possibile senza però far mancare la qualità del prodotto. In accordo con la Federazione Italiana Pallavolo la Personal Time Promotion ha impostato come suo Obiettivo Primario la valorizzazione del Marchio FIPAV e la creazione di una linea Merchandising. Ma per raggiungere i suoi obiettivi principali ha dovuto impostare degli altri obiettivi nel breve e nel lungo periodo, che permettessero all'azienda di raggiungere l'obiettivo finale in modo graduale, sviluppando ogni passaggio al meglio delle proprie capacità. Per questo motivo tutti gli obiettivi si basano sulla linea guida dell'obiettivo finale.

Obiettivi a breve termine:

- Decidere il mercato nel quale si vuole entrare a far parte inizialmente.
- Capire chi fa parte di quel mercato, i possibili consumatori e le loro preferenze sui vari prodotti.
- Pensare, ideare, progettare e realizzare i primi prodotti che andranno a far parte della Linea di Merchandising e che saranno i prodotti sulla quale si baserà tutta la Linea, e che vengono definiti "cash cow".
- Decidere il canale distributivo.
- Decidere il canale comunicativo

Obiettivi a medio/lungo termine:

- Verificare l'andamento dei prodotti realizzati e posizionati sul mercato.
- Decidere eventuali riposizionamenti nel settore o nel mercato da parte del prodotto o della marca stessa. Valutando si effettuare dei re-style o se eliminare totalmente certi prodotti.
- Decidere se creare una gamma di prodotti con quel marchio o se concentrarsi solo su una categoria di prodotti.
- Rendere la Linea di Merchandising completa e pienamente funzionale in previsione del mondiale del 2010 che si terrà a Roma.

Da questi obiettivi si è partiti per prima cosa nel decidere in quale settore del mercato si voleva andare a concorrere. Visto l'esperienza decennale nel settore delle personalizzazioni di T-shirt, felpe e cappellini, la Personal Time ha deciso di sfruttare le sue conoscenze del mercato dell'abbigliamento per entrare con il marchio FIPAV nel settore dell'abbigliamento sportivo realizzando come primi prodotti la felpa, la t-shirt, la polo, il cappellino, i boxer mare, i telo da spiaggia e l'accappatoio. Questi prodotti sono la base di partenza della linea di merchandising, diventando così per l'azienda il "cash cow" dei loro prodotti.

Dall'ideazione, la progettazione, lo sviluppo e la realizzazione di questi prodotti ha avuto vita la Linea Ufficiale di Prodotti FIPAV.

Ora che si sapeva il settore in cui si è andati a concorrere, si è potuto conoscere in maniera maggiore i probabili consumatori. Grazie ai dati di queste analisi avere qualche informazione maggiore partendo dal target d'età con la quale bisogna confrontarsi. Si è potuto capire anche quell'era il miglior modo di realizzare i prodotti per dare l'idea di appartenenza all'Italia e di tifo nei confronti della Nazionale Italiana di Pallavolo e anche il design che dovevano avere i prodotti per essere

accettati dal pubblico. Il target dell'età del settore del nostro settore va dai ragazzi/e di 13 anni ai signori/e di 65 anni e la maggior parte è composta da donne e il range di età più significativo è quello tra i 16 anni e 45 anni.

Ma da queste prime indagini, si è riscontrato un problema, che il marchio veniva riconosciuto solamente dagli addetti ai lavori, quindi da allenatori, giocatori o arbitri, mentre gli appassionati di pallavolo, avevano grandi difficoltà a riconoscere il marchio o la sigla della FIPAV.

A questo punto si è notato che il problema principale era riuscire a diffondere il marchio al grande pubblico per renderlo riconoscibile e per potersi posizionare nel mercato. Per raggiungere questo obiettivo si è deciso di realizzare dei prodotti di largo consumo, questa scelta è stata fatta dal momento che dai dati sopra citati si è visto che il target va da 13 anni ai 65 anni. Quindi i prodotti realizzati dovevano attirare l'attenzione delle persone di tutte le fasce d'età ed essere utilizzate indistintamente da giovani o anziani, donne o maschi, atleti o appassionati o persone comuni che non seguono per forza la pallavolo.

