

# **New market entry tramite brand repositioning – La Formula 1 tra i giovani e negli USA**

**Carlo Ferraro**

N. Matricola 883244

**Relatore: Prof. Leonardo Buzzavo**

**Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione**

**Dipartimento di Management**

**Università Ca' Foscari Venezia**

2021-2022

# Abstract

Per numerose aziende che abbiano raggiunto almeno la prima fase di maturità, l'internazionalizzazione e l'ingresso in nuovi mercati rappresentano una classica opportunità di espansione. Lo studio della strategia di internazionalizzazione è elemento di profonda importanza non solo per la riuscita dell'operazione, ma a volte per l'intera tenuta aziendale, in particolare qualora l'investimento per l'ingresso nel mercato *target* risultasse particolarmente rilevante.

La letteratura è ricca di studi sulle varie opzioni a disposizione delle imprese nell'affrontare una *new market entry*, ciascuna recante i relativi vantaggi e rischi, ma in anni recenti le aziende sono presentate con un bivio sempre più rimarcato: standardizzazione vs adattamento del *marketing mix*. Con la transizione verso una sempre più presente digitalizzazione di comunicazione e promozione, spesso ormai affidate quasi interamente al mondo online e dei social media, un'azienda deve valutare rischi e benefici del comunicare singolarmente con ogni mercato *target*, o accorpare i canali e rivolgersi direttamente ad un pubblico globale. Non solo la comunicazione e la promozione: in alcuni settori, come può avvenire per esempio per le realtà sportive internazionali, sono numerosi gli elementi del *marketing mix* per i quali si è vincolati alla standardizzazione e, in generale, studi hanno riscontrato una significativa tendenza alla standardizzazione nelle imprese globali. Al di là di alcuni vantaggi che possono derivare dalla standardizzazione, soprattutto in termini economici e di supervisione, le aziende in questione si trovano a dover bilanciare attentamente le diverse leve standardizzate tra lingue, culture e usi diversi, tipici dei vari segmenti con cui si interagisce. L'ingresso in un nuovo mercato in questo caso risulta essere ancora più complicato e rischioso, in quanto si procede all'addizione di ulteriori elementi socio-culturali che possono entrare in contrasto con quelli di riferimento precedente.

Il presente elaborato si propone di verificare il valore del *brand repositioning* come opzione strategica per la *new market entry* in un contesto di predominante standardizzazione del *marketing mix*. A tal fine si analizzerà il caso pratico della Formula 1 che, sotto la nuova gestione della compagnia americana Liberty Media a partire dal 2017, ha mirato ad inserirsi in due segmenti precedentemente non considerati nonostante la loro rilevanza numerica e strategica: il mercato statunitense e quello *under-*

35.

Nel corso degli studi condotti su queste due popolazioni, Liberty Media ha rilevato alcuni fondamentali punti di contatto attorno ai quali si è concentrata la maggior parte delle operazioni, ma questo tuttavia è stato possibile solo tramite un cambio al posizionamento dell'intero *brand*.

Si analizzerà, dunque, l'alternativa per l'ingresso fornita dalla modificazione del *target* di riferimento perseguita tramite il riposizionamento del marchio Formula 1, la gestione dei rischi e delle opportunità da questo derivanti e i risultati conseguiti.

Partendo dalle fondamenta della letteratura e dalla rilevazione di detti ostacoli, l'obiettivo dell'elaborato sarà quello di analizzare il *case study*, derivando possibili *pattern* e linee guida applicabili anche al di fuori del contesto della Formula 1 e sportivo in generale, per aziende che, per decisioni interne o fattori intrinseci, vogliono affacciarsi a nuovi mercati con un approccio di standardizzazione del *marketing mix*.

# Indice

<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
----------------------	----------

## Capitolo I

### STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E INGRESSO IN NUOVI MERCATI

<b>1.a) Introduzione all'internazionalizzazione .....</b>	<b>6</b>
<b>1.b) Cosa sono le strategie di internazionalizzazione .....</b>	<b>7</b>
<b>1.c) I diversi approcci per una strategia di internazionalizzazione.....</b>	<b>9</b>
<b>1.d) Le componenti della strategia di internazionalizzazione .....</b>	<b>13</b>
<b>1.e) Lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione .....</b>	<b>14</b>
<b>1.f) L'analisi SWOT .....</b>	<b>17</b>
<b>1.g) Analisi del mercato target e della cultura locale .....</b>	<b>19</b>
<b>1.h) Diverse modalità di ingresso nel mercato estero .....</b>	<b>20</b>

## Capitolo II

### OSTACOLI ALL'INGRESSO IN NUOVI MERCATI PER LE AZIENDE GLOBALI STANDARDIZZATE

<b>2.a) Il marketing mix .....</b>	<b>23</b>
<b>2.b) Adattamento vs standardizzazione del marketing mix.....</b>	<b>25</b>
<b>2.c) Aziende globali e standardizzazione del marketing mix.....</b>	<b>27</b>
<b>2.d) Modificazione del target di mercato nella new market entry .....</b>	<b>33</b>
<b>2.e) Brand positioning e brand repositioning .....</b>	<b>34</b>
<b>2.f) New market entry tramite brand repositioning .....</b>	<b>37</b>

## Capitolo III

### STRATEGIA DI NEW MARKET ENTRY E REPOSITIONING DELLA FORMULA 1

<b>3.a) New market entry per la Formula 1.....</b>	<b>39</b>
<b>3.b) Studio del mercato target .....</b>	<b>42</b>
<b>3.c) Studio della concorrenza.....</b>	<b>49</b>
<b>3.c) Ostacoli alla new market entry .....</b>	<b>55</b>
<b>3.d) Alterazione del brand positioning .....</b>	<b>56</b>

## Capitolo IV

### IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI PENETRAZIONE DELLA F1 NEL MERCATO USA E UNDER-35

4.a) Riposizionamento del prodotto.....	60
4.b) Riposizionamento dei valori della Formula 1 .....	63
4.c) Riposizionamento della comunicazione e della distribuzione.....	69
4.d) Risultati.....	77
Considerazioni conclusive .....	86
Bibliografia e sitografia .....	89

# Capitolo I

## STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E INGRESSO IN NUOVI MERCATI

### 1.a) Introduzione all'internazionalizzazione

In un mondo sempre più globalizzato, l'internazionalizzazione è spesso una delle opzioni percorribili per un'impresa che voglia espandere il proprio business.

Essa rappresenta l'estensione del mercato aziendale al di fuori dei confini nazionali, andando dunque a penetrare in segmenti geografici ancora non approcciati e a estendere di conseguenza la propria presenza su nuovi bacini di consumatori.

L'ingresso in un nuovo mercato viene definito *New Market Entry* e nella definizione incorpora la possibilità che si tratti della prima espansione territoriale dell'azienda e, allo stesso tempo, che tale ingresso sia invece l'ultimo in ordine cronologico di un percorso già avviato. Soprattutto nel primo caso, vale a dire quando una azienda si avvicina per la prima volta all'estero, il processo di internazionalizzazione deve essere studiato con particolare cura, ponderando rischi e benefici perché, a maggior ragione per una realtà che non abbia ancora conseguito un certo livello di solidità e stabilità economica, un ingresso fallimentare in un nuovo mercato con il conseguente mancato rientro degli investimenti rischia di minare l'intera stabilità aziendale.

Come riportato da Calvelli e Cannavale (2013), in un mondo "globalizzato e ipercompetitivo", infatti: "Le imprese che competono in ambito internazionale sono attualmente chiamate ad affrontare sfide e confronti sempre più complessi. Esse devono sempre più orientarsi verso soluzioni strategico-organizzative che permettano una progressiva affermazione sui mercati esteri e la creazione di più elevate difese dalla concorrenza estera sul mercato domestico".

Il primo passo che l'impresa dovrà compiere pertanto sarà una valutazione interna e la seguente stesura di una strategia di internazionalizzazione. Quest'ultima può variare significativamente in termini di complessità e articolazione in base a diversi fattori come

la modalità di ingresso nel nuovo mercato *target* o la distanza sociale, culturale, politica, economica, legislativa e geografica tra la Nazione obiettivo e il *Country of Origin* (Paese d'origine dell'azienda madre).

Lo studio della strategia di internazionalizzazione dovrà dunque comprendere e considerare fattori sia interni che esterni alla realtà aziendale e suggerire infine il miglior approccio, qualora percorribile, alla *new market entry*.

## **1.b) Cosa sono le strategie di internazionalizzazione**

Un'efficace gestione strategica internazionale consente ad un'azienda di competere con successo nei mercati esteri e costituisce un quadro completo per raggiungere gli obiettivi fondamentali dell'impresa, grazie alla stesura di un piano strategico che abbia accuratamente preso in esame le opportunità e le minacce che l'azienda si troverà ad affrontare.

La strategia di internazionalizzazione è un processo continuo e completo che deve essere soggetta a continuo aggiornamento. In molte aziende, così come nella letteratura, lo sviluppo di una strategia internazionale è denominato anche pianificazione strategica. Nella maggior parte delle imprese la pianificazione strategica è responsabilità dei dirigenti e dei vertici aziendali. Nel caso di grandi realtà multinazionali possono talvolta essere istituiti direttamente dei reparti specializzati che assistono i dirigenti nel processo di pianificazione e sviluppo delle strategie internazionali. Questi dipartimenti sono solitamente coinvolti nelle diverse fasi di analisi e ricerca a supporto delle decisioni che i responsabili dovranno prendere, andando ad individuare la migliore ubicazione possibile per un nuovo stabilimento, il Paese giusto per il lancio di un prodotto o il partner più adatto per la rete di distribuzione.

Christoph Lymbersky (2008) delinea il ruolo ricoperto da una strategia di internazionalizzazione indicando sei domande a cui questa deve dare risposta:

1. Come e dove l'azienda produrrà i prodotti o i servizi?
2. Quali prodotti o servizi vuole vendere l'azienda?
3. Dove l'azienda vuole vendere i propri prodotti o servizi?
4. Come e dove l'azienda otterrà le risorse necessarie per il processo di produzione?

5. Come l'azienda vuole competere con i suoi concorrenti?
6. Quali sono i fattori chiave di successo per quella determinata azienda e per quello specifico prodotto o servizio?

In sintesi: dove, come e perché dovrebbe concretizzarsi il successo aziendale in un nuovo mercato.

Come precedentemente accennato, l'analisi della strategia dovrà innanzitutto affrontare uno studio introspettivo su prodotti/servizi e situazione economico-finanziaria, per poi confrontare le proprie qualità con quelle degli altri *player*, nella fase che potremmo definire 'esteriore'.

Ayal e Zif (1979) definiscono la scelta di una politica di espansione del mercato come una decisione strategica fondamentale nel marketing multinazionale.

Per sviluppare tale politica, secondo gli autori, un'azienda deve prendere decisioni nelle tre aree seguenti:

1. Identificazione dei mercati potenziali e determinazione di un ordine di priorità per l'ingresso in questi mercati;
2. Decisione sul livello complessivo di sforzo di marketing che l'azienda è in grado di impiegare e che è disposta a impegnare;
3. Selezione del tasso di espansione del mercato nel tempo e determinazione della ripartizione degli sforzi tra i diversi mercati.

Un ulteriore distinguo da preventivare nella fase di delineazione strategica riguarda infatti il numero di nuovi mercati in cui entrare e, qualora ci si voglia approcciare a più Paesi contemporaneamente, si parla per l'appunto di strategia multinazionale.

Rispetto allo sviluppare una strategia per un singolo Paese, lo sviluppo di una strategia multinazionale risulta estremamente più articolato e difficile dal momento che, se l'entità opera in un solo Paese, essa dovrà avere a che fare con un singolo governo, un solo sistema legale, una unica valuta e un solo sistema contabile. All'aspetto burocratico e governativo, nel caso di multinazionalità, bisognerà poi aggiungere all'analisi le possibili discrepanze e divergenze sul piano sociale, culturale e religioso; in sintesi, la sfera personale dell'individuo all'interno della nuova collettività.

Tuttavia, continua Lyubersky: "Le complessità vengono solitamente considerate un compromesso accettabile rispetto alle opportunità offerte da un'azienda e da una rete che operano a livello internazionale." L'autore, in particolare, evidenzia e fa riferimento a tre



diverse opportunità di vantaggio competitivo su cui l'azienda internazionale può fare affidamento: efficienza globale, flessibilità internazionale e apprendimento mondiale. Questi vantaggi non sarebbero infatti disponibili per le imprese che operano in un singolo mercato.

L'efficienza globale raggruppa tutti i vantaggi derivanti dall'aumento di copertura di mercato e dal conseguente maggior bacino di clienti. Si fa ad esempio riferimento alle economie di scala. La flessibilità internazionale consiste nel potere, e sapere, rispondere al cambiamento della domanda in un determinato mercato modificando il processo di produzione in un altro. L'apprendimento mondiale, infine, riguarda l'applicazione in diversi mercati di quanto appreso in un contesto specifico. Una pluralità di ambienti velocizza il verificarsi di situazioni che portano all'apprendimento di nuovi meccanismi, processi o soluzioni, velocemente replicabili anche altrove.

## **1.c) I diversi approcci per una strategia di internazionalizzazione**

Uno degli elementi che fa principalmente riferimento alla fase che abbiamo denominato 'introspettiva' della stesura della strategia di internazionalizzazione è l'approccio. Esso concerne, infatti, le capacità aziendali nell'affacciarsi al mercato estero in termini di esperienza, possibilità economica, accettazione del rischio, coordinamento e forza lavoro. Più queste caratteristiche saranno sviluppate, maggiore sin da subito potrà essere l'impegno diretto dell'azienda all'interno del nuovo mercato. Addirittura, in casi di elevata maturità ed esperienza, sarà possibile e auspicabile stilare pianificazioni strategiche che riguardino anche molteplici nuovi mercati contemporaneamente, al fine di velocizzare il processo di espansione dell'impresa entrando in contatto con più segmenti di consumatori nel medesimo momento.

Al contrario, per una realtà acerba, l'opzione più sicura è l'ingresso progressivo in un solo nuovo territorio, al fine di avere al contempo una più efficiente supervisione della campagna e minori rischi dovuti sia ad un minor investimento che ad un numero più esiguo di variabili ambientali da prendere in considerazione.

A tal proposito, Ayal e Zif (1979) evidenziano come sia possibile concepire due strategie principali e opposte per prendere decisioni in base all'ampiezza del nuovo mercato da

servire: la diversificazione del mercato e la concentrazione del mercato. La prima strategia implica una rapida penetrazione in un gran numero di mercati e la ripartizione degli sforzi tra di essi. La seconda strategia si basa, invece, sulla concentrazione delle risorse in pochi mercati e sulla graduale espansione in nuovi territori. Dopo alcuni anni, sottolineano gli autori: “Entrambe le strategie possono portare l'impresa a esportare nello stesso numero di mercati. Tuttavia, i percorsi di espansione alternativi possono generare conseguenze completamente diverse in termini di vendite, quote di mercato e profitti nel tempo”.

I fattori determinanti per l'esito della scelta sono riassunti nella Figura 1:

**TABLE 2**  
**Product/Market Factors Affecting Choice Between**  
**Diversification and Concentration Strategies**

Product/Market Factor	Prefer Diversification if:	Prefer Concentration if:
1. Sales response function	Concave	S-curve
2. Growth rate of each market	low	high
3. Sales stability in each market	low	high
4. Competitive lead-time	short	long
5. Spill over effects	high	low
6. Need for product adaptation	low	high
7. Need for communication adaptation	low	high
8. Economies of scale in distribution	low	high
9. Program control requirements	low	high
10. Extent of constraints	low	high

*Figura 1 - Fattori di prodotto/mercato che influenzano la scelta tra strategie di diversificazione e concentrazione.*

*Fonte: Ayal I., e Zif J. (1979).*

Altra letteratura, a cui sarà ancora fatto riferimento attraverso il lavoro di Lymbersky (2008), identifica quattro possibili approcci che le imprese possono utilizzare nella *new market entry*, a seconda del livello di coinvolgimento contemplato e desiderato: strategia di replica domestica, strategia multidomestica, strategia globale e strategia transnazionale.

Esse, nel bilanciare flessibilità e efficienza globale, seguiranno lo schema proposto nella Figura 2:

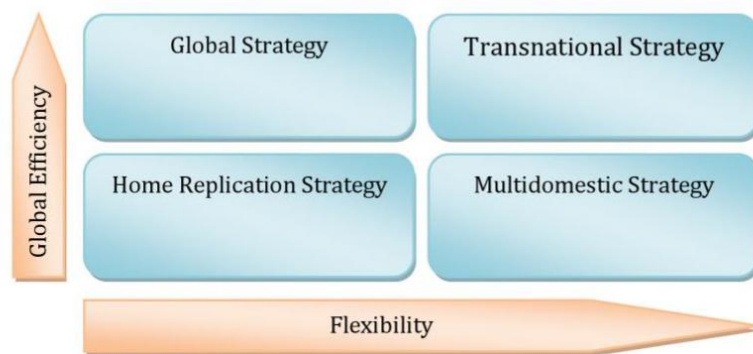


Figura 2- Trade-off tra flessibilità e efficienza globale. Fonte: Lyubersky C. (2008).

### **Strategia di replica domestica**

L'esplorazione strategica rappresenta il primo gradino per un'azienda che voglia rapportarsi con l'estero in maniera progressiva. Si tratta, ad esempio, delle imprese che trasferiscono direttamente i loro principali vantaggi competitivi dal mercato nazionale a quello estero. Questa strategia prende il nome di 'strategia di replica domestica'. In breve, la strategia mira a replicare i vantaggi che un'azienda possiede nel mercato domestico verso quello estero in cui vuole entrare. Questo vantaggio può riguardare una caratteristica intrinseca al prodotto o una strategia di marketing particolarmente efficace che potrebbe essere replicata in un'altra Nazione.

La strategia della replica domestica è spesso adottata quando l'esigenza di flessibilità e di integrazione globale è molto bassa.

Il principale rischio è ovviamente rappresentato dalla possibilità che la strategia in un diverso ambiente non sortisca il medesimo effetto ottenuto nel mercato di origine ma, trattandosi appunto di un'esplorazione strategica, non solo limita gli eventuali danni grazie al basso livello di investimento richiesto, ma può assumere l'utilità di test aziendale per quanto riguarda le capacità di espandersi.

### **Strategia multidomestica**

Un'azienda che opera con filiali relativamente indipendenti in ciascun Paese presenziato utilizza la strategia multidomestica. La strategia multidomestica prevede che alle diverse filiali sia concessa la libertà di concentrarsi sui desideri e sulle esigenze dei clienti del

mercato in cui operano. L'entità madre, vale a dire l'azienda madre, garantisce ai dirigenti dei singoli Paesi un alto livello di potere e autorità nelle mansioni di gestione locale. Ciò significa che le filiali possono, ad esempio, personalizzare le loro campagne di marketing, i loro prodotti e altre tecniche operative.

Ben più impegnativo rispetto alla esplorazione strategica, questo approccio risulta essere di estrema efficacia quando sussistono considerevoli differenze culturali tra i diversi mercati. Questa viene spesso utilizzata quando l'azienda deve adattarsi a differenti condizioni in ogni Paese e quando la pressione per l'efficienza globale non è particolarmente elevata.

La difficoltà di applicare economie di scala a causa della personalizzazione della distribuzione, della produzione e del marketing, tuttavia, rappresenta uno svantaggio significativo per l'impresa. Inoltre, il costo di coordinamento delle diverse filiali aumenta rispetto sia alla strategia di replica domestica che alla strategia globale, discussa di seguito.

### **Strategia globale**

La strategia globale occupa sullo spettro la posizione quasi opposta rispetto alla strategia multidomestica. La strategia globale gestisce il mercato mondiale monoliticamente, con una clientela altamente omogenea. Il suo obiettivo è la produzione di prodotti e servizi standardizzati per raggiungere un livello elevato di economie di scala che rendano il *business model* il più efficiente possibile.

A dirigere le operazioni di marketing e di produzione per il mercato mondiale è solitamente una sola sede centrale. Il potere e il processo decisionale dell'azienda sono quindi centralizzati. Ad essere standardizzato è anche il sistema di distribuzione.

Per le aziende che seguono una strategia globale è spesso facile far produrre i propri prodotti in Paesi dove i costi di produzione sono molto bassi, ricorrendo quindi alla cosiddetta delocalizzazione. In questo senso, la strategia globale è molto simile alla strategia di replica domestica dal momento che l'azienda opera in modo simile in ogni Paese in cui entra.

La differenza tra i due approcci sta nel fatto che un'azienda che utilizza la strategia della replica domestica conforma il proprio *modus operandi* nazionale anche al resto del mondo. Un'azienda che utilizza la strategia globale, invece, sviluppa ed applica un'unica strategia, non identica a quella di origine, a tutti i diversi mercati.

### **Strategia transnazionale**

Il quarto ed ultimo approccio individuato da Lymbersky (2008) è la strategia transnazionale. Questa strategia cerca di combinare i vantaggi della strategia globale con quelli della strategia multidomestica. Un'azienda che utilizza la strategia transnazionale persegue l'ottenimento dei vantaggi garantiti dalle economie di scala, ma non accentra tutti i processi decisionali e il potere in un'unica sede centrale. Essa si avvale infatti di unità speciali per trovare un equilibrio tra i due obiettivi di flessibilità ed efficienza. Ciò significa che alcune funzioni come la ricerca e lo sviluppo e alcune parti del processo produttivo possono essere centralizzate in determinate parti del mondo. Altre unità, come ad esempio il marketing e le risorse umane, possono essere decentrate per potersi adattare all'ambiente e alla cultura locale. Tuttavia, il coordinamento tra le diverse filiali è spesso costoso.

## **1.d) Le componenti della strategia di internazionalizzazione**

Si sono delineati i quattro diversi approcci strategici che un'azienda rivolta all'internazionalizzazione possa adottare in un contesto di *new market entry*.

Una strategia di internazionalizzazione, tuttavia, a prescindere dallo specifico approccio possiede quattro componenti fondamentali che Lymbersky (2008) identifica in: competenza distintiva, impiego delle risorse, ambito delle operazioni e sinergia.

### **Competenza distintiva**

Una competenza distintiva può essere qualsiasi cosa di cui un'azienda si occupi eccezionalmente bene o che comunque svolga meglio della concorrenza.

L'ambito di riferimento può spaziare dal *pricing*, al *branding*, dalla distribuzione alla qualità del prodotto/servizio in senso stretto. In sostanza, qualsiasi elemento che performi al di sopra dei *benchmark* di mercato.

Una competenza distintiva è considerata necessaria per competere al di fuori del mercato nazionale, in quanto può garantire all'azienda di compensare alla mancanza di familiarità con il nuovo ambiente che, al contrario, posseggono i *competitor* che già presidiano il territorio. Risulta pertanto cruciale in fase di stesura della strategia, l'individuazione di

tale competenza distintiva e di come renderla proficua a seguito dell'ingresso nel nuovo mercato.

### **Impiego delle risorse**

La distribuzione delle risorse risponde alla domanda su come verranno impiegate le risorse aziendali una volta individuato il mercato obiettivo. Un'impresa che volesse aprire una filiale in un altro Paese potrebbe scegliere di investire solo una certa percentuale e far pagare il resto agli investitori o, al contrario, utilizzare in via esclusiva budget generato internamente. Anche in questo caso si tratta di una scelta fondata sul ponderare rischi e benefici e sulla valutazione della tenuta aziendale in caso di fallimento.

### **Ambito delle operazioni**

L'ambito delle operazioni definisce l'obiettivo che l'impresa si pone. Può trattarsi di una regione geografica o di un determinato segmento di mercato, come quello dell'alta qualità o quello dei bassi costi. Ma l'ambito è legato e vincolato alla competenza distintiva dell'azienda, per una più efficace gestione delle risorse disponibili.

L'ambito delle operazioni si concentrerà infatti sui settori in cui l'azienda è in grado di sfruttare i propri vantaggi competitivi.

### **Sinergia**

L'obiettivo della sinergia è raggiungere lo stato in cui la somma delle parti di un'azienda è più grande delle parti stesse. Lymbersky porta l'esempio illustrativo di British Airways, la quale: "Ad esempio, vende e distribuisce prodotti di *merchandising* sui propri voli. Questi prodotti di *merchandising* sono pensati per portare le persone sul loro sito Internet a visitare nuovi Paesi stranieri e prodotti nel loro negozio online. Anche questi prodotti dovrebbero indurre il cliente a prenotare il prossimo volo con British Airways".

## **1.e) Lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione**

Una volta individuato l'approccio più opportuno per l'impresa e rapportati i riscontri delle componenti con la realtà aziendale, il *team* interno potrà procedere allo sviluppo vero e proprio della strategia. Lymbersky (2008) suddivide lo sviluppo di una strategia internazionale generalmente in due parti: la formulazione e l'attuazione della strategia.

Durante la fase di formulazione della strategia, l'azienda stabilisce gli obiettivi ed elabora un piano strategico che la porterà al loro conseguimento. Nel caso dell'ingresso in un nuovo mercato, la parte di formulazione può consistere in un piano che vada a segnalare i Paesi o i mercati in cui l'azienda si propone di entrare e le modalità di ingresso, argomento che verrà affrontato maggiormente nel dettaglio più avanti nel corso dell'elaborato.

La seconda fase, vale a dire quella di attuazione della strategia, consiste nello sviluppo delle tattiche necessarie per raggiungere gli obiettivi formulati.

L'autore evidenzia come "sebbene ogni processo di pianificazione strategica sia per molti versi unico", esista un punto di partenza che deve necessariamente essere comune a ogni realtà: la *mission statement*, definita anche dichiarazione d'intenti o dichiarazione di missione. La dichiarazione di intenti di un'azienda svolge la funzione di chiarire la direzione dell'impresa, i suoi valori e il suo scopo. Questa è anche uno strumento per comunicare agli azionisti e agli *stakeholder* la direzione strategica aziendale, utile ad anticipare con trasparenza le mosse future e solidificando i rapporti con i diversi portatori di interesse.

Alcune dichiarazioni di missione specificano anche elementi come la filosofia dell'azienda, l'immagine pubblica desiderata, i clienti e le tecnologie.

Limitare la vocalità della dichiarazione di intenti meramente all'esterno dell'azienda è tuttavia errato: essa deve fungere anche da linea guida all'operato interno.

L'intento della *mission statement* dovrebbe infatti essere la prima considerazione per ogni dipendente o collaboratore che sta prendendo giudizio su una decisione strategica.

La dichiarazione di intenti può variare notevolmente in termini di complessità, a seconda della natura aziendale e degli obiettivi che essa porta con sé.

Può essere ad esempio espressa sotto forma di motto aziendale, di una lista di intenti o valori, o anche come documento dall'ampia e professionale stesura.

Nello specifico caso di un brand attivo in regioni e territori significativamente diversi tra loro da un punto di vista socio-culturale, l'azienda in questione potrebbe avere anche la necessità di sviluppare molteplici dichiarazioni di missione diverse. Risulta tuttavia di primaria importanza assicurarsi che tutte le dichiarazioni risultino compatibili tra loro. In caso contrario, si manifesterebbe il rischio di creare l'impressione che le diverse filiali operino in dissonanza, con *mission statement* contraddittori originati dalla medesima realtà.

Similmente a quanto sviluppato da Lymbersky (2008) con i quattro tipi di approccio all'internazionalizzazione, Ayal e Zif (1979) individuano diverse strategie primarie a cui un'azienda può far riferimento nella pianificazione.

Oltre al tasso di ingresso in nuovi mercati, nel senso di coinvolgimento in prima persona dell'impresa, gli autori elencano due ulteriori considerazioni di particolare importanza per l'identificazione più dettagliata delle strategie a disposizione dell'azienda: i segmenti di mercato all'interno dei vari mercati nazionali e l'allocazione dello sforzo sui diversi mercati (e segmenti di mercato).

Sulla base di esse sarebbe in seguito possibile ricavare un certo numero di opzioni strategiche.

Esaminando i segmenti di mercato, ad esempio, si possono individuare quattro principali alternative di espansione del mercato che Ayal e Zif identificano senza denominare.

- La *strategia 1* si concentra su segmenti di mercato specifici in pochi Paesi e su un aumento graduale del numero di mercati serviti. Questa doppia concentrazione è particolarmente appropriata quando il prodotto/servizio si rivolge ad un gruppo definito di clienti simili in diversi Paesi, mentre i costi di penetrazione in ciascun mercato nazionale risultano importanti rispetto alle risorse disponibili. Per avere successo con questa strategia, i segmenti serviti devono essere sufficientemente ampi e stabili.
- La *strategia 2*, caratterizzata dalla concentrazione del mercato e dalla diversificazione dei segmenti, richiede una linea di prodotti in grado di attrarre diversi segmenti. Questa strategia gli autori riportano essere particolarmente efficace quando esistono significative economie di scala nella promozione (ad esempio, "pubblicità a tappeto") e nella distribuzione, e quando il potenziale di vendita del mercato domestico e degli altri mercati nazionali serviti è elevato. In queste condizioni, un'azienda può raggiungere gli obiettivi di crescita concentrandosi su molti mercati secondari all'interno di un numero limitato di mercati nazionali.
- La *strategia 3*, caratterizzata dalla diversificazione del mercato e dalla concentrazione dei segmenti, è adatta alle imprese con una linea di prodotti specializzati e con clienti potenziali in molti Paesi. Con questa strategia, un'impresa può spesso utilizzare un'impostazione di prodotto e di promozione simile in tutti i mercati. Questa strategia è particolarmente efficace quando il costo di ingresso nei diversi mercati è basso rispetto alle risorse disponibili. Per l'identificazione della strategia, è importante



notare che due imprese possono seguire strategie di espansione diverse per quanto riguarda i Paesi e i segmenti (strategia 2 contro strategia 3), pur servendo lo stesso numero totale di segmenti di mercato in ogni momento.

- La *strategia 4* si basa su una duplice diversificazione in entrambi i segmenti e mercati. Questa strategia aggressiva può essere impiegata da imprese con una linea di prodotti appetibile per molti segmenti e risorse sufficienti per entrare rapidamente in più mercati. Le grandi imprese internazionali con uffici di vendita in molti Paesi ricorrono spesso a questa strategia quando introducono una linea di prodotti di nuova concezione.

## 1.f) L'analisi SWOT

"L'analisi SWOT è uno strumento semplice ma potente per valutare le capacità e le carenze di un'organizzazione, le sue opportunità di mercato e le minacce esterne al suo futuro" (Thompson et al., 2007).

Nel corso dello sviluppo della strategia di internazionalizzazione, ricorrerà di sovente che i membri del *team* aziendale debbano confrontarsi con momenti che abbiamo descritto come introspettivi. Per agire efficacemente all'estero, infatti, bisogna essere pienamente consapevoli di se stessi, dell'ambiente esterno e del proprio livello di *performance* in ogni ambito comparato con quello della concorrenza.

La fase della pianificazione strategica in cui tutto ciò si accorpa maggiormente è l'analisi SWOT. L'analisi SWOT riassume le questioni chiave dell'ambiente aziendale e le capacità strategiche dell'organizzazione che hanno maggiore probabilità di influire sullo sviluppo della strategia. "SWOT" è l'acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (punti di forza, debolezza, opportunità e minacce).

*Strengths* e *weaknesses* fanno riferimento alla dimensione interiore dell'azienda e a dove essa si colloca in riferimento ai *competitor*. Le opportunità e le minacce derivano, invece, dall'ambiente esterno e dalla reazione che l'ingresso dell'impresa potrebbe generare.

Conducendo un'analisi esterna, l'organizzazione identifica infatti le minacce e le opportunità critiche nel suo ambiente competitivo, così come in quello obiettivo, cominciando ad individuare potenziali parallelismi o dissonanze.

Essa esamina inoltre la probabile evoluzione della concorrenza in questo ambiente e le implicazioni di tale evoluzione per le minacce e le opportunità che l'organizzazione deve affrontare.

Mentre l'analisi esterna si concentra sulle minacce e sulle opportunità ambientali che un'organizzazione deve affrontare, l'analisi interna aiuta un'organizzazione a identificare i propri punti di forza e di debolezza. Inoltre, aiuta un'organizzazione a capire quali delle sue risorse e capacità possono essere fonti di vantaggi competitivi e quali lo sono meno (Gürel, 2017).

Sulla base dell'analisi SWOT, le organizzazioni possono scegliere la strategia più appropriata. L'obiettivo di un'analisi SWOT è infatti identificare il grado di rilevanza dei punti di forza e di debolezza e la loro capacità di affrontare i cambiamenti in atto nell'ambiente aziendale. Tra i punti di forza l'azienda dovrà individuare e stilare una lista di tutto ciò che abbiamo precedentemente categorizzato come vantaggio competitivo, ma anche altre aree di eccellenza interne all'azienda.

Al contrario, lacune, inesperienza, o problemi aziendali strutturali dovranno comparire nell'elenco delle debolezze, non solo per prenderne ufficialmente conoscenza, ma anche per cercare di limitarne le conseguenze nel breve termine, in ottica di completa eradicazione nel lungo.

Le opportunità e le minacce sono, invece, dettate dall'ambiente esterno, sia esso rappresentato dalla concorrenza o dal *target* in sé. Per quanto riguarda la concorrenza, potremmo trovarla ovviamente elencata nelle minacce qualora essa presenzi già con successo il nuovo territorio, ma anche tra le opportunità quando l'obiettivo sia proprio andare a coprire una nicchia di mercato libera nel Paese obiettivo. Dal punto di vista del mercato estero, la cultura, l'economia, la politica, la legge locale possono comparire di volta in volta sia tra le *opportunities* che tra le *threats*, a seconda di quanto queste possano favorire o contrastare l'adozione del prodotto/servizio da parte del segmento ambito.

## 1.g) Analisi del mercato target e della cultura locale

I fattori esterni da suddividere tra opportunità e minacce devono essere analizzati con cura per prepararsi all'intercettazione delle prime e al contenimento delle seconde.

È possibile suddividere l'analisi del mercato *target* in tre principali categorie: analisi della realtà politico-economica locale, analisi della concorrenza e analisi del segmento obiettivo. Per quanto concerne la prima categoria, riscontriamo lo studio esaustivo di tutto quello che concerne la burocrazia, la legge, la politica e l'economia del Paese obiettivo. Un sistema economico o politico non liberale, così come un'impronta autarchica del governo potrebbe interferire con la buona riuscita della campagna.

È inoltre cruciale entrare in un nuovo mercato conoscendo interamente, ed assicurandosi di essere pienamente allineati, con l'insieme di leggi e norme locali, così come è importante conoscere l'andamento dell'economia locale e della valuta, non solo nel presente ma anche a livello di *trend* storico. Risulterà inoltre necessario valutare se la distanza in questi termini tra il *Country of origin* e il Paese obiettivo potrà essere coperta dalla forza lavoro interna, o se l'azienda avrà bisogno del supporto di consulenti specializzati esterni.

La categoria dell'analisi della concorrenza riguarda in sintesi quanto poc'anzi discusso nell'analisi SWOT: studiare l'operato dei *competitors* locali, identificare possibili aree di business lasciate vacanti o, al contrario, non cimentarsi in quelle maggiormente presidiate. La buona riuscita della campagna, pur dipendendo in buona parte dall'affinità tra l'offerta aziendale e la popolazione locale, è altresì soggetta alla presenza di imprese rivali, alla contenzione del medesimo segmento di domanda e alle risposte strategiche che i *competitor* intraprenderanno nei confronti della nuova realtà che si affaccia sul loro mercato. Vanno pertanto prese in considerazione anche le possibilità di cui la competizione dispone in questo senso.

L'analisi della concorrenza rappresenta inoltre la conclusione del processo di individuazione dei vantaggi competitivi aziendali, che rappresenteranno le principali leve a favore del successo per l'impresa nella penetrazione del nuovo mercato.

Riassunto nei primi due punti quanto già precedentemente discusso nel corso dell'elaborato, è opportuno ai fini dello stesso soffermarsi ora sull'aspetto relativo all'analisi del segmento obiettivo e della domanda. Questo include la sfera personale e

culturale sviluppata attorno ai potenziali clienti del prodotto/servizio offerto dall'azienda.