Il fatto di conoscere l'intervallo di età più significativo per le vendite dell'azienda, ha fatto sì che si potesse conoscere anche il designer preferito per quella fascia di età per quanto riguarda il mondo della moda. Infatti in questo periodo la moda prevede pantaloni a vita bassa, t-shirt e polo aderenti e sfiancate, felpe sfiancate con cerniera lunga e logo o marchio stampato sul davanti. Quest'attenzione per i dettagli della moda hanno permesso ai consumatori di venire a contatto con il marchio e la sua gamma di prodotti, iniziando così a far conoscere il marchio, i suoi prodotti, le caratteristiche e la qualità di quest'ultimi.

La decisione del canale distributivo e del canale comunicativo, li vedremo nei capitoli successivi.

### **3.3 Da idea a prodotto sul mercato**

Come si è visto nel capitolo precedente i passaggi e i problemi che ci sono per passare da un'idea per un prodotto, al prodotto finito e messo sul mercato è molto lungo.

Per decidere i prodotti che finiranno nel catalogo della FIPAV, si parte dal valutare e proporre vari prodotti che possono essere realizzati e che possiamo ritenere più o meno interessanti per i nostri potenziali acquirenti. La fase di proposta però è anticipata da una lunga fase di ricerca cartacea e anche attraverso l'uso della rete. In questa fase vengono presi in considerazione tutti i prodotti realizzati sia dalla Personal Time Promotion per altre aziende, sia quello che viene proposto dalle altre aziende nel mercato, anche per riuscire a captare, il più velocemente possibile eventuali nuovi prodotti proposti nel mercato o i nuovi design realizzati dalle altre aziende.

Da tutte queste proposte raccolte vengono scelte le idee che secondo la linea guida intrapresa possono soddisfare nel miglior modo possibile la richiesta dei clienti della linea FIPAV. Le proposte che passano, vengono riviste graficamente e anche cambiate nel design, nell'ufficio grafica dell'azienda. L'ufficio grafico, per ogni prodotto scelto, realizza tre proposte grafiche distinte, in modo da poter aver un ventaglio di scelte. Nelle rappresentazioni grafiche che vengono eseguite oltre a determinare i colori, si determinano anche le materie prime con le quali si vuole fare ogni singolo prodotto e i lineamenti che deve avere il prodotto.

Realizzate queste bozze, insieme alla Federazione si decide quali prodotti possono attirare l'attenzione dei consumatori, e di questi prodotti si sceglie anche l'aspetto grafico migliore e si decide se dev'essere modificato. Ovviamente, vista l'esperienza dell'azienda sul settore e sul mercato dell'abbigliamento, fa sì che le indicazioni aziendali vengano prese molto in considerazione da parte della Federazione nel momento delle scelte finali.

Ora che si ha deciso quale tra le proposte si vuole realizzare, si verificano quali fornitori dell'azienda sono in grado di produrre il prodotto desiderato con i materiali richiesti. In questo istante si identificano due ipotesi la prima e più probabile, che l'azienda abbia dei fornitori che facciano il prodotto con le caratteristiche indicate dall'azienda, l'altra ipotesi è che non si abbia già dei fornitori di quel prodotto e quindi il primo passo è trovare dei possibili fornitori, domandando di poter inviare un campione del loro prodotto per valutarne la qualità e i costi.

La Personal Time Promotion, solitamente si appoggia su dei fornitori con i quali ha già un lungo rapporto, e che siano in grado di produrre l'oggetto da me desiderato. A questi fornitori prima di mandare il tutto in produzione definitiva, viene mandata via mail la grafica del prodotto scelto e si chiede di realizzarne un campione sulle linee guida indicate dai file grafici.

Se ci trovassimo nel caso in cui si hanno più di un fornitore in grado di realizzare il prodotto, il campione viene richiesto a entrambi, la decisione finale viene presa valutando oltre alla qualità del prodotto finito, anche il costo di realizzazione del prodotto, il tempo di produzione e il tempo di trasporto dal posto di produzione fino al magazzino aziendale.

All'arrivo dei campioni, con i grafici, si valuta la loro realizzazione dal punto di vista del design e della qualità del materiale, in questo momento viene deciso se apportare delle altre modifiche o se il prodotto può andare in produzione.