Quando il tema è l'internazionalizzazione, è naturale che tra determinati mercati appaiano sostanziali e profonde differenze in questo ambito. Un esempio su tutti può essere la religione e la sensibilità nei confronti dei dettami impartiti dalla stessa.

Altre caratteristiche distintive tra culture sono il rapporto tra mascolinità e femminilità, l'individualismo contro il collettivismo, il livello medio di istruzione, lo stile di vita, eccetera. Si fa riferimento a usi, costumi, tradizioni.

Bertoli e Valdani (2018), inoltre, continuano: "Gli usi, a loro volta, comprendono i rituali e i simboli, i quali costituiscono le manifestazioni più visibili di una cultura e rappresentano l'espressione esteriore di valori più profondi".

Le aziende devono farsi trovare pronte rispetto a shock culturali più o meno significativi e, soprattutto, contemplare in anticipo la possibilità che un dato prodotto/servizio non risponda alle esigenze di una cultura altrui.

Musso (2010) si riferisce infatti all'interculturalità come fattore necessitante di minuziosa analisi. "La comprensione delle differenze culturali e l'adattamento a esse", scrive, "Sta diventando un fattore critico di successo più importante che in passato a causa dei cambiamenti negli equilibri economici mondiali."

## **1.h) Diverse modalità di ingresso nel mercato estero**

Il culmine dello sviluppo di una strategia di internazionalizzazione si concretizza nel momento della decisione riguardante le modalità di ingresso. L'espansione del marketing può infatti essere ottenuta con diversi mezzi: anche una piccola impresa con risorse limitate può ottenere rapidamente una copertura del mercato utilizzando agenti indipendenti in ogni mercato, con un investimento minimo o nullo.

Per identificare una strategia specifica di espansione del mercato è quindi necessario specificare lo sforzo di marketing complessivo e l'allocazione dello sforzo sui diversi mercati. Alcuni ricercatori come Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) hanno definito l'impegno di risorse nei mercati internazionali sulla base di un'espansione graduale delle operazioni.

Una sequenza di tre fasi dimostra un impegno di risorse e di coinvolgimento nel marketing sempre maggiore:

1. Esportazione da parte di agenti indipendenti;
2. Filiale di vendita;
3. Filiale di produzione.

La scelta della strategia di espansione del mercato è influenzata dalle caratteristiche del prodotto, dalle caratteristiche del mercato e dai criteri decisionali dell'impresa.

Le capacità della singola azienda in termini economici, umani, di esperienza e di impegno delle risorse, nonché di obiettivi fissati a medio-lungo termine, costituiscono le fondamenta decisionali sulla cui base selezionare la modalità più adeguata.

Dalla lista precedente si può infatti notare come l'impiego di agenti indipendenti sia la modalità più rapida, economica e meno rischiosa delle tre, con conseguenze in caso di insuccesso assai limitate per l'impresa, in particolar modo quando il compenso dell'agente sia in maggior parte o esclusivamente determinato su commissione.

Al contrario, l'apertura di una filiale di vendita o, a maggior ragione, di una filiale di produzione, implica un concreto e significativo coinvolgimento dell'azienda madre. Il che, sicuramente garantisce ritorni estremamente significativi in caso di successo, grazie ad un maggior livello di pattugliamento e copertura del territorio, ma porta anche con sé severi rischi in caso di fallimento.

Un'ulteriore metodologia spesso utilizzata in ottica di spartizione di rischi e benefici è il sistema di franchising. Il franchising viene definito da Alon, Apriliyanti e Henríquez Parodi (2021) come "Un modello di business in cui il *franchisor* estende il *know-how* aziendale, i diritti intellettuali e il diritto di operare a nome di un marchio in cambio di un corrispettivo (solitamente sotto forma di commissioni e *royalties*) al *franchisee*".

Un impegno più diretto dell'azienda madre risulta invece dalla modalità di *new market entry* denominata *Joint Venture*. In senso stretto, si parla di *joint venture* quando "due o più imprese mettono in comune una parte delle loro risorse all'interno di un'organizzazione giuridica comune" (Kogut, 1988).

Un'ultima opzione valida, che comporta tuttavia un importante impegno da parte dell'azienda madre, è quella dell'acquisizione. In questa istanza l'impresa andrà a comprare a tutti gli effetti una realtà locale da utilizzare come base operativa. Addizionalmente agli stabilimenti fisici, l'azienda madre entrerà in possesso anche dei

brevetti, dei diritti pregressi, dei contratti già stipulati e del *know-how* della forza lavoro locale sul mercato di riferimento e sui progetti a cui l'impresa acquisita stava già lavorando.

# Capitolo II

## OSTACOLI ALL'INGRESSO IN NUOVI MERCATI PER LE AZIENDE GLOBALI STANDARDIZZATE

Nel corso del primo capitolo abbiamo percorso le fasi principali della stesura di una strategia per l'internazionalizzazione. Partendo dalla valutazione sulle effettive capacità per un'azienda di sostenere un impegno di simile portata -e, in caso, con che modalità- è stato riportato il processo strutturante legato alla new market entry.

Dopo aver identificato il mercato e aver raccolto le informazioni di base su di esso, il passo successivo per l'impresa è la direzione della programmazione del mercato, che consiste nel decidere gli strumenti e la strategia per soddisfare le esigenze della potenziale clientela e contrastare le minacce arrecate dalla concorrenza.

Nel secondo capitolo l'attenzione sarà dunque posta su quanto ruota attorno al prodotto/servizio da introdurre nel nuovo mercato, andando a studiare l'applicazione delle diverse opportunità date dalle leve di marketing, con particolare focus sulla "alternativa" tra adattamento e standardizzazione di queste.

### 2.a) Il marketing mix

A monte del lancio di un prodotto, includendo quindi l'ingresso in un nuovo mercato dello stesso, le aziende devono selezionare il miglior approccio legato a quattro fondamentali componenti del bene: il prezzo, il luogo, la promozione e il prodotto stesso.

Le decisioni in merito a questi quattro ambiti, e le conseguenti declinazioni, vengono collettivamente identificate sotto la denominazione di *Marketing Mix* (Borden, 1964), mentre gli stessi vengono denominati 'Le quattro P', dalle iniziali delle parole inglesi *product, price, place* e *promotion*. Tutte e quattro le variabili aiutano l'azienda a formulare le decisioni strategiche necessarie per ottenere il già discusso vantaggio competitivo, fondamentale per la riuscita dell'intera campagna nel confronto con la concorrenza. In

sintesi, possiamo definire il *marketing mix* come la combinazione di diverse variabili decisionali di marketing utilizzate dall'azienda per commercializzare i propri beni e servizi.

La letteratura attorno a cui verrà strutturata la stesura del capitolo in questione farà principalmente riferimento a Meera (2012).

**Table No. 1 Elements of 4 P's**

<b>Product</b>	<b>Price</b>	<b>Promotion</b>	<b>Place</b>
Design	Retail	Strategies	Special offers
Technology	Wholesale	Skimming	Endorsements
Usefulness	Internet	Penetration	Advertising
Value	Direct sales	Psychological	User trials
Convenience	Peer to peer	Cost-plus	Direct mailing
Quality	Multi channel	Loss leader	Leaflets/posters
Packaging			Free gifts
Branding			Competitions
Warranties			Joint ventures

Figura 3 - Elementi delle 4P. Fonte: Meera S. (2012).

La prima delle variabili del *marketing mix* (che Meera sottolinea essere tutte di eguale importanza) è il piano di prodotto per articolare un piano di marketing. Il piano di prodotto si compone di tre parti: il prodotto principale, il prodotto ampliato e il prodotto terziario, in base all'attinenza dell'elemento in esame con l'intrinsecità al prodotto stesso. La seconda variabile è il prezzo, che può essere valutato uniformemente tra i diversi mercati o adattato in base a fattori come il costo della vita. La terza variabile è il luogo e riguarda le decisioni relative alla località di vendita del prodotto. Infine, le decisioni relative alla promozione sono legate all'aumento delle vendite tramite piani di comunicazione.

Meera (2012) riassume che: "Per decidere il *marketing mix* di un prodotto, il responsabile del marketing deve tenere conto dell'impatto dei diversi fattori che sono classificati sotto le 4P".

Il *marketing mix*, riassumendo, è una combinazione ottimale di tutti gli ingredienti del marketing, in modo che le aziende possano raggiungere gli obiettivi economici prefissati. Una formula redditizia delle operazioni di marketing è che il *marketing mix* può cambiare in base alle condizioni di mercato e ai fattori ambientali. Questo, infatti, è, come detto, un insieme di variabili controllabili che l'azienda può utilizzare per influenzare le risposte del *target*. In questo caso si parla di "adattamento" del *marketing mix*, opposto al concetto di "standardizzazione".



Ciascuna delle variabili comprende numerosi elementi meritevoli di valutazione al proprio interno, come sintetizzato nella Figura 3.

## **2.b) Adattamento vs standardizzazione del marketing mix**

Il *marketing mix* è un concetto dinamico e flessibile. Per questo motivo cambia con il mutare delle esigenze e delle preferenze dei clienti e delle forze di mercato, come la concorrenza o le politiche governative. È in questo contesto che nasce la dualità tra adattamento e standardizzazione.

Più che una scelta binaria, possiamo interpretare queste alternative come estremi di uno spettro, all'interno del quale il responsabile del marketing dovrà trovare il punto di equilibrio migliore per la propria strategia di internazionalizzazione.

Da un lato troviamo la standardizzazione: ogni componente del *marketing mix* è fisso e rimane immutato attraverso ogni contesto, mercato e Paese servito. La linea direzionale è unica e il prodotto viene presentato identicamente al cliente in ogni parte del mondo.

Al capo opposto dello spettro appare il completo adattamento delle *4P*: il prodotto, il prezzo, la promozione, i canali di distribuzione e *retail*, ogni elemento viene pianificato per assecondare le specifiche esigenze di ogni singolo segmento di mercato-obiettivo. In quest'ottica è a carico del responsabile marketing l'identificazione dei clienti *target*, scoprendo i loro bisogni e le loro aspettative per decidere il *marketing mix* più appropriato.

Nella realtà, la quasi totalità delle imprese troverà una posizione ibrida e intermedia tra i due estremi, con tendenze alle volte verso l'adattamento e in altri casi verso la standardizzazione. È ad esempio possibile che alcune delle variabili del marketing mix, in particolare la promozione, vengano studiate su misura per ciascun mercato, mentre altri aspetti più difficili, complessi e costosi da adattare, come il prodotto, vengano serviti senza differenze.

È evenienza spesso cruciale che alcune delle leve, in particolare prodotto e promozione, vengano adattate al bacino del singolo mercato. Elementi come usi, costumi, religione e tradizioni sono fattori intrinseci alle diverse società e come tali si riflettono sulle scelte e sulla percezione del bene da parte dei consumatori. Questo tema è stato dettagliatamente

analizzato da Calvelli e Cannavale (2013) in uno studio già citato nelle prime pagine dell'elaborato, in riferimento non solo al *marketing mix*, ma a tutte le aree dell'attività imprenditoriale.

Le diverse e numerose sfaccettature di una popolazione globale ma ancora legata alla propria cultura di riferimento, infatti, significherebbero un definitivo abbandono dell'ipotesi *one size fits all*, "Una soluzione è valida per tutti", adottata dalle multinazionali americane negli anni '60 che, in una sorta di "colonialismo", riportano le autrici, imponevano propri stili, regole e meccanismi di governo agli attori locali.

All'opposto, nel contesto economico attuale, le diversità culturali dei Paesi e delle imprese indurrebbero ad avere sempre più necessità di intraprendere strategie di differenziazione.

Pertanto, proseguono Calvelli e Cannavale: "Lo studio delle caratteristiche culturali del contesto in cui si intende operare, quale chiave di lettura per la gestione delle relazioni tra imprese di Paesi diversi e per l'inserimento delle imprese in uno o più sistemi cognitivi di natura "globale", può diventare un valido strumento di supporto alle analisi strategiche di internazionalizzazione".

La conoscenza e, a maggior ragione, la familiarità con la cultura autoctona e dominante nei diversi contesti può contribuire a ridurre l'incertezza propria degli approcci a mercati non familiari. Può inoltre contribuire a sedare possibili conflitti o disallineamenti derivanti da dette differenze culturali, anche in ambito puramente imprenditoriale. In quest'ottica, pertanto, l'azienda dovrebbe creare al proprio interno quello che le autrici descrivono come "un pensiero cosmopolita" e "una cultura senza confini".

Cooper e Kleinschmidt (1985) riassumono che: "Nel caso dell'*export marketing*, la strategia di prodotto si traduce nella politica di adattamento del prodotto, ovvero nel grado in cui un'impresa adatta i suoi prodotti ai mercati esteri: a un estremo, l'impresa vende semplicemente il suo prodotto interno all'estero con un adattamento minimo; all'estremo opposto, l'azienda sviluppa prodotti specifici per i suoi mercati di esportazione".

Sebbene la prospettiva di Calvelli e Cannavale fosse maggiormente concentrata verso l'aspetto manageriale e di gestione, il riscontro a favore dell'adattamento, soprattutto culturale, viene condiviso anche da Cooper e Kleinschmidt. Anche questi autori, infatti, concludono il loro studio con un inequivocabile riscontro e un messaggio rivolto direttamente ai responsabili del marketing delle aziende che vogliono entrare in un nuovo

mercato: “Il messaggio per i manager è che l'adattamento del prodotto e la segmentazione del mercato sono ingredienti chiave per il successo, non solo in patria, ma anche all'estero. Il produttore che si accontenta di vendere all'estero il suo prodotto interno, essenzialmente inalterato, e presta poca attenzione alla natura e alla selezione dei segmenti all'interno dei suoi mercati esteri, è probabile che ottenga una performance delle esportazioni inferiore alla media, in particolare in termini di crescita delle esportazioni”.

Con il perpetuo ed esponenziale avanzamento della globalizzazione e di piattaforme di comunicazione istantanea internazionale come i social network, tuttavia, si fa sempre più prominente la casistica di aziende anche globali che, per scelta o necessità, decidono di affidarsi ad una maggiore standardizzazione del *marketing mix*. Questa evenienza sarà presa in esame nel corso del prossimo paragrafo.

## **2.c) Aziende globali e standardizzazione del marketing mix**

Come brevemente anticipato, nonostante l'adattamento possa sembrare la scelta preferibile e ci sia letteratura a sostegno di questa tesi, alcune aziende procedono per parametri tendenti alla standardizzazione. Può, ad esempio, essere il caso delle imprese piccole e a gestione familiare. Abbiamo già discusso dei costi, dei processi, dei rischi e della complessa articolazione riguardante la stesura di una strategia di internazionalizzazione. Qui le motivazioni sarebbero dunque abbastanza intuitive, a partire dalla mancanza di forza lavoro per coordinare le medesime *task* in mercati diversi, carenza di budget necessario, o semplicemente di esperienza e competenze per gestire un procedimento così elaborato.

È lecito dunque aspettarsi da imprese simili un orientamento verosimilmente propenso verso la semplice esportazione di un prodotto il cui *marketing mix* sarebbe fortemente standardizzato.

Tuttavia, studi hanno riscontrato come la standardizzazione del *marketing mix* faccia anche capo ad imprese globali, che avrebbero tutti i fondi e gli asset umani e tecnologici per perseguire l'adattamento. Ciò potrebbe pertanto apparire controintuitivo. Le già citate Calvelli e Cannavale (2013), scrivono, ad esempio, che: “Nella realtà delle grandi

imprese diversificate e geograficamente disperse, quali le multinazionali, è possibile riscontrare che le unità periferiche abbiano acquisito un elevato potere locale, che si amplia con il verificarsi di una o più situazioni che aumentano la sfera delle relazioni che l'unità decentrata può porre in essere con gli attori del suo ambiente”.

Tali situazioni possono, ad esempio, essere determinate da diversi fattori, quali le maggiori dimensioni del Paese nel quale ha sede la filiale, il controllo di punti di collegamento critici con attori-chiave del proprio ambiente locale e in particolare del governo del Paese ospitante e la vicinanza ad un dato ambiente locale, con i connessi legami con clienti, fornitori ed investitori locali, e ad una diversa cultura radicata nell'ambiente di appartenenza. Sarebbe quindi, secondo le autrici, lo stesso ambiente esterno alle imprese che operano sui mercati internazionali che, “Fornendo stimoli dispersivi e una domanda variabile nel tempo e nello spazio”, crea le premesse per una disconnessione da rigidi vincoli di controllo. Eppure, quando si parla nello specifico di marche e imprese globali, sono molteplici gli studi che disattendono queste previsioni. È utile definire l'azienda e la marca globale e il contesto in cui esse operano.

La definizione data da Pastore e Vernuccio (2008) è: “La Marca globale è la marca che ha la più ampia estensione geografica (in termini di notorietà e vendite) conquistata utilizzando una strategia (identità, immagine, posizionamento) e un mix operativo (*brand identification system*, comunicazione e prodotto) omogenei ovunque”. Si noti, fin da questa sola definizione, il chiaro riferimento alla standardizzazione.

Proseguono gli autori: “Diversi contributi della letteratura accademica hanno messo in evidenza che: la caratteristica della globalità della marca può determinare la percezione di superiorità da parte del consumatore; la qualità è la principale causa di preferenza per i brand globali e, infine, il prestigio (o *status*) è un altro importante valore associato ai *global brand*.”

I consumatori, in particolare, tenderebbero ad associare ai *global brand* soprattutto tre concetti, che sono poi alla base della formazione delle preferenze (in ordine decrescente):

1. **La qualità**, percepita come caratteristica intrinsecamente elevata nelle marche globali, con la natura "globale" della marca considerata di per sé un segno di qualità, soprattutto in termini di innovazione. Un *loop di feedback* positivo: i prodotti sono di ottima qualità in quanto prodotti da una marca globale, la marca è globale perché produce prodotti di alta fattura.

2. **Il mito**, il significato che accompagna la marca globale agli occhi dei consumatori: un messaggio rivolto ai pari, un senso di appartenenza ad una comunità globale, un “simbolo di ideali culturali”. Le marche globali e le relative aziende madri, pertanto, competono tutte non solo per proporre la miglior qualità, ma anche per offrire "miti" con un *appeal* globale;
3. **La responsabilità sociale**, un impegno che sempre più consumatori richiedono alle *global company*, consapevoli del peso e dell'influenza sulla società che queste portano con sé, sul benessere della società e sull'ambiente. L'aspettativa, pertanto, riguarda comportamenti socialmente responsabili e un coinvolgimento consistente nelle problematiche ambientali legate alle attività produttive.

Per queste aziende, nonostante il rischio di perdere contatto con le realtà locali, poter comunicare ad un pubblico mondiale e poter creare una *community* globale attorno alla marca è un ulteriore vantaggio dettato dal *global branding*. Questo è legato allo sviluppo di un'unica *brand image* in tutti i Paesi, condizione particolarmente rilevante in alcuni segmenti di mercato (per esempio, come vedremo in seguito esulando dal contesto geografico dell'internazionalizzazione, i *teenager*).

È stato precedentemente accennato come studi specifici abbiano rilevato una convergenza delle imprese globali verso la standardizzazione del *marketing mix*.

Un esempio, che verrà utilizzato come guida per quanto seguirà, è fornito da Birnik e Bowman (2007). Gli autori, utilizzando un'ampia gamma di studi precedentemente condotti (tra i quali Boddewyn e Grosse 1995; Chhabra 1996; Grosse e Zinn 1990; Michellet al. 1998; Özsoemeret al.1991; Rosenthal 1994; Sorensone Wiechmann 1975; Vrontis 2003; Vrontise Papasolomou 2005 e Zouet al. 1997), ha rilevato un grado relativo di standardizzazione dei diversi elementi del *marketing mix* nelle aziende globali.

### **Prezzo**

La maggior parte degli studi riportati indica che il prezzo è uno degli elementi meno standardizzati del *marketing mix*, nonostante altri ricercatori avessero portato prove contrastanti. Alcune ricerche che si sono posizionate in un'area di compromesso hanno, invece, rilevato che, mentre il prezzo assoluto era tra gli elementi del *marketing mix* meno standardizzati, il prezzo relativo era abbastanza standardizzato.

### **Marchio e prodotto**

All'altra estremità dello spettro, le caratteristiche del marchio e del prodotto sembrano essere gli elementi del *marketing mix* più standardizzati. L'unica eccezione tra le fonti ha trovato prove parzialmente contrastanti che indicano che, mentre le periferiche del prodotto erano spesso standardizzate, i prodotti principali avevano un basso livello di standardizzazione.

### **Packaging (imballaggio)**

Le fonti analizzate hanno evidenziato che l'imballaggio tende a mostrare livelli di standardizzazione medio-alti.

### **Promozione**

Entrando in una delle aree più vaste e complesse del *marketing mix*, gli studi riportano risultati contrastanti per quanto riguarda la promozione nelle aziende globali, ma la tendenza è quella di mostrare un livello medio di standardizzazione.

Tuttavia, alcuni studi hanno rilevato che la promozione è più vicina all'estremità standardizzata dello spettro, mentre altri hanno distinto tra l'impiego dello stesso materiale pubblicitario in tutti o nella maggior parte dei mercati ("standardizzazione del prototipo") e sforzi più pragmatici e pianificati per progettare la campagna da utilizzare in più mercati e variare i dettagli dell'esecuzione secondo le necessità (standardizzazione del modello). Alcuni ricercatori hanno ulteriormente distinto tra standardizzazione del messaggio pubblicitario di base e standardizzazione del messaggio creativo, o tra standardizzazione del tema pubblicitario e del *copy* pubblicitario. Quanto riportato illustra che le imprese multinazionali si trovano di fronte a decisioni molto complesse quando si parla di standardizzazione della promozione.

Piuttosto che una semplice scelta tra standardizzazione pubblicitaria e adattamento, nella maggior parte dei casi la realtà si colloca in una via di mezzo tra gli estremi.

### **Vendite, distribuzione e promozioni**

L'evidenza cumulativa indica che le vendite e la distribuzione, così come le promozioni, tendono a mostrare livelli di standardizzazione piuttosto bassi, ma in genere non bassi quanto quelli dei prezzi.

### **Web**

La *review*, datata 2007, appartiene ad un'era ben distante da quella attuale per quanto concerne la posizione del web e di internet, in un periodo in cui le principali piattaforme

di social network attuali come Youtube o Facebook muovevano i primi passi, mentre altre come Snapchat, Instagram e TikTok ancora non erano state concepite.

Quanto rilevato da Birnik e Bowman sarebbe pertanto irrilevante oggi, in un contesto così profondamente mutato ed evoluto dal punto di vista non solo *digital* e *online*, ma addirittura *hardware*, con lo studio che condivide l'anno di pubblicazione con la presentazione del primo iPhone. In ogni caso, la standardizzazione del "sito web" non è stata comunque inclusa negli studi esaminati.

Si è dunque preso visione di come le aziende globali propendano per quanto possibile verso la standardizzazione del proprio *marketing mix*. Per risalire all'origine della motivazione alla base di questa propensione, Birnik e Bowman hanno analizzato diversi fattori potenzialmente determinanti.

Questa sezione presenta dunque una sintesi dell'impatto dei fattori contestuali sulla standardizzazione del *marketing mix* ricavata dalle deduzioni degli autori.

### **Tipo di prodotto o settore**

La maggior parte degli studi riporta che i prodotti industriali sono maggiormente standardizzati rispetto ai beni di consumo, siano essi non durevoli o durevoli.

Tuttavia, esistono anche prove del contrario, come una rilevazione che i beni di consumo non durevoli fossero più standardizzati dei prodotti industriali, che a loro volta erano più standardizzati dei beni di consumo durevoli. Alcuni studi hanno riportato, in particolare, una maggiore standardizzazione per i prodotti ad alta tecnologia, per i prodotti percepiti come essenziali e per i beni di lusso di marca.

### **Grado di centralizzazione del processo decisionale**

Esistono alcune prove del fatto che un processo decisionale centralizzato porti a una maggiore o più efficace standardizzazione del marketing. Alcuni studi, in particolare, hanno evidenziato un legame positivo tra il processo decisionale centralizzato e una maggiore standardizzazione.

### **Livello di proprietà del quartier generale**

A detta degli autori, esiste una discreta quantità di prove che indicano che le filiali interamente di proprietà, o almeno sostanzialmente controllate, hanno un grado più elevato di standardizzazione del marketing.

## Modalità di ingresso

Alcuni studi hanno indicato gradi di standardizzazione più elevati per le modalità di ingresso indirette (esportazione, *franchising*, *joint venture* e *licensing*) rispetto alle modalità di ingresso dirette.

## Grado di intensità competitiva locale

Diversi studi riportano che una maggiore intensità competitiva locale spinge le aziende ad adattare il proprio marketing in misura maggiore, elemento che già in precedenza abbiamo rilevato come necessario per la differenziazione e, dunque, per la buona riuscita della campagna in mercati ipercompetitivi.

La Figura 4 riassume nel dettaglio i dati relativi a tutti i fattori contestuali che influenzano la standardizzazione del marketing, inclusi quelli non inseriti nella lista appena discorsa per inconcludenza dei risultati o limitatezza nel numero di studi dedicati.

Table 1. Contextual factors and influence on standardization

	Stronger evidence	Weaker evidence
More standardization	<ul style="list-style-type: none"><li>• Industrial products</li><li>• High-tech products</li><li>• Market similarities</li><li>• Products in same stage in PLC</li><li>• Fully owned subsidiaries</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Essential products</li><li>• Luxury products</li><li>• Indirect entry modes</li><li>• Parent and subsidiary have similar competitive positions</li><li>• High degree of communication between parent and subsidiary</li><li>• Foreign operations centralized in an international division</li><li>• Strategy based on either (a) cost-based competition or (b) product/innovation oriented</li><li>• Centralization in decision-making</li></ul>
Less standardization	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumer products</li><li>• High local competitive intensity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Products used at home</li><li>• Culture bound products</li><li>• Direct entry modes</li><li>• Local in-country production</li><li>• Customer-based strategy</li></ul>
Inconclusive		<ul style="list-style-type: none"><li>• Size of local market</li><li>• Country of origin of parent company</li><li>• International experience of parent</li></ul>

Figura 4 - Influenza sulla standardizzazione dei fattori contestuali.

Fonte: Birnik A., Bowman C. (2007).

A supportare l'effettiva implementazione della standardizzazione del *marketing mix*, gli autori individuano fattori specifici come l'allineamento e condivisione delle conoscenze, responsabilità chiare e approccio modulare al prodotto: per raggiungere un compromesso tra standardizzazione e adattamento, Walters e Toyne (1989) hanno proposto due approcci ibridi alla standardizzazione dei prodotti.



Nell'approccio modulare, l'azienda svilupperebbe una serie di, appunto, moduli che possano essere assemblati in modi diversi. Nell'approccio del prodotto di base, una serie di accessori verrebbe montata su prodotti di base standardizzati per garantire la personalizzazione.

Dunque, abbiamo elencato i rischi e i vantaggi della standardizzazione del *marketing mix*, assistito ad un *pattern* comune a molte realtà globali e passato in rassegna i fattori contestuali determinanti. È stato inoltre chiarito cosa spinga le marche globali verso la standardizzazione, con particolare riferimento alla percezione positiva da parte del pubblico e alla potenza di una comunità globale e del suo mito.

Se questo modello sembra solido per mantenere il controllo sui mercati già presidiati, è lecito domandarsi come possa funzionare per l'accesso a nuovi, non solo geografici ma anche, ad esempio, demografici. Nei prossimi paragrafi verrà preso in esame questa tematica.

## **2.d) Modificazione del target di mercato nella new market entry**

Ciò che accomuna l'ingresso in un nuovo mercato geografico e il rivolgersi ad un nuovo segmento di pubblico (sia esso basato su differenze di estrazione sociale, età anagrafica, scolarizzazione o interessi e passioni, giusto per citare alcuni esempi) è la modificazione del proprio *target* di mercato. Questa può essere intesa come sostitutiva, ossia rimpiazzare un mercato per un altro, così come addizionale a quanto già impostato. In entrambi i casi, l'azienda dovrà riuscire a conquistare un nuovo pubblico, con il quale i contatti, la conoscenza reciproca e la fiducia risultano spesso inizialmente insufficienti.

Con il soggetto e il fine dell'elaborato in mente, fino a questo punto abbiamo considerato la *new market entry* come esclusivamente riferita al contesto geografico. Tecnicamente, tuttavia, il discorso può essere espanso come sopra delineato senza perdere di logica.

Tornando alla definizione delle politiche di marketing legate all'internazionalizzazione, Bertoli e Valdani (2018), già brevemente citati in merito all'importanza degli usi di una data cultura, inquadrano la definizione di tali politiche come il punto di arrivo di una serie di fasi analitiche, cronologicamente successive alla selezione dei Paesi e alla definizione delle modalità di ingresso. Queste includono la segmentazione della domanda presente

nei mercati geografici selezionati, la valutazione e selezione del segmento obiettivo, la definizione del posizionamento dell'offerta aziendale in funzione dei segmenti di domanda prescelti e, infine, progettazione e attuazione delle politiche di marketing coerentemente alla strategia di posizionamento individuata. In sintesi, dopo aver individuato il pubblico a cui rivolgersi, bisogna presentare un prodotto che sia allineato ad esso.

In un contesto come quello delle imprese globali, tuttavia, che abbiamo visto essere prone e a tratti addirittura vincolate alla standardizzazione di numerose leve di marketing, il problema persiste: avendo un limitato raggio d'azione sull'alterazione del prodotto, sulla personalizzazione della promozione e sull'adattamento del prezzo, è necessario trovare soluzioni alternative per parlare al nuovo pubblico (sia esso straniero o semplicemente di una generazione diversa) e convincerlo che il prodotto/servizio offerto sia rivolto ad esso. Segmenti diversi potrebbero avere opinioni e reazioni sostanzialmente differenti tra loro nel rapportarsi al lusso o alla sobrietà, alla spiritualità o alla scienza, allo spreco o all'ecologia.

Maggiore sarà la distanza culturale da varcare nel processo di *new market entry*, meno il nuovo segmento condividerà con il pubblico domestico e maggiore sarà il rischio di incorrere nell'indifferenza o, addirittura, nello shock culturale.

È per questa motivazione che si sottolinea la forte correlazione tra modificazione del *target* di mercato e strategie di espansione. Per un'azienda globale standardizzata una soluzione per evadere da questi vincoli potrebbe risiedere nel posizionamento, elemento radicale nella visione del brand, ma che all'occorrenza potrebbe richiedere alterazioni.

## **2.e) Brand positioning e brand repositioning**

Oggi le aziende competono in mercati frammentati e affollati di offerte, dove anche i marchi più forti hanno difficoltà nel perseguire effettive strategie di differenziazione nei confronti della concorrenza (Clancy e Trout, 2002).

Keller e Lehmann (2006) indicano che, al fine di superare questo ostacolo, i responsabili del marketing e i *team* incaricati della gestione della promozione cercano di stabilire adeguate associazioni di marca nella mente dei consumatori per differenziare il *brand* da quello della concorrenza, utilizzando il posizionamento del marchio.

Kotler (2003) definisce il posizionamento del marchio, in Inglese *brand positioning*, come "L'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare un posto distintivo nella mente del mercato *target*". E identifica che: "Il risultato finale del posizionamento è la creazione di una proposta di valore focalizzata sul cliente, una ragione convincente per cui il mercato *target* dovrebbe acquistare il prodotto".

In generale, un marchio ben posizionato dovrebbe fare appello alle esigenze particolari di un segmento di mercato in quanto genera un vantaggio differenziale soddisfacendo i bisogni dei consumatori. Pertanto, la decisione di selezionare la strategia di posizionamento più efficace costituisce una sfida principale per i *marketer*, con Aaker e Shansby (1982) che la inquadrano come centrale per le percezioni e le scelte dei consumatori.

Se il posizionamento è fatto in modo efficace, può potenzialmente costruire marchi potenti; tuttavia, se fatto in modo scorretto, rilevano lavori come quello di Haig (2005), può anche portare a terribili conseguenze per l'azienda.

Per perseguire, dunque, un'efficace campagna di brand positioning, si tornerà a fare riferimento a Bertoli e Valdani (2018), i quali identificano la definizione del posizionamento dell'offerta come "l'anello di congiunzione essenziale tra l'analisi interna ed esterna all'impresa e la formulazione delle politiche di marketing".

La definizione del posizionamento dev'essere infatti ispirata dall'obiettivo di avvicinare la percezione del prodotto/servizio proposto dall'impresa a quello giudicato ideale dal segmento al quale si intende indirizzare l'offerta.

Gli autori, in riferimento al processo per elaborare il posizionamento del marchio/prodotto, identificano due diversi momenti: uno analitico, vale a dire di ricerca, e uno strategico, quindi relativo alla decisione.

Il primo porta l'impresa a individuare lo spazio occupato dal prodotto/marca nella percezione pubblica e in confronto alla concorrenza. Il secondo momento, quello strategico, si basa sulle informazioni ottenute. Le decisioni strategiche attengono alla scelta della posizione giudicata più efficace per raggiungere il segmento di domanda ambito.

Come per tutte le leve del *marketing mix*, anche per il *positioning* si può distinguere tra adattamento e standardizzazione. Precisamente, indicano Bertoli e Valdani, si parla di posizionamento standardizzato se le scelte relative ai criteri di posizionamento sono omogenee nei vari mercati geografici in cui opera l'impresa. Al contrario, si parla di posizionamento contestualizzato (o differenziato, o adattato) quando le scelte appena

cite variano a seconda dei Paesi di riferimento. Nella realtà, tuttavia, anche in questo caso raramente le due scelte si presentano come alternative assolute; esse si prospettano piuttosto come estremi di un continuum all'interno del quale si colloca la decisione dell'impresa.

Abbiamo dunque assimilato che il posizionamento del prodotto/*brand* è importante per un'azienda in quanto rappresenta il quadro strategico chiave per la campagna di comunicazione dell'impresa. Inoltre, si ritiene che il posizionamento guidi la scelta dei consumatori collegando il nome di una marca a determinati benefici desiderati (Broniarczyk e Alba, 1994).

Le decisioni sul posizionamento del prodotto comportano generalmente la selezione di uno o due attributi del prodotto tra l'insieme degli attributi associati a una marca, che vengono poi enfatizzati nella comunicazione ingaggiata con il mercato *target*.

Quando un'azienda decide, o ha necessità, di riposizionare una marca, dunque, cerca di ottenere due risultati, identificati da Jewell (2007). In primo luogo, l'azienda si aspetta che si sviluppi una forte associazione tra il nodo del nome della marca e il nodo del nuovo attributo di posizionamento. In secondo luogo, l'azienda si aspetta che i consumatori non riescano a recuperare il vecchio posizionamento che la marca ha coltivato in passato e ricondurlo alla stessa. Il successo del riposizionamento richiede quindi sia l'indebolimento del vecchio posizionamento sia l'apprendimento del nuovo.

A determinare la possibile riuscita dell'operazione può essere la frequente ripetizione del nuovo messaggio, per plasmare velocemente la memoria del consumatore. Tuttavia, questa soluzione concerne unicamente l'aspetto dell'apprendimento del nuovo posizionamento e non beneficia invece l'indebolimento del vecchio posizionamento.

Jewell continua esplicitando che la memoria delle informazioni sul nuovo posizionamento sarà probabilmente compromessa dai legami dominanti che i consumatori hanno già sviluppato tra la marca e gli attributi del vecchio posizionamento (definita "interferenza proattiva").

Se la forza del legame tra la marca *target* e l'attributo di vecchio posizionamento potesse invece essere ridotta, il grado di interferenza del vecchio posizionamento si indebolirebbe, facilitando la transizione. Questo ragionamento suggerisce che le strategie di comunicazione del riposizionamento che si basano solo sull'apprendimento da parte del consumatore delle informazioni sul nuovo posizionamento saranno meno efficaci

delle strategie che mirano anche a creare un'interferenza del consumatore rispetto alle informazioni sul vecchio posizionamento.