Finita questa fase di verifica sul campione, e solo nel momento in cui tutte le modifiche sono state fatte sul campione e sui file grafici, si fa vedere il campione finale alla Federazione e dopo aver avuto il loro benestare allora si manda in produzione.

Nel caso che la Personal Time Promotion, si da inizio via internet o tramite le sedi in Cina e in India alla ricerca di aziende che sviluppino il prodotto prescelto e si fa mandare un campione del prodotto al

grezzo, senza mandare la grafica perché si vuole verificare per prima cosa la qualità delle materie prime e la qualità della lavorazione del prodotto da parte dell'azienda. All'arrivo dei campioni, si valuta la loro realizzazione, guardando la qualità delle materie prime, i design, ecc, se la valutazione risulta positiva su tutti i punti, o comunque non si trova un'azienda che produca il prodotto in maniera migliore, si passa alla richiesta di un campione di quello che si vuole realizzare, mandando le indicazioni grafiche. All'arrivo del campione fatto sulle indicazioni dei file grafici, si eseguono i medesimi controlli detti nel caso precedente, fino a mandare in produzione l'oggetto.

All'arrivo nel magazzino dell'azienda il prodotto viene controllato, sia da punto di vista della qualità sia dal punto di vista del numero dei pezzi che si deve trovare per ogni scatolone. Nel caso che il prodotto non fosse stato confezionato come il campione finale o il numero di pezzi fosse minore a quelli indicati nella commessa l'azienda cerca di rivalersi sull'azienda fornitrice. Quando queste ultime operazioni di verifica sono state eseguite senza intoppi il prodotto viene messo sul mercato attraverso la rete di vendite disposte dalla Personal Time Promotion per questo caso.

### **3.4 Design dei primi prodotti FIPAV**

Come detto in precedenza, si è deciso, che inizialmente i prodotti che la Personal Time Promotion avrebbe prodotto con il marchio FIPAV sarebbero rientrati nel settore dell'abbigliamento sportivo. Rientrando in questo ambito al livello nazionale e internazionali ci si trova a competere contro società come Nike, Puma, Adidas, Asics, Reebok , ed altre ancora. Ma un punto di forza del nuovo marchio che stava per entrare nel mercato era il fatto che si andava a collocare in un settore molto ben definito, infatti si colloca come abbigliamento sportivo specifico per la pallavolo e il beach volley e dedicato in modo specifico a una popolazione ben definita e identificabile da una unica caratteristica, la passione per la pallavolo.

Alla base di tutta l'ideazione dei prodotti, c'è il fatto di creare dei prodotti che non abbiano solo una loro funzionalità nel mondo della pallavolo, ma che si possano utilizzare anche in altri ambienti, andando così a dedicare i prodotti ad una più ampia platea di clienti. Per far ciò è stato pensato di creare una linea di abbigliamento che si possa utilizzare anche tutti i giorni e che non sia specifica solo per il mondo della pallavolo e per chi ne fa parte.

Per questo si è cercato di creare delle linee di abbigliamento che non fossero le maglie da gare o la tuta (anche perché già prodotte da Asicis essendo Sponsor Tecnico Federazione Pallavolo), ma indumenti che si possano utilizzare sempre, e per questo si è deciso di puntare sulla felpa, sulla t-shirt, sulla polo, sul cappellino, sui boxer mare, sul telo da spiaggia, sull'accappatoio e sulle infradito.

L'azienda avendo una forte esperienza nel settore dei prodotti per merchandising, ha scelto che per iniziare a realizzare una linea di merchandising la miglior cosa fosse iniziare a lanciare sul mercato dei prodotti già conosciuti dall'azienda e che avessero buona probabilità di conquistare i consumatori. Oltre a questi aspetti l'azienda conosce molto bene i produttori che realizzano la merce e la qualità delle materie prime che utilizzano.

Ma per far sì che fossero veramente indumenti da tutti i giorni si è deciso di creare i vari prodotti con una linea classica ma giovanile, infatti sia le polo che le t-shirt sono tagliate sfiancate, e questo perché Personal Time Promotion cerca sempre di essere al passo con le mode, visto anche che in questo settore la concorrenza è molto vasta.

Oltre alle linee degli indumenti si è deciso molto di puntare sul fatto che i prodotti fanno parte della Federazione Italiana Pallavolo, quindi si è cercato di richiamare il colore che tutte le persone associano alle maglie delle squadre nazionali cioè l'azzurro. Oltre a realizzare i prodotti di color azzurro o bianco si è scelto di rimarcare il fatto che erano prodotti della linea della Federazione Italiana Pallavolo facendo

stampare o ricamando sui prodotti il simbolo della FIPAV oppure inserendo la scritta dove possibile ITALIA VOLLEY, e aggiungendo un piccolo tricolore. La forte utilizzazione del colore azzurro nella realizzazione dei vari prodotti è stata resa possibile oltre al forte legame che esiste tra i prodotti e la nazionale, anche grazie alla vittoria della Nazionale di calcio agli ultimi Mondiali di Germania che hanno acceso un forte patriottismo in tutti gli italiani e quindi una forte ricerca di prodotti contenenti il tricolore o che richiamassero l'azzurro dell'Italia.

Molta importanza oltre al singolo prodotto pensato e realizzato ci si è molto concentrati sulla confezione e sull'etichetta. Il confezionamento detto packaging che è l'insieme delle attività volte a progettare e a realizzare il contenitore del prodotto. Cioè sulla confezione e sull'etichetta del prodotto. Questa importanza la si deve dal fatto che oggi giorno il Packaging è la 5 P del marketing mix sebbene molti la considerino ancora come elemento della strategia del prodotto.

La confezione può essere composta fino a 3 livelli di materiale. Si avrà quindi la *confezione primaria* dentro la quale viene riposto il prodotto, poi si avrà una *confezione secondaria* la quale mi conterrà la confezione primaria, ed infine avremo *l'imballaggio* dove si troveranno raccolte dozzine di confezioni secondarie.

Le etichette possono essere costituite da un semplice cartellino applicato al prodotto o da elaborazioni grafiche elaborate, questo è dovuto dalla diverso modo di utilizzare le etichette, infatti esse possono essere utilizzate per identificare il prodotto o la marca, oppure per classificare i prodotti, o per promuovere il prodotto attraverso grafiche attraenti.

Per questi motivi tutte le confezioni e le etichette non sono state lasciate al caso, ma sono state elaborate in maniera molto particolare, infatti la confezione primaria è stata realizzata e disegnata in maniera che richiamasse i motivi del design dei prodotti, quindi i colori della bandiera italiana e i colori delle maglie da gioco

della nostra nazionale. Per quanto riguarda le etichette, si è deciso di ricavare delle foto dagli archivi della FIPAV, per realizzare delle cartoline, che avrebbero funzionato sia da etichetta sia da cartolina ricordo.

### **3.5 I Canali distributivi scelti per la vendita dei prodotti FIPAV**

Per i canali distributivi da aprire la Personal Time Promotion ha potuto scegliere in totale autonomia quelli che per lei sarebbero stati i più efficaci per raggiungere i propri acquirenti. Essendo un'azienda che ha già una forza di vendita diretta ben definita e molto esperta in quanto ogni giorno tratta con diversi clienti di tipo aziendale ma anche per dei singoli privati. Avendo già una struttura del genere la Personal Time ha deciso di aprire tre canali distributivi due di tipo diretto e uno di tipo indiretto breve.

I due canali di tipo di diretto uno è costituito di una vendita attraverso contatto telefonico o personale tra acquirente e venditore, questo canale è stato costituito da P.T. Promotion in maniera dedicata, per trattare con solo un determinato tipo di clienti che corrisponde a tutte le Federazioni Regionali e Provinciali della FIPAV che decidessero di comprare dei prodotti della Linea Ufficiale FIPAV. Si è deciso di utilizzare questo canale perché con il contratto stipulato con la Federazione Italiana Pallavolo si è previsto una scoutistica dedicata alle Federazioni di Pallavolo e anche la possibilità da parte di queste ultime di personalizzare alcuni prodotti della linea della FIPAV con il loro logo oppure con il nome della Federazione.