Per comunicare con successo il nuovo posizionamento, ricapitolando, non è sufficiente concentrarsi sulla pubblicità del nuovo posizionamento: per una comunicazione efficace, si dovrebbe anche cercare di indebolire, ad esempio attraverso l'interferenza della concorrenza, il vecchio posizionamento. Ove possibile, l'introduzione di un'interferenza sul vecchio attributo del posizionamento incrementa la probabilità e la rapidità della risposta di accettazione del riposizionamento da parte del pubblico rispetto a una situazione in cui non sia stata generata alcuna interferenza.

## **2.f) New market entry tramite brand repositioning**

A conclusione del capitolo, verrà posto un quesito che metta in congiunzione le tematiche sin qui trattate: è possibile, non solo integrare, ma basare una *new market entry* sul riposizionamento del *brand*?

Per quanto alquanto radicale come percorso, abbiamo visto come spesso per le aziende globali la standardizzazione di numerose leve del *marketing mix* sia la via prescelta o, alle volte, obbligata. Si è inoltre definito come l'espansione in un mercato geografico nuovo, in particolare se caratterizzato da importanti differenze culturali, possa confluire nel doversi rapportare con un pubblico di estrazione completamente diversa da quella precedentemente incontrata, con interessi, valori, tradizioni e aspettative radicalmente mutate.

Riposizionare il marchio potrebbe dunque essere una valida opzione in questa circostanza. La difficoltà potrebbe palesarsi sottoforma di distacco del pubblico autoctono o, in generale, già familiare, con il conseguente rischio, enfatizzato da Pastore e Vernuccio (2008), di perdere contatto con i mercati locali.

Tuttavia, avere la possibilità di comunicare ad un nuovo pubblico attraverso un marchio innovato presenta all'azienda l'occasione di avvicinare e allineare i valori, i messaggi e il significato che il *brand* reca con sé a ciò che il nuovo bacino cerca e nelle aspettative che in esso ripone. Quando vie alternative, come l'adattamento del prodotto, risultano non

percorribili, presentarsi sotto nuova veste potrebbe essere l'elemento di differenziazione che accende l'interesse del pubblico distante.

Il *brand repositioning* può, insomma, essere una strategia per entrare in un nuovo mercato. Si tratta in pratica di cambiare il modo in cui un marchio viene percepito nella mente dei consumatori, di solito modificando l'offerta di prodotti, il pubblico di riferimento o il messaggio veicolato.

Riposizionando un marchio, un'azienda può attingere e confrontarsi con diversi segmenti di clientela, soddisfare diverse esigenze dei nuovi consumatori e differenziarsi dai concorrenti.

Tuttavia, come detto, riposizionare un marchio può risultare rischioso, in quanto sussiste il rischio di allontanare i clienti esistenti e la campagna in sé richiede investimenti significativi in marketing e sviluppo del prodotto.

È pertanto importante che le aziende valutino attentamente i potenziali vantaggi e svantaggi di un riposizionamento del marchio prima di implementarlo come strategia di *new market entry*.

Dell'utilizzo di questa strategia abbiamo un riscontro pratico tutt'ora in corso e iniziato nel 2017: si tratta della campagna di marketing impostata dalla Formula 1 per conquistare il mercato geografico americano e quello demografico delle nuove generazioni, sino a quel momento ignorati o, quantomeno, non intercettati negli anni precedenti. Si vedrà come, rinnovando il posizionamento del proprio marchio, la Formula 1 abbia trovato un'area di intercettazione comune per entrambi i mercati ambiti, rendendo così efficace ed efficiente l'intera operazione.

Il terzo e il quarto capitolo dell'elaborato espliciteranno ed analizzeranno quanto messo in pratica, con particolare riferimento alle tematiche sin qui affrontate. Utilizzando come fondamenta quanto riferito in merito alle strategie di internazionalizzazione, tratteremo rapporti con quanto sviluppato da Liberty Media, l'azienda al vertice dello sport. In particolare, si andranno ad analizzare i vincoli naturali di standardizzazione che, come la Formula 1, affliggono numerose altre realtà del settore. Da questa base di partenza, il tema *repositioning* del marchio verrà analizzato e se ne vedrà l'applicazione nella pratica, tramite analisi di mercato e implementazioni alla promozione e alla distribuzione.

# Capitolo III

## STRATEGIA DI NEW MARKET ENTRY E REPOSITIONING DELLA FORMULA 1

### 3.a) New market entry per la Formula 1

Nel corso del presente capitolo, si andrà a prendere in esame la fase analitica della strategia di internazionalizzazione e *new market entry* della Formula 1. Si procederà dunque con la raccolta delle informazioni necessarie, il riepilogo delle fasi di pianificazione strategica e i relativi obiettivi, nonché le modalità di ingresso. Questi ultimi con particolare attenzione riposta sulla strategia di riposizionamento del brand. Il quarto capitolo concernerà, invece, la fase strategica di sviluppo e applicazione delle strategie (Lymbersky, 2008).

La Formula 1 è da oltre settanta anni uno degli sport più importanti a livello globale. Con quattro continenti e oltre venti Paesi visitati dal campionato ogni anno, l'internazionalizzazione è parte del DNA dello sport sin dalla propria concezione. Tuttavia, nella prima metà degli anni 2010, la Formula 1 soffre una importante stagnazione mediatica, con l'interesse nel pubblico che smette di crescere. Il 7 settembre 2016, Formula One Group di Bernie Ecclestone viene acquistata dall'azienda *mass media* statunitense Liberty Media Corporation. Sin dall'insediamento Liberty Media rende pubblici i due obiettivi principali della propria gestione: l'avvicinamento dei giovani allo sport e la creazione di un'importante *fanbase* nel mercato statunitense.

Fino al 2016, entrambe le categorie non godevano dell'attenzione di Formula One Management, né rappresentavano una quota significativa degli appassionati. In particolare, il segmento *under-35* non veniva considerato economicamente interessante, mentre il mercato americano non era stato conquistato nonostante reiterati tentativi. Liberty Media vede tuttavia l'importanza strategica di entrambi i segmenti obiettivo, sia

dal punto di vista prettamente numerico del volume di utenza, sia per il *turnover* degli appassionati con l'ingresso delle nuove generazioni.

Non esiste uno schema predefinito con cui la Formula 1 approccia la *new market entry*. Anzi, in questo passaggio ci si riferirà strettamente ai mercati geografici, in quanto mai prima di Liberty Media vi era stato interesse a entrare in segmenti demografici o sociali diversi.

Analizzando quanto sin qui perseguito dalle strategie della nuova gestione, possiamo tuttavia identificare come sia stato scelto un approccio tendente alla strategia di concentrazione del mercato (Ayal e Zif, 1979) caratterizzata da una graduale e mirata espansione in nuovi mercati. In questi anni di nuova gestione, infatti, se si escludono i due segmenti presi in analisi, l'unica altra area di interesse espansionistico della Formula 1 è stata la penisola araba. Al contrario, nei prossimi anni, verosimilmente quando Stati Uniti e giovani saranno stati saldamente incorporati all'interno della base dei consumatori, sembra che la F1 voglia puntare a quella che i medesimi autori definiscono la strategia di diversificazione del mercato. Sono state infatti promosse dai vertici dello sport dichiarazioni di intenti e interesse nei confronti del Sud Africa e della Corea del Sud, così come di un secondo Gran Premio in Cina, che tuttavia andranno eventualmente ufficializzati nei prossimi anni.

È comunque possibile identificare tre leve a disposizione della Formula 1 per quanto concerne l'ingresso dello sport in un nuovo Paese: apertura di servizi di *broadcasting* o appalti a società terze come Sky, introduzione nel calendario del campionato di un Gran Premio ospitato nella Nazione prescelta, e coinvolgimento del pubblico tramite una scuderia o un pilota autoctono.

Il caso statunitense è particolarmente interessante all'interno del tema, in quanto per decenni ha rappresentato una, se non l'unica, roccaforte impenetrabile per la Formula 1, estremamente popolare, invece, in tutta Europa, in Sud America e in Asia. Persino gli altri Stati nordamericani, il Canada e il Messico, per quanto non mercati di primaria rilevanza sotto la gestione Ecclestone, comunque hanno nei decenni vantato un'affiliazione con la F1.

Unicamente per fornire del contesto storico prima di tornare al tema dell'elaborato, dopo una breve parentesi di intesa tra gli anni '50 e i primi '60 del secolo scorso, il pubblico statunitense non ha mai accolto la Formula 1, preferendo sempre le alternative locali di Indycar e Nascar. In riferimento alle tre leve citate in precedenza, la trasmissione delle



gare è sempre stata presente negli USA, i Gran Premi degli Stati Uniti si sono tenuti negli anni tra Dallas, Las Vegas, Indianapolis, Detroit e Austin, solo per citarne alcuni, così come i piloti americani sono stati a più riprese presenti in griglia. Tuttavia, nulla di ciò è bastato a conquistare il pubblico locale. Vedremo in seguito come sia stato un errore critico trascurare le differenze culturali tipiche del mercato statunitense.

Riprendendo la classificazione scelta da Cooper e Kleinschmidt (1985) per inquadrare le aziende volte all'export, le caratteristiche delle imprese da considerare comprendono cinque blocchi di variabili:

- “1. Dati demografici dell'impresa, tra cui: dimensioni dell'impresa, età dell'impresa, anni di esperienza nell'esportazione e proprietà dell'impresa (estera o nazionale);
2. Percezioni manageriali delle condizioni di mercato, tra cui: percezione del livello di concorrenza nei principali mercati; barriere all'esportazione; percezione del potenziale dei mercati nazionali ed esteri; intenzioni di investimento diretto all'estero;
3. Vantaggi differenziali dell'azienda, tra cui: vantaggio sul prodotto; vantaggio sul prezzo; vantaggio sulla distribuzione; vantaggio sulla pubblicità/promozione; vincoli della politica di esportazione (un vantaggio negativo);
4. Attività di supporto all'esportazione, tra cui: sforzi di pianificazione del marketing per l'esportazione; sforzi di ricerca sul marketing per l'esportazione; uso di fonti di informazione esterne; livello di visite all'estero; spese di R&S;
5. Obiettivi e aspirazioni, tra cui: aspettative per le esportazioni, obiettivi di crescita aziendale e obiettivi aziendali relativi alla sicurezza degli investimenti.”

Con i dati e le informazioni a nostra disposizione, possiamo quindi inquadrare la Formula 1 come:

1. Un'azienda globale, con oltre due miliardi di fatturato (Cooper, 2022), migliaia di dipendenti, e 72 anni di esperienza in mercati di tutto il mondo;
2. Un'azienda in stallo, o addirittura in leggero calo, al momento dell'acquisizione da parte di Liberty Media, che puntava a sfondare in mercati ben diversi rispetto a quelli ritenuti rilevanti dalla precedente gestione. Nello specifico caso statunitense, la F1 avrebbe dovuto competere non solo con due storici campionati motoristici locali (Nascar e Indycar), ma anche con numerosi altri

sport già affermati, tuttavia con una chiara idea del potenziale posseduto dal mercato a stelle e strisce;

3. Un'azienda con chiari vantaggi sul prodotto, sulla distribuzione e sulla pubblicità/promozione garantiti dagli enormi fondi e investimenti a disposizione, dal successo e dalla credibilità globali precedentemente ottenuti e da caratteristiche proprie e uniche di questo sport su cui fare leva;
4. Un'azienda, come detto, con tutto l'interesse e i fondi necessari ad imbastire team dedicati allo studio del mercato USA e *under-35*;
5. Un'azienda con il chiaro obiettivo di rendere il proprio prodotto uno sport *top of the mind* e seguito dalle masse negli Stati Uniti e tra i giovani.

Rispondendo alla sesta domanda di Lymbersky (2008) in merito alla strategia di internazionalizzazione, la Formula 1 potrebbe aver identificato tra i propri fattori chiave di successo elementi come la storia, il prestigio e il fatto che essa rappresenti il pinnacolo del mondo sportivo automobilistico a livello umano, tecnologico ed economico. Questo argomento verrà poi esteso quando si parlerà di analisi SWOT.

Infine, fino al termine della gestione Ecclestone, si può riscontrare come la Formula 1 abbia costantemente adottato quella che Lymbersky definisce 'strategia di replica domestica', sostanzialmente esportando di volta in volta il modello di business storico della Formula 1, senza in alcun modo adattarlo al contesto locale, eccezion fatta solo per la rimozione degli sponsor alcolici nei Paesi arabi. Liberty Media, tuttavia, avvia un processo di riforma radicale di questo modus operandi nel rivolgersi ai nuovi due segmenti obiettivo. Si proverà, dunque, a ricostruire il processo strutturato nei prossimi paragrafi.

### **3.b) Studio del mercato target**

Nel corso della stesura di un'efficace strategia di internazionalizzazione, è opportuno condurre ricerche su usi, abitudini e, in generale, caratteristiche del segmento obiettivo. Questo al fine di, successivamente, calibrare adeguatamente le leve del *marketing mix* alle esigenze e aspettative del pubblico, nonché ai valori e alla cultura locali (Musso, 2010; Bertoli e Valdani, 2018).

I già citati Cooper e Kleinschmidt (1985), infatti, riportano come: “Il messaggio per i manager è che l'adattamento [...] e la segmentazione del mercato sono ingredienti fondamentali per il successo, non solo in patria, ma anche all'estero. Il produttore che si accontenta di vendere all'estero il proprio prodotto nazionale, sostanzialmente inalterato, e che presta poca attenzione alla natura e alla selezione dei segmenti all'interno dei propri mercati esteri, probabilmente otterrà una performance di esportazione inferiore alla media, soprattutto in termini di crescita delle esportazioni”.

Bisogna dunque agire con accortezza ed evitando il “rischio di perdere il contatto con i mercati locali”, in questo caso intendendo quelli già presenziati in precedenza, evidenziato da Pastore e Vernuccio.

Lo studio riepilogativo che verrà condotto, dunque, si esplicherà individuando tratti comuni e caratteristiche d'interesse nel pubblico americano e *under-35*. Utile in tal senso appare uno studio condotto da Dimofte, Johansson e Ronkainen (2008) sulla percezione che gli statunitensi ripongono nei confronti dei global brand.

I risultati, atipici se vogliamo, vanno contestualizzati nel tessuto economico e industriale d'Oltreoceano, capace e, anzi, in prima linea da decenni nel creare marche globali. Dall'articolo possiamo, infatti, ricavare che le risposte fornite dal campione americano “mettono in dubbio il ruolo esplicito della globalità nelle valutazioni dei marchi”.

Come già precedentemente riportato, la risposta tipica delle persone nei confronti delle marche globali si manifesta in una percezione di superiorità di cui queste godrebbero nei confronti della concorrenza, con qualità e prestigio come principali valori associati (Pastore e Vernuccio, 2008). Indipendentemente dall'atteggiamento nei confronti dei marchi globali, gli statunitensi intervistati, viene riportato, non sembravano affatto affetti dalla percezione di globalità, almeno non nel senso di un attributo del marchio. “Tuttavia, è noto che molti consumatori negano le influenze del marketing nelle loro scelte, nonostante l'evidenza del contrario”, appuntano gli autori. Inoltre, come indicano Hastings, Stead e Webb (2004), “Chiedere ai consumatori di spiegare le loro risposte può non produrre risposte accurate, perché i consumatori tendono a ricorrere alla sicurezza delle spiegazioni logiche per quelle che sono in gran parte reazioni basate sulle emozioni”. Di conseguenza, per estrarre valore dai benefici impliciti nei loro prodotti, i responsabili del marketing che si rivolgono a Washington, dovrebbero enfatizzare sottilmente la globalità del loro marchio attraverso, ad esempio, il *soft power*, ossia “conquistando i consumatori attraverso valori culturali e ideali aspirazionali”. Questo può assumere la

forma di un riferimento alla posizione di *leadership* del marchio in termini di tecnologia o innovazione, possibile solo per un brand con una notevole quota di mercato a proprio nome. Allo stesso modo, per rispondere alle aspettative dei consumatori nei confronti dei marchi globali, i *marketers* potrebbero concentrarsi sulla dimensione sociale per sottolineare il loro ruolo di cittadini globali responsabili.

Dimoft, Johansson e Ronkainen appuntano, infine, che: "Circa due terzi dell'elenco annuale dei 100 marchi globali più importanti stilato da Interbrand hanno sede negli Stati Uniti". Ciò rende la percezione del pubblico americano nei confronti dei *global brands* potenzialmente differente a quella del resto del mondo.

Da un punto di vista, invece, di usi e abitudini dei consumatori statunitensi, quali sono i mezzi più efficaci per intercettarne la domanda? Studi in tal senso sono stati condotti da Hongwei Chris Yang e Yingqi Wang (2015). Che il mondo online, e ancor più nello specifico i social media, sia il miglior strumento di comunicazione e rete del terzo millennio è lapalissiano, ma i dati riportati evidenziano quella che era la portata del fenomeno già otto anni fa. Lo studio infatti segnala che: "Secondo comScore (2014), a marzo 187,8 milioni di utenti Internet statunitensi hanno guardato un totale di 46,6 miliardi di video online e il numero di visualizzazioni di annunci video è stato di 28,7 miliardi". In particolare, gli studenti dei *college* americani hanno dichiarato di condividere i video online in vari modi: attraverso i siti Web di *social networking* (86,5%), e-mail (26,7%), dispositivi mobili (20,8%), siti Web di condivisione video popolari (16%), siti Web di blogging (14,2%), servizi di messaggistica istantanea (3,8%) e altri mezzi (11,6%).

Con l'affermazione in questi ultimi otto anni di Instagram e Snapchat e la nascita esplosiva di TikTok, risulta verosimile credere che nel 2023 le percentuali riferite ai social network siano ulteriormente aumentate a scapito di e-mail e blog. Allo stesso modo negli ultimi anni hanno guadagnato grande trazione anche i servizi di messaggistica istantanea come Whatsapp, Telegram e Signal, che con ogni probabilità hanno scalato la gerarchia determinata dai risultati dello studio in questione.

Il *gap* generazionale tra millennial (quindi frequentatori del college nel 2015) e Gen Z è tuttavia significativo. Non solo nelle abitudini quotidiane, ma proprio nel consumo dell'intrattenimento.