L'altro canale diretto aperto è stato il sito di tipo e-commerce dedicato alla vendita della linea merchandising della FIPAV, la scelta di proporsi al pubblico attraverso questo tipo di sito, è stata decisa, dal momento che le oggi giorno in Italia le persone che hanno un accesso a internet sono sempre più in crescita, e questa crescita si nota anche tra chi usa questo mezzo per acquistare prodotti di vario genere. Questo sito è stato realizzato in collaborazione con l'azienda

H-Art, la quale oltre alla creazione del sito web [www.volleystyle.it](http://www.volleystyle.it), ha il compito di gestirlo tenendolo sempre aggiornato con i nuovi prodotti che di volta in volta verranno prodotti, e devono tenerlo monitorato in modo che si verifichi sempre la sua efficienza. Questo canale aperto da Personal Time permette che tutti coloro che vogliono uno o più prodotti della Linea FIPAV possa ordinarlo via internet direttamente all'azienda produttore senza passare attraverso nessun intermediario.

Ma per poter far conoscere meglio i vari prodotti la Personal Time Promotion ha deciso di sfruttare un canale indiretto di tipo breve che ha come unico intermediario Ondaneve che è una società che in cambio di una certa royalty allestisce un espositore a ogni evento nazionale di pallavolo e beach volley come il tour di beach volley organizzato dalla Gazzetta o le partite delle Nazionali Italiane. La possibilità di allestire un espositore a ogni evento ufficiale della FIPAV è reso possibile grazie all'accordo stipulato con la Federazione, che prevede che la FIPAV si prende l'impegno che a ogni manifestazione uno spazio degli espositori venga dedicato alla Personal Time.

Questi tipi di canali distributivi e il loro utilizzo fa capire che la forza di vendita e quindi i venditori sono stati organizzati per *tipologia di cliente*. In questo tipo di organizzazione ogni venditore è dedicato a una tipologia di cliente e questo crea un vantaggio perché si sa già a priori il tipo di consumatore che ci si va a trovare di fronte e quindi ne conosciamo già le caratteristiche. Questa struttura si ha dimostrato che però può avere dei punti deboli come i costi di viaggio o la duplicazione delle visite, per ciò si consiglia o una strategia a zona oppure un dimensionamento della forza di vendita, cioè calcolare il volume di lavoro presumibilmente necessario per raggiungere un determinato livello complessivo di vendite. La P.T. Promotion ha ovviato a questi problemi, facendo sì che ci sia un solo venditore che gira per l'Italia e il mondo e si dedica alla vendita dei prodotti al pubblico che va a vedere le partite delle nazionali maschili e

femminili, mentre gli altri due venditori si trovano in sede e ricevono gli ordinativi tramite mail oppure telefono.

### **3.6 Canali di comunicazione scelti per pubblicizzare i prodotti FIPAV**

Come si sa la comunicazione costruisce e mantiene relazioni con i propri clienti già acquisiti e anche con quelli potenziali, per questo motivo la scelta del canale è molto difficile, infatti come abbiamo già visto ogni canale ha delle proprie caratteristiche. La Personal Time Promotion ha scelto due canali ben specifici e che andassero a raggiungere il più facilmente possibile i clienti di riferimento cioè gli appassionati di pallavolo. I canali che si sono scelti sono stati Internet, attraverso dei link da altri siti che trattano la pallavolo a quello e-commerce, e i giornali specializzati per far crescere nei possibili clienti la consapevolezza dell'esistenza della linea di prodotti e la consapevolezza di doverne possedere almeno uno. Essendo questa una linea di prodotti nuova e mai esistita precedentemente, si è dovuto usare questi canali anche per aumentare la stimolazione della domanda primaria.

In questa fase i canali comunicativi scelti vengono utilizzati per fidelizzare la clientela già acquisita, per contrastare eventuali concorrenti, e cercano ovviamente di aumentare le vendite attirando nuova clientela pubblicizzando nuovi prodotti, o facendo delle promozioni dei prodotti già esistenti.

### **3.7 Sviluppo di nuovi prodotti e di nuove linee**

La Personal Time Promotion dopo aver progettato e realizzato i primi prodotti della linea FIPAV, non si è fermata e ha continuato a sviluppare nuove idee sia per dei nuovi prodotti nel settore dell'abbigliamento, sia per creare nuove linee di prodotti che fossero molto legate al mondo pallavolistico.

Per potenziare la linea dei prodotti dedicati al settore del vestiario l'azienda ha ideato e progettato una scarpa sportiva bianca, per far sì che richiamasse l'Italia sui due lati è stata colorata una bandiera italiana.