La Gen Z è stata spinta dalle piattaforme tecnologiche create ad hoc verso una fruizione rapida e perpetua di brevi contenuti, sfociata poi nel cosiddetto *binge-watching*, vale a dire, in termini semplici, usufruire di contenuti per un lungo intervallo temporale, senza

soste e quasi senza rendersene conto. Questo fenomeno esiste da quando la televisione è entrata a far parte della quotidianità delle persone, ma con l'avvento di YouTube e Netflix, e ancor di più di TikTok e dei Reels di Instagram, si è raggiunta una rapidità e perpetua concatenazione di contenuti visualizzati senza precedenti.

Lo sport mal si posiziona in questa nuova prospettiva di *content consumption*, con tempi molto lunghi a caratterizzare la quasi totalità degli eventi. Senza andare a scomodare tennis o baseball, rinomati anche per l'estrema potenziale durata degli incontri, una gara di Formula 1 si estende mediamente tra gli ottanta minuti e le due ore.

Prendendo, simbolicamente e a mero scopo di dimensionamento della finestra temporale, 15 secondi come la durata media di un TikTok o di un Instagram Reel, possiamo stimare che un adolescente possa arrivare a guardare 360 contenuti diversi nell'arco di un'ora e mezza di gara. Ciò escludendo anche i tempi morti propri di quasi ogni evento sportivo, completamente eliminati nei brevi video delle piattaforme sopracitate. Con enorme beneficio per la presente analisi, Stephen Mighton (2020) ha condotto uno studio sul consumo di eventi sportivi tra gli appartenenti alla Gen Z. Il lavoro, basato su interviste dirette, calza a pennello con il tema di questo elaborato, andando a targettizzare esattamente la Gen Z americana e di seguito saranno riportati, elaborati e chiariti i passaggi salienti del *paper*.

Una particolare e interessante porzione della ricerca si basa sull'individuazione dei fattori che, per la Generazione Z americana fungono da motivatori o, al contrario, inibitori nei confronti dello sport. Nel primo gruppo, vale a dire i motivatori per il consumo di sport, l'autore identifica tre fattori di maggior impatto: socializzazione, status e sperimentazione.

### **Socializzazione**

Per cominciare, nel corso delle sessioni di *focus group*, un certo numero di temi e narrazioni dominanti ha guidato le interviste, uno su tutti l'elemento sociale e aggregatore dello sport. Assistere da spettatori allo sport, sia in presenza che da remoto, garantisce la possibilità di socializzare con coetanei e amici. Il consumo di sport funge da veicolo di aggregazione in, se vogliamo, due fasi. Se, da un lato, seguire gli eventi insieme ad altre persone, sia in loco che da casa, genera forti legami interpersonali con l'esperienza come denominatore comune, l'aver assistito alla partita/gara permette anche di avere specifici argomenti di conversazione in un futuro momento. Questa capacità di coinvolgere gli amici in un'esperienza come quella ricavata da un evento sportivo è stata così

fondamentale che molti dei partecipanti hanno espresso indifferenza nei confronti dell'evento in sé, purché questo garantisca la possibilità di trascorrere del tempo con gli amici.

Lo sport da spettatori, in poche parole, è diventato non solo veicolo, ma addirittura sinonimo di socializzazione. Diversi partecipanti hanno infatti sottolineato come abbiano personalmente utilizzato -e come i loro coetanei utilizzino- gli eventi sportivi come calendario sociale per organizzare incontri.

In breve, i partecipanti alludevano al fatto di sfruttare gli eventi sportivi come veicolo per offrire esperienze di socializzazione con gli amici, dando priorità alle opportunità di interazione sociale offerte dal consumo di sport, più che allo sport in quanto tale.

### **Status**

Oltre all'aspetto sociale condiviso dello sport, in tutte e tre le sessioni di *focus group* viene riportato essere emerso chiaramente che anche l'elemento di status ha svolto un ruolo cruciale come motivazione nei processi decisionali sulla fruizione. Infatti, tra i partecipanti sono state costantemente espresse le percezioni dei loro coetanei e il bisogno di riconoscimento, arrivando persino a definire la loro generazione con una parola: "Per me la parola giusta è status. Solo perché l'epoca storica in cui viviamo con i social media fa sì che le persone pensino a cosa dovrebbero postare, quando dovrebbero postare, cosa dovrebbero indossare, cosa non dovrebbero fare, [e] a chi sta dal lato dell'osservatore", dichiarò in un commento estremamente rilevante il partecipante William. Si è visto come la possibilità che un evento, un'esperienza o un prodotto siano considerati "*cool*" aumenta la motivazione della Gen Z al consumo. I partecipanti hanno indicato come fattore di influenza primario la possibilità di postare un'immagine o un video in cui si assiste fisicamente a un evento sportivo in linea con il *trend* del momento. Questa spinta dei Gen Z a essere considerati "*cool*" dai loro coetanei è stata spesso collegata ai social media e all'importanza attribuita dai partecipanti a tali piattaforme. Il tema dello status e le sue declinazioni si sono rivelati di significativo rilievo per il modo in cui sono stati presentati in ogni sessione di *focus group* e per il modo in cui i partecipanti ne hanno sottolineato l'importanza.

### **Sperimentazione**

Infine, per quanto concerne gli input al consumo di sport per la Gen Z, il concetto di

sperimentazione è stato identificato dai dati dei focus group come l'ultimo fattore motivazionale significativo.

L'intervistato Lewis, cercando di definire la propria generazione, si riporta che abbia commentato: "Se dovessi racchiudere la Gen Z in una parola, sceglierei sperimentale".

L'idea di provare cose nuove è stata una costante di tutti i *focus group*; i partecipanti, dichiara Mighton, si sono rivelati propensi al cambiamento e spesso esprimevano il desiderio di innovazione e novità.

In ultima analisi, non un fattore motivazionale determinante, ma comunque valore aggiunto di alcuni sport, una delle tendenze della cultura popolare che i partecipanti hanno identificato come valore intrinseco per la Generazione Z è la ricerca dell'altruismo e dell'impegno sociale. In particolare, i partecipanti hanno identificato sia le cause ecologiche che quelle caritatevoli come un valore importante per loro. È importante notare che nel corso delle discussioni è stato suggerito che l'implementazione di questo tipo di iniziative incoraggerebbe la Generazione Z a frequentare maggiormente gli eventi sportivi.

Secondo i partecipanti, infatti, le organizzazioni sportive che apportano modifiche ai quadri di sostenibilità esistenti o incorporano nuovi obiettivi sociali e/o di beneficenza nella politica aziendale vedrebbero un maggior numero di consumatori Gen Z affiliarsi ad una squadra e assistere alle loro partite.

Dal lato opposto dello spettro, e di egual se non addirittura superiore importanza per la nostra analisi, abbiamo gli inibitori al consumo di sport per quanto riguarda la seconda domanda di ricerca, che mirava a esaminare i fattori che potenzialmente inibiscono il consumo di sport tradizionali da parte della Gen Z, sono stati individuati due temi principali che meritano di essere esaminati.

Il primo, la percezione dell'accessibilità economica di un evento da parte dei partecipanti, ovvero il valore percepito rispetto al costo di un evento sportivo, è stato ribadito in tutti i dati e costituisce un importante passo preliminare nella comprensione delle abitudini di consumo e del processo decisionale dei Gen Z in materia di sport.

La preoccupazione per l'accessibilità economica degli sport di intrattenimento tra i giovani della Generazione Z è stata aggravata inoltre da un senso di stanchezza, intesa come noia, apatia o comunque a livello mentale, prevalente tra gli intervistati per quanto riguarda l'offerta di sport tradizionali. Il concetto di stanchezza è emerso organicamente

nel corso delle sessioni di *focus group*, quando diversi partecipanti hanno iniziato a segnalare di essersi stancati delle esperienze che offrivano un prodotto ripetitivo, data la vasta gamma di opzioni di intrattenimento a loro disposizione. I partecipanti hanno condiviso la percezione generale che alcuni sport tradizionali da spettatori fossero noiosi e che la mancanza di innovazione e di nuove idee fosse un ostacolo diretto al loro consumo.

In ultima battuta per quanto riguarda lo studio delle abitudini della Gen Z, Mighton si espone sull'osservazione che la Generazione Z si distrae facilmente, sia impaziente e abbia una ridotta soglia di attenzione. La bassa soglia di attenzione ha ulteriormente rafforzato la stanchezza come inibitore del consumo: "Le giovani generazioni vogliono esperienze più interattive [a causa] della loro soglia di attenzione", segnala Roland, uno degli intervistati. Pertanto, l'incapacità di alcuni sport, seguiti da spettatore, di catturare immediatamente e costantemente l'attenzione dei partecipanti si è rivelata un fattore inibitorio significativo per il loro consumo. Con così tanti modi per essere intrattenuti e con alcuni sport che vengono etichettati come noiosi, lenti o stancanti, la noia e l'impazienza sono stati certamente fattori inibitori significativi al consumo di sport tradizionali da spettatori. In questa istanza possiamo tornare a puntare il dito verso la perpetua e istantanea gratificazione a cui i social espongono gli utenti, con algoritmi e applicazioni studiati per indurre il cervello del consumatore ad un continuo rilascio di dopamina.

I partecipanti erano anche criticamente consapevoli del valore del loro tempo e, con un'ampia varietà di opzioni di intrattenimento disponibili, non erano disposti a sacrificarne a favore di un'esperienza che potesse non fornire una gratificazione immediata e costante.

Altri due studi interessanti in merito alle giovani generazioni sono sondaggi condotti rispettivamente da Paramount e da CBS Netherlands, entrambi nel 2019 e vanno a confermare quanto rilevato da Mighton. Il primo prese in esame un campione di oltre 7000 partecipanti di età compresa tra i 13 e i 34 anni in dieci mercati (Argentina, Australia, Brasile, Cina, Italia, Filippine, Polonia, Sudafrica, Regno Unito e Stati Uniti), riportando: "I giovani a livello globale sono socialmente consapevoli e credono che il cambiamento dipenda da loro. Si preoccupano veramente del mondo che li circonda e vogliono avere un impatto tangibile. Due terzi dei giovani cercano modi per impegnarsi nelle cause a cui tengono e il 64% ritiene di avere la responsabilità personale di



People who consider social issues to be a (very) major problem, 2018

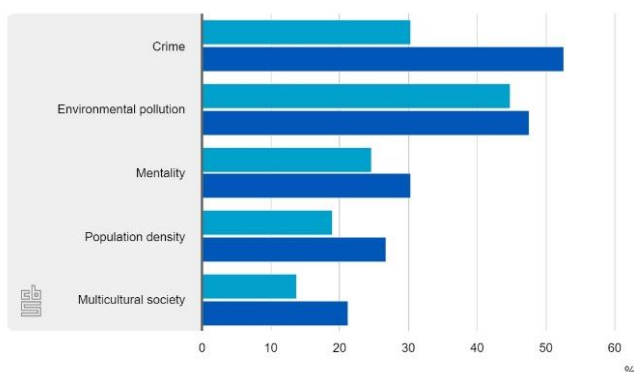


Figura 5 - Valutazione della gravità di problemi sociali per fasce d'età. Fonte: CBS.nl, 2019.

impegnarsi in questioni importanti. Per il 61%, è responsabilità della loro generazione risolvere i problemi che hanno ereditato". Il sondaggio svolto da CBS Netherlands, invece, identificava come il 44,8% dei giovani tra i 18 e i 24 anni, e il 47,6% degli over 25 reputino l'inquinamento atmosferico un "enorme problema".

Dunque, per riassumere quanto riscontrato in poche righe, è possibile evidenziare due sovrapposizioni e una forte differenza tra il pubblico generico americano e i giovani. Entrambi i segmenti di mercato, infatti, sono intercettabili tramite l'utilizzo dei canali online, di cui sono fruitori assidui. Allo stesso modo, per entrambi i gruppi di studio, la socialità e il messaggio dell'evento sportivo sono fattori chiave.

La dissonanza, tuttavia, si riscontra nelle tradizioni: da un lato si è conosciuto il pubblico generico americano, fortemente legato ai propri sport tradizionali come pallacanestro, baseball, Indycar e football, dall'altro lato si colloca invece la Gen Z, dall'elevato *turnover* di interessi e sempre alla ricerca di nuove fonti di intrattenimento.

### 3.c) Studio della concorrenza

La concorrenza è uno dei principali fattori presenti all'interno della categoria delle minacce dell'analisi SWOT (Thompson et al., 2007). Lo studio di questa risulta pertanto di cruciale importanza, al fine di assicurarsi dei vantaggi competitivi ed essere pronti alla risposta delle aziende rivali. Nel corso di questa fase analitica, si andrà anche a valutare l'affollamento del segmento obiettivo da parte dei *competitor*, nonché a studiare possibili strategie di diversificazione (Clancy e Trout, 2002).

Per quanto concerne la Formula 1, nel corso del capitolo si è a più riprese fatto menzione di due particolari campionati: la Nascar e l'Indycar. Entrambi sono campionati automobilistici estremamente rilevanti negli Stati Uniti, che vantano una media di 3,7 (Statista.com, 2022) e 1,3 milioni (NBC Sports, 2022) di spettatori a gara rispettivamente.

Per tracciare un paragone diretto con la F1, nel 2016 questa ha riscontrato una media di spettatori statunitensi di appena 430 mila unità a gara (NBC Sports, 2016). La concorrenza della Formula 1 negli USA, tuttavia, non è unicamente limitata ad altri sport motoristici. Incastonati nella cultura locale troviamo enormi campionati di diversi sport come NBA, NHL, NFL e MLB, tutti che competono sulle medesime ore di tempo libero del pubblico.

Questi campionati sono colossi mediatici. Può pertanto risultare utile, nell'ottica di una strategia di ingresso nel mercato americano, studiare i piani di marketing messi a punto dagli stessi, soprattutto in tema di comunicazione e promozione.

Incidentalmente, Gashaw Abeza, Norm O'Reilly e Benoit Seguin (2019) hanno condotto uno studio volto a comprendere a fondo l'uso, le opportunità e le sfide legate ai social media (SM) per raggiungere gli obiettivi di marketing relazionale (RM) nello sport professionistico americano. A questo fine, sono state condotte interviste con ventisei manager di squadre sportive professionistiche delle quattro maggiori leghe del Nord America nominate poc'anzi. I risultati delineano "Le piattaforme adottate, i sei obiettivi prefissati dell'uso dei Social Media, le sette opportunità offerte e le sette sfide poste da questi come mezzo di Marketing Relazionale".

Gli intervistati, innanzitutto, hanno delineato sette opportunità che le piattaforme di Social Media offrono per realizzare gli obiettivi di *Relationship Marketing*. Come illustrato di seguito, le prime tre opportunità sono i valori che i Social Media hanno presentato alle squadre sportive nel loro sforzo di costruire, mantenere e migliorare il rapporto con i tifosi. La quarta opportunità identificata, il dialogo continuo, è il principale beneficio che i SM hanno presentato sia alle squadre sportive sia ai tifosi come strumento di RM. Le ultime tre delle sette opportunità sono i meriti dei SM che i manager hanno sottolineato per contribuire ad accrescere l'esperienza di consumo dello sport da parte dei tifosi e per giocare un ruolo nell'arricchire il senso di collettività, rafforzare la loro fedeltà e migliorare la relazione a lungo termine con la loro squadra sportiva. Le opportunità identificate sono discusse di seguito.

### **Conoscenza dei tifosi**

Tutti i manager concordano sul fatto che la conoscenza dei tifosi, in particolare l'opportunità di imparare, conoscere e capire gli interessi, le esigenze e i desideri in costante evoluzione dei tifosi, sia uno dei principali vantaggi offerti dalle piattaforme per la realizzazione degli obiettivi di marketing relazionale. Secondo i manager, i SM offrono

l'accesso a un gran numero di clienti e a un vasto bacino di dati che possono essere consultati e raccolti in modo rapido ed economico su una serie di fattori di marketing, come quelli demografici (per esempio, chi sono, dove vivono), psicografici (per esempio, cosa vogliono i fan) e comportamentali (come le abitudini di acquisto). Questi input informano i manager nello sviluppo di strategie di marketing che rispondano all'interesse dei tifosi in modo tempestivo.

### **Avere riscontri sulla situazione corrente**

La maggior parte degli intervistati ha indicato che uno dei meriti dei social è quello di consentire alle squadre di sentire il "polso" della loro base di tifosi (cioè di valutare immediatamente le loro percezioni sulla situazione corrente). Secondo quanto riferito, i SM forniscono informazioni sulla reazione dei tifosi nei confronti di questioni che vanno dalle prestazioni della squadra alle decisioni della dirigenza.

### **Umanizzazione del marchio**

Gli intervistati hanno dichiarato che i SM hanno fornito loro la possibilità di presentarsi come un'entità accessibile (vale a dire aperta e disponibile). L'opportunità di mostrare umorismo, tifare insieme ai tifosi, offrire premi e annunciare concorsi è un valore spesso citato dalle squadre, consentendo l'umanizzazione del marchio della squadra. Alcuni manager hanno anche detto che i SM aiutano la squadra a rendersi accessibile alle giovani generazioni, consentendo loro di rivolgersi con un mezzo specifico che si rivolge a quella demografia.

### **Dialogo continuo**

Tutti gli intervistati hanno identificato l'opportunità che i SM offrono alle squadre professionistiche di impegnarsi in un dialogo dinamico e in tempo reale con i tifosi, senza barriere temporali o restrizioni di confine. I manager hanno sottolineato la funzione che la comunicazione social svolge nell'offrire alle squadre e ai tifosi l'opportunità di parlarsi e ascoltarsi direttamente, per poi imparare a conoscersi reciprocamente su base continuativa.

### **"Nazioni dei tifosi"**

Gli intervistati hanno sottolineato l'opportunità che il social offre per la creazione di un *hub* di tifosi. Secondo gli intervistati, una piattaforma SM funge da luogo in cui si svolgono

le conversazioni tra gli appassionati, creando una "nazione di tifosi" e, dunque, fungendo da aggregatori e creando senso di affiliazione e collettività.