Inizialmente si aveva puntato su dei prodotti unisex e quindi a linee che potevano andar bene sia per gli uomini che per le donne, questo anche per capire come la clientela si comportava davanti a una nuova linea di prodotti, e anche per capire meglio la tipologia di clientela che si sarebbe affacciata in questo segmento.

Vedendo che i prodotti erano molto richiesti e non solo da una clientela di tipo maschile, ma anche da una parte femminile, si è deciso di migliorare i prodotti già realizzati e si è andati a sviluppare i medesimi capi creando una linea femminile che quindi avrà come prodotti dedicati la polo, la t-shirt e gli shorts da mare, ovviamente questi prodotti, si rifanno ai prodotti originali come idee, ma sono state modificate le linee e il design per renderli più interessanti ad un pubblico femminile.

Per quanto riguarda i nuovi settori di mercato la Personal Time ha valutato che il suo maggior acquirente sarà un appassionato di pallavolo o un praticante di pallavolo, per questo motivo ha deciso di creare dei prodotti che andassero incontro a queste esigenze. A questo fine si è voluto creare una linea di cancelleria nella quale l'acquirente potesse trovare le matite, le penne, cartelline, porta documenti e porta block notes ovviamente tutto con un design centrato sul mondo della pallavolo e sulla FIPAV. Questa nuova linea di prodotti è stata realizzata con l'intento di dare a tutti gli addetti al lavoro degli strumenti da utilizzare che però provenissero dalla Federazione.

Per gli amanti della pallavolo e per gli addetti ai lavori non è stata solamente creata una linea di cancelleria, ma sono stati realizzati dei prodotti utili per fare pratiche sportive come il borsone da pallavolo e la mini palla da beach volley.

Ma l'ideazione di nuove linee di prodotto non si è fermato qui, infatti si è deciso realizzare una linea di gadget che possa essere utilizzata oltre che per uso personale, anche dagli organizzatori di eventi o convegni per fare degli omaggi o dei regali. In questa linea ci sono prodotti come adesivi con figurine del mondo volley, o pulisci schermo per il cellulare o porta cd o ombrelli. Anche tutti questi prodotti sono stati curati graficamente con l'obiettivo di richiamare il mondo della pallavolo e specialmente della Federazione Italiana Pallavolo.

## **Capitolo 4**

### **Conclusioni**

Dall'analisi fatta sulla situazione della pallavolo in Italia, nei capitoli precedenti e sul lavoro fatto dalla Personal Time Promotion S.r.L. si può notare come, la scelta dell'azienda sandonatese di intraprendere questa strada, debba tener ben presente due aspetti.

Il primo degli aspetti che l'azienda si trova a dover affrontare è anche il principale, e corrisponde ai risultati sportivi che ottengono le squadre nazionali durante le manifestazioni internazionali, infatti dopo un 2007 dove le donne hanno conquistato la World League, mentre gli uomini sono andati molto male, a Pechino 2008 la nazionale femminile è uscita ai quarti di finale contro gli Stati Uniti, mentre gli uomini sono arrivati in finale per il 3° e 4° posto perdendo la partita contro la Russia.

La mancanza di risultati di un certo prestigio negli ultimino anni, dopo periodi veramente vincenti specialmente con gli uomini, ha fatto calare un po' l'appeal di questo sport negli italiani a favore di altre discipline come il rugby, o il pugilato che invece hanno ben figurato.

L'importanza di questo aspetto, per qualsiasi prodotto sportivo è molto importante, infatti si è visto col passare degli anni che gli sport "minori" in Italia sono vincolati dai risultati e dal prestigio che riescono ad ottenere a differenza del calcio che si può considerare lo sport nazionale. Infatti le vittorie a livello europeo o mondiale o olimpico, fa sì che i giornali e le televisioni parlino più spesso della disciplina, facendo così crescere l'interesse della gente verso il medesimo sport e al crescere dell'interesse aumentano gli appassionati. Questo produce un aumento delle persone alle

manifestazioni sportive che nel nostro caso corrisponde ad un aumento dei possibili clienti. L'aumento di possibili clienti è molto positivo, infatti dai numeri del C.O.N.I. si può vedere come la pallavolo ha appena 988.000 persone praticanti, mentre il calcio arriva a 4.363.000 (Rossi Mori B., 2004). Questa differenza di circa 3 milioni e 300 mila praticanti, ci permette di capire per quale motivo se la Personal Time avesse fatto un' accordo con la FIGC, il problema dei risultati non ci sarebbe stato, infatti avendo un bacino così grande di atleti corrisponde a un bacino ancora più numeroso di appassionati e tifosi. Un bacino piccolo di atleti, va a corrispondere a un bacino piccolo di appassionati fedeli, ma questo bacino si può ingrandire grazie ai risultati che si ottengono, e come abbiamo visto dai dati questo problema il calcio in Italia non l'ha avuto sebbene prima del 2006 non abbia vinto i Mondiali di calcio per molti anni.

Il secondo aspetto, ma per questo non meno importante, è relativo alla collocazione da parte della linea di prodotti all'interno del mercato di competenza di ogni fascia di prodotti. Questo aspetto però per la Personal Time Promotion è meno problematico del primo, infatti in questo caso oltre a conoscere già bene il mercato dell'abbigliamento, riuscirebbe a modificare i propri prodotti abbastanza velocemente in base alle preferenze dei clienti, a differenza dell'aspetto precedente dove non ha possibilità di agire visto che si tratta di risultati sportivi.

Sebbene la scelta di commerciare i prodotti solo attraverso sito e-commerce e attraverso l'appoggio di un rivenditore durante le manifestazioni che vedono impegnata le nazionali italiane, le prime risposte da parte del mercato sono state molto incoraggianti, infatti hanno portato fin da subito ad apportare delle modifiche realizzando prodotti distinti per i 2 sessi. La scelta di limitare la vendita al pubblico di questi articoli solo attraverso questi due mezzi, a mio parere blocca la possibilità di espandere la possibile clientela, infatti la sola possibilità di vendere questi prodotti anche attraverso dei negozi ben stabiliti, avrebbe di sicuro dato la possibilità di vendere i prodotti

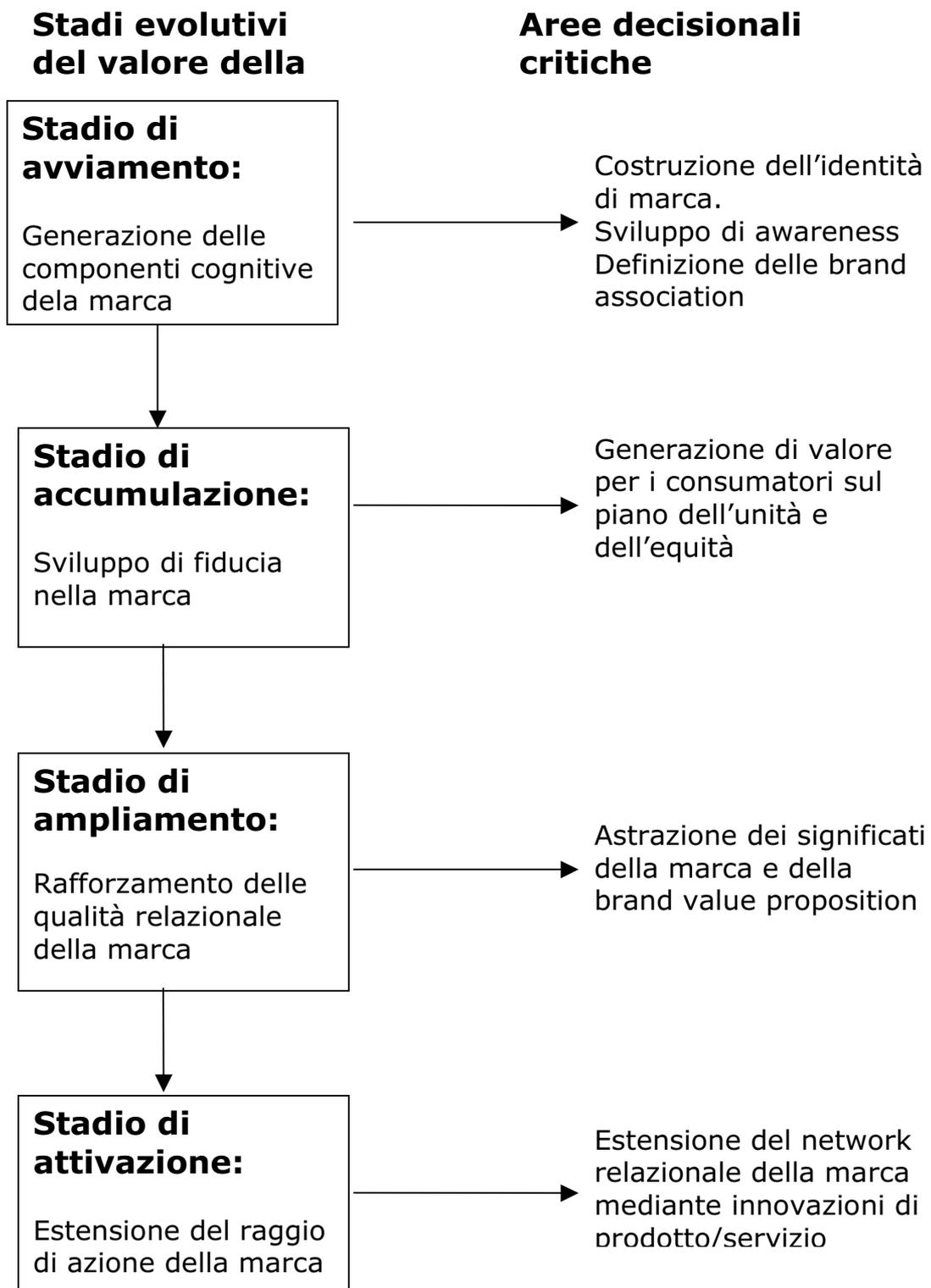
anche a persone che non seguono per forza la pallavolo. Per questi motivi credo che con un canale distributivo diverso si avrebbe anche un'espansione diversa del mercato.