### **Diffusione dei contenuti**

Tutti gli intervistati hanno posto l'accento sul valore che i SM forniscono nell'avvicinare i fan alla loro organizzazione. I manager hanno dichiarato che i social eliminano le "persone intermedie" di terze parti, dando alle squadre stesse la possibilità di offrire direttamente ai fan storie, dietro le quinte e contenuti esclusivi, migliorando l'esperienza dei fan e avvicinandoli alla squadra.

Grazie alle funzionalità di live streaming delle diverse piattaforme SM (ad esempio, Periscope, Facebook live, Twitch, Youtube e Dirette Instagram), alcune squadre hanno cominciato a trasmettere attività dietro le quinte, come gli allenamenti dei giocatori, i viaggi della squadra e le cene di squadra. Le squadre, poi, utilizzano Twitter per veloci domande e risposte e aggiornamenti testuali, rapidi e in tempo reale, sull'andamento della competizione.

### **Servizio clienti**

I manager hanno indicato il servizio clienti come un valore che i SM garantiscono per mantenere in rapporto la loro organizzazione con i tifosi. Un manager, in particolare, ha descritto: "Oggi, quando c'è qualche preoccupazione, il primo posto a cui si rivolgono i tifosi sono i social media". In accordo con questa affermazione, diversi manager hanno sottolineato il fatto che, attraverso i social media (soprattutto Twitter), i tifosi informano direttamente le squadre -e, aggiungo, l'intera comunità- di qualsiasi problema legato all'esperienza del cliente.

I manager hanno spesso sottolineato che i fan oggi vogliono che i loro problemi siano risolti rapidamente con soluzioni facili da trovare e, in riferimento a quanto appuntato prima, qui entra in azione l'abilità dei social media manager e dei team della comunicazione di intervenire in caso di "emergenza" per disinnescare pericolosi *word-of-e-mouth* e dimostrare l'efficienza dei profili (appartengano questi a team, organizzazioni o campionati) di rispondere tempestivamente alle domande e alle esigenze dei fan.

La maggior parte degli intervistati sostiene che il profilo social è un riflesso pubblico del modo in cui le squadre trattano i loro clienti e ha sottolineato il fatto che quando una squadra risponde pubblicamente alla richiesta di un tifoso online, la risposta viene vista da altri. Pertanto, i social non solo aiutano le squadre a rispondere alle preoccupazioni di

un particolare tifoso, ma consente anche di rispondere ad altri con un problema simile e di condividere pubblicamente il fatto che i tifosi hanno un contributo e un impatto non solo sulla loro esperienza, ma anche su quella degli altri.

Nel corso dello stesso studio, poi, i manager intervistati hanno sottolineato un ulteriore punto di forte rilevanza: gli *opinion leader* influenti. È interessante notare che la maggior parte dei manager ha dichiarato di conoscere personalmente molti dei propri utenti SM influenti. Gli utenti SM influenti (cioè i tifosi che hanno un seguito significativo e che postano spesso sulla squadra) hanno una notevole "autorità" e la loro opinione come terza parte è spesso considerata più "reale", secondo i manager, perché sono esterni alla squadra e non sono vincolati da un'etichetta "marketing". I manager concordano sul fatto che i tifosi sono più propensi ad ascoltare un altro tifoso e in particolare i principali *opinion leader* influenti, che possono influenzare le opinioni in modo positivo o negativo. Alcuni manager hanno suggerito che dare potere a questi *opinion leader* sarebbe una tattica vantaggiosa per migliorare l'uso dei social verso gli obiettivi di marketing relazionale.

Di particolare interesse sono anche le rilevazioni di Dick e Schwarz (2020) in merito alle opinioni dei direttori marketing della NBA durante la stagione 2017-2018 sul valore percepito di venti tecniche di marketing utilizzate dalle rispettive squadre per attirare e coinvolgere i tifosi. Allo studio hanno partecipato tutti i trenta direttori marketing dell'NBA dell'epoca. La Figura 5 confronta la differenza della percezione dei manager nei confronti di diverse tecniche di marketing tra 2003-2004 e 2017-2018.

**TABLE 3**  
**COMPARISON OF RANKING OF PERCEIVED VALUE OF MARKETING TECHNIQUES BY**  
**NBA MARKETING FROM 2003-2004 TO 2017-2018**

Marketing Techniques	2003-2004		2017-2018		+/-	
	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean
Preliminary and Post-game Events	16	3.66	7	4.30	+9	+0.64
Face to Face Meetings with Businesses	8	4.28	1	4.83	+7	+0.55
Promoting Star Players	10	4.03	5	4.50	+5	+0.47
Email Offer	6	4.38	2	4.63	+4	+0.25
Booster/Special Memberships	20	3.14	16	3.33	+4	+0.19
Outdoor Advertising	18	3.38	15	3.60	+3	+0.22
Promotional Giveaways	13	3.79	11	3.83	+2	+0.04
Grass Roots Marketing	9	4.10	9	4.13	0	+0.03
Group Sales	2	4.59	3	4.60	-1	+0.01
Employee Incentives Nights	14	3.72	12	3.77	-2	+0.05
Referrals	4	4.41	6	4.37	-2	-0.04
Radio Advertising	15	3.69	17	3.23	-2	-0.46
Telemarketing	7	4.31	13	3.77	-6	-0.54
Mini Packs	1	4.62	8	4.23	-7	-0.39
Direct Mailing	11	3.97	20	2.47	-9	-1.50

*Figura 6 - Confronto della percezione del valore delle tecniche di marketing tra i direttori del marketing NBA tra il 2003-2004 e il 2017-2018. Fonte: Dick, Schwarz, 2020.*

La Formula 1, in buona sostanza, nell'entrare nel mercato statunitense ha dovuto competere con realtà così storiche e diffuse da essere addirittura sedimentate nella cultura locale.

Lo studio della concorrenza, tuttavia, vuol dire anche confrontarsi con i *case study* di chi ha già ottenuto successo nel medesimo ambiente. Nel momento in cui i tentativi sin qui apportati si siano rivelati sempre inefficaci, come nel caso della Formula 1 negli USA, imparare dalle realtà di successo locali e, come vedremo, adottare in tutto o in parte il loro *modus operandi* può rivelarsi una soluzione efficace ed efficiente in termini di risorse. Quando sarà il momento di approfondire l'operato di Liberty Media in termini di comunicazione, promozione e coinvolgimento del pubblico, sarà possibile notare la quantità delle informazioni sopra riportate che sono state fatte proprie dalla Formula 1 e rielaborate per l'inserimento nel contesto specifico.

### 3.c) Ostacoli alla new market entry

Nel corso del primo capitolo abbiamo preso visione di come sia frequente tra le imprese globali ricorrere alla standardizzazione di diversi elementi del *marketing mix*. Questo fenomeno è particolarmente vero per le realtà sportive internazionali, più per necessità e natura stessa del prodotto, che per scelta: una squadra di calcio di portata internazionale, un torneo di tennis, o anche un singolo atleta di fama mondiale non hanno la possibilità di adattare il proprio prodotto, inteso come la partita o la gara.

I canali di distribuzione e promozione possono in parte essere affidati ad emittenti locali che perseguono un certo livello di personalizzazione, ma adattare la comunicazione istituzionale, o comunque diretta, ai singoli mercati è un'opzione che nessuna di queste realtà ha sin qui intrapreso.

La Formula 1 cura in prima persona tutto ciò che concerne la comunicazione online e gli unici canali tramite cui agisce sono in lingua inglese. Questo rende due delle 4 P già standardizzate. La distribuzione è ibrida: è infatti possibile identificare una componente adattata nelle televisioni nazionali che trasmettono le dirette, e una standardizzata nella fruizione di F1TV (il servizio in *streaming* ufficiale, accessibile da determinati Paesi) e negli *highlights*, i momenti salienti, pubblicati su Internet con telecronaca in lingua inglese. L'elemento del *marketing mix* maggiormente soggetto ad adattamento è, tuttavia, il prezzo, inteso sia come costo del biglietto che dei servizi di *pay-per-view*. Le 4 P della Formula 1 tendono, pertanto, complessivamente verso la standardizzazione, dunque in linea con quanto sin qui riscontrato nel corso dell'elaborato, ma proprio nel contesto in cui per conquistare due mercati 'ribelli', come quello statunitense e quello delle giovani generazioni, è necessario intercettarli negli specifici canali che essi presenziano. Il fallimento nel coinvolgimento di questi due segmenti da parte della Formula 1 è, infatti, riconducibile a errori e negligenze propri dell'azienda stessa: un generico disinteresse nei confronti gli *under-35* sino al momento dell'insediamento di Liberty Media e la sottostima dell'importanza della cultura statunitense nel prodotto per il pubblico americano. Si è notato, tuttavia, come questi due segmenti posseggano dei tratti comuni, come la diffusa presenza online, sfruttabili per una congiunta *market entry*. La strategia impostata da Liberty Media ha fatto propria questa nozione ma, dal momento che la standardizzazione era in buona parte intrinseca nella natura del prodotto Formula 1, ha deciso di optare per un riposizionamento dell'intero *brand* per intercettare i segmenti di domanda.

### 3.d) Alterazione del brand positioning

Nel 2017, al momento dell'analisi SWOT, il dipartimento interno alla Formula 1 incaricato della strategia di *new market entry* si è verosimilmente trovato a riassumere quanto sin qui discusso. Possiamo infatti ipotizzare che all'interno dei punti di forza siano stati inseriti i vantaggi competitivi di cui si è accennato in precedenza (Gürel, 2017). Nello specifico, la Formula 1 è uno sport che fattura oltre due miliardi di dollari l'anno e vanta un utile di 92 milioni di dollari (Formula 1, 2022). Lo sport ha a pertanto a disposizione ingenti somme di denaro da investire per confrontarsi con la concorrenza. Altri punti di forza sono rappresentati dal prestigio e dal livello della competizione senza pari nel mondo del *motorsport*, dal coinvolgimento di centinaia di marchi globali nei ruoli di costruttori, partner tecnici e sponsor, e dalla natura spettacolare e fuori dal comune dello sport. Per quanto concerne le debolezze, la Formula 1 tra giovani e americani sicuramente soffre di una mancanza di generale *brand awareness* e di un chiaro messaggio da veicolare, nonché alla natura dello sport motoristico fondamentalmente lontana dalle attenzioni all'ambiente tipiche delle generazioni più giovani. Anche i costi di gestione degli eventi, per quanto non pubblici, è facile ipotizzare che siano ben più elevati rispetto a quelli di altri sport logisticamente più contenuti. Inoltre, la durata delle gare, in media di 90 minuti senza interruzioni, potrebbe essere un deterrente nei confronti della dinamica Generazione Z. Tra le minacce dell'ambiente sicuramente si può fare riferimento alla numerosa e storica concorrenza per quanto riguarda gli Stati Uniti, nonché al rischio di perdere contatto con i mercati tradizionali nel tentativo di approcciarne di nuovi. Le opportunità, infine, possono essere identificate nel ricambio generazionale degli appassionati per quanto riguarda il segmento dei giovani, e nel valore umano e monetario rappresentato da potenziali nuovi tifosi e partner economici derivante dalla penetrazione nel mercato statunitense.

Con queste analisi in mente, Liberty Media ha dovuto trovare una soluzione al problema della standardizzazione del *marketing mix*. Entrambi i segmenti obiettivo, gli statunitensi e gli *under-35*, non potevano essere raggiunti utilizzando come riferimento il *target* impostato dall'ex patron Bernie Ecclestone. In particolare, ad entrambi bisognava vincolare dei valori, ad entrambi bisognava fornire canali di comunicazioni sui principali social network, e ad entrambi bisognava garantire spettacolo e intrattenimento. Non potevano più essere "i vecchi ricchi bianchi a pagare per lo sport", come voleva Bernie



Ecclestone. Gli sponsor potevano andare ben oltre le compagnie assicurative più rinomate o l'orologio di lusso. Il mercato delle criptovalute stava crescendo esponenzialmente, così come le aziende energetiche e automobilistiche avevano bisogno di dimostrarsi impegnate nei confronti dell'ambiente.

Inoltre, il potenziale intrinseco alla Formula 1, uno sport in cui i venti piloti più veloci del mondo spingono a 350 km/h capolavori ingegneristici dal valore di decine di milioni di dollari ciascuno, era ben sufficiente per catturare l'attenzione sia del pubblico giovanissimo che di quello statunitense. Bisognava, tuttavia, valorizzarlo. Liberty Media decise quindi di intercettare la domanda riposizionando radicalmente il marchio: la Formula 1 aveva cessato di essere uno sport blindato e immutabile per "vecchi bianchi ricchi", assumendo il ruolo di sport adrenalinico, social e attento alle cause etiche e ambientali, almeno sulla carta. Non era necessario intercettare singolarmente ogni mercato: il prodotto, la comunicazione e la promozione potevano continuare ad essere standardizzati, ma seguendo nuovi obiettivi. Le associazioni al marchio di cui Keller e Lehmann (2006) sottolineavano l'importanza dovevano essere di modernità e progresso. I canali di comunicazione principali sarebbero stati i social network, sarebbe stato garantito ai fan massimo accesso (pur virtuale) ai retroscena, e si sarebbe utilizzato lo sport per veicolare messaggi di diversa natura. Attorno al marchio si sarebbe costruita una *community* in cui far interagire gli appassionati di tutto il mondo, con i fan che sarebbero stati anche chiamati in causa per valutare l'operato stesso dello sport.

La Formula 1, forse per la prima volta nella sua storia, pianificava di allinearsi proattivamente con i desideri degli appassionati, ponendo l'intrattenimento davanti alla competizione, insomma: "La creazione di una proposta di valore focalizzata sul cliente" tanto enfatizzata da Kotler (2003). Uno dei vantaggi è che l'interferenza del vecchio posizionamento di cui avvertiva Jewell (2007) era facilmente eradicabile dal momento che le tracce lasciate dalla Formula 1 sul web erano praticamente inesistenti: nessun profilo social di cui modificare lo stile comunicativo, nessun vecchio post da rinnegare. Il mezzo del web presentava alla Formula 1 la possibilità di costruire una narrazione da zero.

# Capitolo IV

## IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI PENETRAZIONE DELLA F1 NEL MERCATO USA E UNDER-35

Nelle fasi immediatamente successive al proprio insediamento ai vertici della Formula 1, Liberty Media si è impegnata a rivoluzionare il posizionamento del *brand* per perseguire l'ingresso nel mercato geografico statunitense e in quello demografico degli *under-35*. Questo *brand repositioning* prendeva nettamente le distanze dalla Formula 1 come sport altolocato, per proporlo invece alle masse. Il *target* di mercato non era più conteso con la vela o il golf, ma con l'NBA o l'NFL. Per supportare un riposizionamento di tale portata, era necessario ricostruire le fondamenta rappresentate da una riconsiderazione dell'intero *marketing mix*. La strategia doveva riguardare lo sport nella sua interezza: dalla promozione/comunicazione, all'impegno sociale e morale, alla componente sportiva e competitiva in sé. In questo senso, Liberty Media riposizionò il prodotto, traducibile nella componente prettamente sportiva, da un'ideale di lusso a uno di progresso e spettacolo; la *mission*, costruendo attorno al marchio una serie di valori etici; la distribuzione e la comunicazione, rendendole accessibili al pubblico di massa attraverso il web. L'obiettivo finale di questa strategia di riposizionamento è stabilire adeguate associazioni di marca nella mente dei consumatori per differenziare il *brand* Formula 1 da quello della concorrenza (Keller e Lehmann, 2006) e creare un rapporto con il segmento obiettivo. All'interno del terzo capitolo si è fatto riferimento, dunque, alla fase analitica del riposizionamento, vale a dire il percorso di ricerca e identificazione dello spazio occupato dal prodotto/marca nella percezione pubblica e in confronto alla concorrenza (Bertoli e Valdani, 2018). La fase successiva, ossia quella strategica, è invece finalizzata alla scelta della posizione giudicata più efficace per raggiungere il segmento di domanda ambito, fondando la strategia sui risultati ottenuti al termine della fase analitica.

Basandoci sulle tre macrocategorie citate poc'anzi, possiamo catalogare le strategie sin qui messe in atto da Liberty Media. I raggruppamenti potrebbero essere così identificati:

#### **Promozione e comunicazione:**

- Utilizzo massiccio dei Social Media (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e Spotify);
- Instaurazione di *partnership* chiave con attori dell'entertainment come Netflix;
- Collaborazioni con personaggi chiave di altri sport come NBA, NFL o il ricorso a VIP per promuovere l'immagine della Formula 1;
- Siparietti speciali e allineati con la cultura americana dello sport;
- Istituzione e promozione del campionato Formula 1 eSports.

#### **Impegno sociale e morale:**

- Elaborazione, al fianco della FIA, di un ambizioso piano sostenibilità denominato 'Net Zero Carbon by 2030', con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità ecologica di tutte le operazioni entro il 2030;
- Eliminazione della figura delle *grid girls*;
- Introduzione del progetto Formula 1 Academy;
- Sostegno a movimenti sociali e campagne di sensibilizzazione come Black Lives Matter.

#### **Componente sportiva e competitiva:**

- Elaborazione, al fianco della FIA (Federazione Internazionale dell'Automobile) di format di Gran Premio volti ad un maggior spettacolo per il pubblico;
- Riforma, sempre con supporto della FIA, del calendario del mondiale Formula 1, con inserimento di nuove gare in Paesi *target*;
- Modifica al regolamento tecnico per favorire l'azione in pista.

Al fine della nostra analisi, risulta cruciale studiare ed approfondire ciascuna di queste strategie, per meglio comprendere le leve utilizzate, gli effetti impartiti e il riflesso ottenuto sul riposizionamento del marchio. Queste attività saranno inoltre riferite al riposizionamento delle rispettive leve del *marketing mix*: quella del prodotto (componente prettamente sportiva ed elementi affini), quella della *mission*, e quella di promozione, comunicazione e distribuzione.

Ripercorreremo le tre macrocategorie in ordine inverso rispetto a come precedentemente esposte, per tenere alla fine gli elementi più articolati, complessi e, se vogliamo, lontani dal valore dello sport in senso stretto. Il primo elemento di analisi sarà dunque il *core* della Formula 1, vale a dire la componente competitiva e sportiva.