Nel caso del canale comunicativo, invece direi, che i caratteri di questo canale sono stati curati con attenzione, e credo che l'unico aspetto che si potrebbe realizzare in maniera migliore, sarebbe quello di sfruttare l'immagine di qualche campione della nazionale come testimonial della linea di prodotti, dando così un'immagine diversa agli stessi prodotti, questo sfruttamento sarebbe anche molto vantaggioso visto che nell'accordo con la Federazione c'è proprio la possibilità di sfruttare l'immagine dei giocatori.



**APPENDICE**







Ringraziamenti

## **Ringraziamenti**

Ringrazio la Personal Time Promotion S.r.L. nella figura di Gabriele Busatto per grande possibilità che mi ha dato nel poter fare lo stage presso la loro azienda. Ringrazio inoltre Luca Franchin per avermi seguito nel mio periodo di formazione.



## **Riferimenti bibliografici**

- Enrile E., 1977, Dizionario dello Sport, Ed. Paoline, Roma.
- YMCA, 1919, L'YMCA americana in Italia, Bologna.
- De Grazia V., 1981, Consenso e Cultura di massa nell'Italia fascista, Roma-Bari.
- CONI, 1936, Statuto e regolamento del giuoco della palla al volo, Roma.
- Cirri R., 1942, Il giuoco della Pallavolo, Firenze, 1942.
- Ingrati G., 1999, "La pallavolo dallo sport allo spettacolo", Roma.
- Rossi G., 1994, 50 anni sotto rete, Milano, Publieditor
- Shewman B., 1997, La dolce vita, Volleyball, Luglio 1997.
- Kotler P., 2005, Marketing Managment , Pearson Education Italia.
- Pride W, Farrell O.C., 2005, Marketing, Egea.
- Grandinetti R., 2002, Concetti e Strumenti di Marketing , Etas.
- Ravazzi C., 2003, Un visual merchandising su misura per l'abbigliamento, Franco Angeli.
- Rossi Mori B., 2004, I Praticanti sportivi in Italia, Osservatori Statistici per lo Sport, Roma.

## **Sitografia**

- Montesi, 1997, Benito, La storia della pallavolo nel mondo, sito web Fipav.
- FIPAV, [www.fipav.it](http://www.fipav.it)
- PT Group, [www.ptgroup.it](http://www.ptgroup.it)
- Wikipedia, marchio, <http://it.wikipedia.org/wiki/Marchio>
- wikipedia, visual\_m, [http://it.wikipedia.org/wiki/Visual\\_merchandising](http://it.wikipedia.org/wiki/Visual_merchandising)