## **4.a) Riposizionamento del prodotto**

La componente competitiva e sportiva può essere identificata in quello che nelle aziende tradizionali è il prodotto. Il prodotto rappresenta l'elemento di congiunzione tra l'impresa e il cliente e, pertanto, risulta essere la *P* che richiede un approccio più ponderato e misurato in caso di modifiche. Nel caso della Formula 1, infatti, difficilmente un appassionato di lunga data potrebbe essere definitivamente allontanato da alterazioni al 'contorno' dello sport. Il discorso, tuttavia, si fa ben più complesso quando ad entrare in gioco sono modifiche a quello che viene considerato il DNA dello sport, da sempre inquadrato come puro e non modificabile per finalità commerciali. Da sempre la Formula 1 vendeva il proprio prodotto agli appassionati e le uniche realtà che avevano il potere di influire sui cambiamenti erano le stesse case automobilistiche. I clienti, vale a dire gli appassionati, avevano unicamente la possibilità di accettare o rifiutare un prodotto già servito.

La definizione del posizionamento e del riposizionamento del prodotto dev'essere improntata all'avvicinamento della percezione del prodotto proposto dall'impresa a quello giudicato ideale dal segmento al quale si intende indirizzare l'offerta. In un'ottica di riposizionamento del prodotto, dunque, Liberty Media ambiva a smarcarsi dalla percezione di un lussuoso ma noioso passatempo per ricchi, ricalibrando la narrazione verso uno sport coinvolgente, drammatico e perennemente spettacolare. Si è constatato come per la Generazione Z sia più che mai fondamentale disporre di un prodotto dalla costante gratificazione, dunque Liberty Media si impegnò a perseguire una maggior presenza di azione in pista e all'eliminazione (per quanto possibile) di tempi morti. L'esempio più lampante in questo senso è quello della Sprint Race. Questa consiste in una gara di cento chilometri (un terzo della lunghezza di un Gran Premio) da disputare al sabato che vada a stabilire l'ordine di partenza del GP domenicale. Questo nuovo format assume ad una duplice finalità commerciale: l'elemento di immediata percezione è

l'ospitare due gare a weekend che, in termini di *audience* e intrattenimento, sono state valutate come il momento più *engaging* del fine settimana. Questo, dunque, gioverebbe ai tifosi e, di conseguenza, alle emittenti televisive che potrebbero capitalizzare di più in termini di *share* e pubblicitari. Dal punto di vista strettamente legato al posizionamento, invece, avere una breve gara garantisce una concentrazione di spettacolo e momenti salienti che premia e intriga lo spettatore. Combinando la spettacolarizzazione dello sport con il *cost cap* implementato dall'NBA, la Formula 1 a partire dal 2021 ha introdotto un *Budget Cap* alle spese che ciascun team può sostenere nel corso di una stagione. La competitività dello sport aveva infatti spinto i tre top team, Scuderia Ferrari, Red Bull Racing e Mercedes AMG F1, ad investire annualmente capitali tra i 400 milioni e il mezzo miliardo di dollari. Allo stesso tempo, team nelle retrovie si trovavano a dover competere nello stesso campionato dei suddetti, ma con un budget compreso tra i 100 e i 150 milioni di dollari l'anno.

Da qui l'idea di introdurre detto tetto massimo alle spese, inizialmente quantificato a 140 milioni di dollari l'anno. L'intenzione, come detto, fu quella di serrare il divario prestazionale tra le squadre e aumentare di conseguenza lo spettacolo in pista, il tutto con un procedimento già familiare al pubblico USA.

Ancor più intrinseca alla natura stessa del prodotto, è stata la modificazione dei regolamenti tecnici voluta da Liberty Media. La storia della Formula 1 è da sempre suddivisa in cosiddetti cicli tecnici: periodicamente l'organo della FIA, Federazione Internazionale dell'Automobile, riscrive i regolamenti con l'intento di dare nuovi spunti all'innovazione e, soprattutto, riequilibrare le forze in campo. L'anno di insediamento ufficiale di Liberty Media al vertice dello sport, il 2017, conobbe un'importante rivoluzione sotto il profilo aerodinamico delle vetture, che portò a velocità sul giro mai registrate prima, ma al contempo a una maggiore difficoltà nei sorpassi. Senza scendere nei dettagli ingegneristici, Liberty Media identificò in questi cicli una nuova opportunità per mettere mano ai regolamenti tecnici con il fine di aumentare lo spettacolo in pista. La ricorrenza di questa tematica, tanto perseguita dalla Formula 1, potrebbe spingere a pensare che fosse un ulteriore ammiccamento nei confronti del pubblico americano, abituato a *Demolition Derby*, gare di *monstertruck* e, in genere, alla spettacolarizzazione di qualsiasi evento sportivo. Con la pubblicazione del nuovo regolamento tecnico, tuttavia, quella che poteva essere un'ipotesi fondata divenne una certezza non ufficiale: in collaborazione con la FIA, Liberty Media trasformò radicalmente la filosofia aerodinamica

delle monoposto per la stagione 2022. Minor aerodinamica e ritorno dell'effetto suolo per facilitare i duelli in pista, con le vetture che assunsero linee incredibilmente simili a quelle americane dell'Indycar. Per il futuro prossimo, inoltre, è ipotizzata l'introduzione di sempre più numerose componenti standard tra le squadre, ufficialmente per abbattere i costi e aumentare la competizione, e anche questo è un elemento di chiara ispirazione statunitense.

Non vi è molto da analizzare dal punto di vista economico e di marketing riguardo a scelte tecniche e sportive, se non per il fatto che queste sono state progressivamente modificate per allinearsi con gli standard tipici dello sport statunitense. Ancor di più, anzi, Liberty Media ha cominciato a plasmare progressivamente la Formula 1 come uno sport non più globale con forti radici europee, bensì americano, andando di conseguenza ad alterare il *Country of Origin* percepito dello sport.

La Formula 1 proseguì, ad esempio, con la posticipazione di un'ora della partenza di quasi tutti gli appuntamenti per evitare di trasmettere le dirette ad orari notturni negli Stati Uniti.

Il calendario, inoltre, vide triplicato il numero dei Gran Premi disputati su suolo americano: se dal 2012 al 2021 il Circuit of the Americas di Austin, Texas, aveva rappresentato l'unica tappa a stelle e strisce del mondiale Formula 1, nel 2022 ha debuttato in calendario il Gran Premio di Miami, in un tracciato sviluppato attorno all'Hard Rock Cafè cittadino. Per il 2023, invece, è previsto un ritorno a Las Vegas, in quello che la Formula 1 ha brandizzato come "*The most anticipated Gran Prix ever*", "Il Gran Premio più atteso di sempre".

Come evidenziato da Musso (2010): "La comprensione delle differenze culturali e l'adattamento a esse sta diventando un fattore critico di successo più importante che in passato". Ciò è esattamente quello che la Formula 1 ha fatto con il proprio prodotto: il distacco di un cittadino statunitense adulto o, a maggior ragione, anziano, è facilmente riconducibile a numerosi fallimenti che hanno caratterizzato la Formula 1 in America nel corso dei decenni. Ma il mancato coinvolgimento dei giovani americani, su cui si partiva da un foglio bianco ad ogni tornata generazionale, doveva necessariamente affondare le proprie radici in qualcosa di superiore come, appunto, la distanza culturale dal mondo della Formula 1. Con queste modifiche tecnico-sportive del prodotto, Liberty Media cominciava a costruire un ponte tra il Circus e l'America, ma per conquistare il favore dei giovani bisognava percorrere un passo ulteriore, meglio ancora se parlando con il loro

linguaggio. Da qui nacquero la necessità di prendere posizione su temi sociali e un massiccio utilizzo delle principali piattaforme di *streaming* e *social media*.

**Tabella 1 - Riposizionamento del prodotto**

Prima	Dopo	Tramite
Sport altolocato e noioso	Sport per le masse e adrenalinico	Format dei weekend, regolamenti tecnici, Budget Cap.
Sport eurocentrico	Sport americanocentrico	Orari, Gran Premi.

## 4.b) Riposizionamento dei valori della Formula 1

Nel corso dell'analisi del pubblico *target*, si è potuto verificare come entrambi i segmenti obiettivo ponessero una rilevante attenzione ai messaggi e ai valori trasmessi da prodotti e aziende. Se da un lato il pubblico americano necessita di riferimenti espliciti alla propria cultura, la fascia dei giovani è particolarmente attenta alle implicazioni sociali, culturali e ambientali veicolate.

Si è inoltre parlato di come i consumatori associno alle marche globali la necessità di una significativa responsabilità sociale. Questi riconoscono, infatti, l'influenza che le *global company* possiedono su società ed ambiente, e, al contempo, richiedono che queste adottino di conseguenza comportamenti socialmente responsabili (Pastore e Vernuccio, 2008).

Storicamente, da questo punto di vista, la Formula 1 non è mai stata tedefora di moralità e attenzione ai diritti. Nel 1958 si disputò il Gran Premio di L'Avana a Cuba, nonostante le crescenti tensioni intestine tra il regime di Batista e i fedeli di Fidel Castro che culminarono in quell'occasione con il rapimento di Juan Manuel Fangio, leggenda dell'automobilismo. Il Gran Premio del Sudafrica fu, allo stesso modo, tappa fissa del calendario F1 fino al 1985, nonostante da oltre un decennio la comunità civile e sportiva internazionale avesse apertamente condannato il Paese definendo l'apartheid un crime contro l'umanità. Con il nuovo millennio la situazione non sembrò migliorare e la Formula 1 continuò a correre nonostante le proteste, fisiche e virtuali, in Paesi come il Bahrain e l'Arabia Saudita.

La Formula 1, inoltre, è uno sport dall'impatto ambientale estremamente importante, non solo per le vetture in sé, ma per tutta la logistica che lo accompagna. I messaggi veicolati

dalla Formula 1, dunque, o meglio la loro assenza, rappresentava un cruciale elemento di deterrenza nei confronti del pubblico obiettivo. In questo caso, per un'efficace *new market entry*, non era solo auspicabile un riposizionamento della *mission* aziendale, bensì la completa creazione di valori legati allo sport. In particolare, la Formula 1 doveva dimostrarsi attenta e impegnata nei confronti di cause sociali, ambientali e di inclusione; insomma, risultava necessario farsi carico delle aspettative di responsabilità sociale.

### **Tematiche sociali**

Nella raccolta di dati e informazioni circa i segmenti *target*, si è constatato come per la Generazione Z i problemi sociali e ambientali abbiano un peso estremamente significativo. Come si può quindi intercettare la domanda del segmento dei giovani, quando si rappresenta uno sport di corse motoristiche che incassa su base annua decine, se non centinaia, di milioni di petrodollari da Paesi ostili a numerosi diritti civili fondamentali per la società occidentale?

Per colmare questa discrepanza, la Formula 1 sotto la gestione Liberty Media si è fatta veicolo di numerosi messaggi e iniziative, per l'ambiente, l'inclusione di genere e contro il razzismo, per creare un'associazione valoriale alternativa nella mente del pubblico.

Un primo intervento di facciata è stato condotto sul fronte della comunicazione. In occasione dei movimenti *Black Lives Matter* del 2020, ad esempio, la Formula 1 introdusse un momento nella cerimonia di apertura del Gran Premio per dare la possibilità ai piloti che lo desiderassero di inginocchiarsi in segno di solidarietà. Vennero inoltre distribuite delle magliette nere con il motto "*We race as one*", traducibile in "Corriamo tutti insieme", per identificare la F1 genericamente a sostegno delle tematiche sociali. Alcuni piloti, con in prima fila i campioni del mondo Sebastian Vettel e Lewis Hamilton, decisero a quel punto di portare avanti attività di attivismo in prima persona, come indossare fasce, magliette e loghi arcobaleno alle gare disputate in Nazioni osteggianti i diritti LGBTQ+.

### **Sessismo e inclusione femminile**

La Formula 1, come detto, è stata sin dalla concezione targettizzata verso un pubblico di uomini bianchi, sia nelle posizioni lavorative, che tra gli spettatori. Questo ha portato a decenni in cui la rappresentanza di minoranze etniche era pressoché inesistente e un diffuso sessismo aveva nella pratica relegato le donne a meri ruoli di mercificazione del proprio corpo. Per perseguire il coinvolgimento nello sport delle giovani generazioni risultava più che mai necessario allinearsi con i valori del terzo millennio, abbandonando



la percezione di uno sport per soli uomini caucasici e riposizionando la Formula 1 in un contesto progressista e inclusivo.

Una delle primissime decisioni intraprese da Liberty Media e portata avanti con perseveranza nonostante un'enorme mole di commenti negativi da parte dei puristi dello sport, fu ad esempio l'eliminazione del ruolo delle *grid girls*, meglio conosciute in italiano come ombrelline. La loro presenza venne giudicata apertamente come anacronistica, e la loro rimozione avrebbe, secondo i vertici della Formula 1, aiutato questo sport ad uscire da una coltre di sessismo e misoginia che, purtroppo e oggettivamente, aveva sempre caratterizzato l'ambiente tanto professionale, quanto sugli spalti.

"Nell'ultimo anno abbiamo esaminato una serie di aree che ritenevamo dovessero essere aggiornate per essere più in sintonia con la nostra visione di questo grande sport", riportò Sean Bratches, *Managing Director* delle *Commercial Operations* della Formula 1. "Sebbene la pratica di impiegare le *grid girls* sia stata un punto fermo dei Gran Premi di Formula 1 per decenni, riteniamo che questa usanza non sia più in sintonia con i valori del nostro marchio e sia chiaramente in contrasto con le norme sociali moderne."

Le *grid girls* vennero quindi sostituite già da inizio 2018 dai *grid kids*, bambini e ragazzini locali che competono in categorie junior kartistiche, e che accompagnano i piloti F1 in griglia di partenza prima della gara. L'ombrello viene, invece, ora retto da un meccanico della scuderia di appartenenza del pilota. Il messaggio sul cambio di rotta intrapreso dallo sport fu chiaro: la Formula 1 non era più uno sport per soli uomini e le donne venivano smarcate dalla forzata sessualizzazione.

Di ancora maggior impatto, però, fu il comunicato stampa del 18 novembre 2022 che, tramite i canali della F1, annunciava la nascita del progetto F1 Academy, una nuova categoria propedeutica alla Formula 3 riservata unicamente a giovani piloti donna in cui il budget per correre sarà diviso equamente tra Formula 1 e la singola pilota, che metteranno 150.000 euro ciascuno. Coloro che ben figurano nel corso del campionato potranno poi avere accesso ai sedili in Formula 3, in cui confrontarsi direttamente con i colleghi uomini.

Progetti di inclusione femminile non sono certo una novità nel motorsport. Esempi eccellenti in tal senso sono il campionato W Series per l'automobilismo e il progetto Angeluss nel mondo motociclistico. Tuttavia, la F1 Academy rappresenta la prima istanza in cui è il pinnacolo del relativo sport ad impegnarsi attivamente con un piano così elaborato.

“L'obiettivo della serie –recita il comunicato stampa- è quello di massimizzare le opportunità e il potenziale delle giovani donne pilota di raggiungere il livello più alto nel motorsport e di fornire ai giovani talenti attualmente impegnati nei go-kart o in altre categorie giovanili l'accesso al livello di esperienza necessario prima di passare a competere in F3 e di entrare nella ‘piramide’ della Formula 1”.

Bisogna risalire al 1976 per trovare l'ultima donna che prese il via ad un Gran Premio di Formula 1, quando Lella Lombardi guidò la propria March RAM lungo i saliscendi del GP di Austria. Un simile progetto, dunque, risulta rivoluzionario e dall'enorme potenziale per avvicinare e promuovere giovani talenti femminili nell'automobilismo.

### **Sostenibilità**

Per quanto ambizioso, il progetto F1 Academy non è nulla quando messo in confronto con l'impegno della Formula 1 e dei propri partner verso la sostenibilità, tema che si è rilevato essere di prioritaria importanza per quasi la metà dei giovani.

Il 12 novembre 2019, in particolare, la Formula 1 pubblicava sul proprio portale un documento intitolato “*Formula 1 announces plan to be Net Zero Carbon by 2030*”, “La Formula 1 annuncia un piano per la neutralità ambientale entro il 2030”. In esso erano elencati i punti chiave di un “ambizioso progetto di sostenibilità”, che avrebbe coinvolto tanto “le monoposto” quanto “il resto delle operazioni” legate allo sport.

Sin dalla propria fondazione, nel 1950, la Formula 1 ha sempre rappresentato il pinnacolo tanto del motorsport e già oggi l'attuale generazione di *power-unit* ibride di Formula 1 sono le più efficienti propulsioni mai prodotte nella storia. È in tale contesto di celere e costante miglioramento della tecnologia che la Formula 1 decide di passare da una filosofia reattiva ad una pro-attiva nei confronti del mercato. Con quasi la metà dei giovani fortemente preoccupati dal cambiamento climatico, per conquistarli la F1 doveva diventare uno sport con una *mission* chiara e specifica che andasse ad agire sul problema a 360 gradi.

“Con il lancio della prima strategia di sostenibilità della F1, riconosciamo il ruolo critico che ogni organizzazione deve giocare nel contrastare questo problema globale”, dichiarò l'allora *Chairman* e CEO della Formula 1 Chase Carey. Il piano stilato fornisce attenzione ad ogni aspetto riguardante il mondo di questo sport in senso lato: dagli eventi, alle infrastrutture, ai trasporti, alle vetture stesse. Stando a quanto rivelato da uno studio interno alla F1 pubblicato nel 2020, se si escludono dall'equazione gli spettatori, le principali fonti di emissioni del Circus riguardano: logistica (45%), trasporto del

personale (27,7%), fabbriche e uffici (19,3%) e organizzazione degli eventi (7%). Le attività in pista vere e proprie risultano invece responsabili per appena lo 0,7% delle emissioni totali, queste ultime stimate a circa 256mila tonnellate di CO<sub>2</sub> l'anno, equivalenti al consumo di 30.000 abitazioni inglesi nel medesimo lasso temporale. I più ambiziosi obiettivi fissati includono l'adozione di carburanti 100% sintetici, l'alimentazione di fabbriche e uffici tramite fonti rinnovabili e lo sviluppo di una logistica green per raggiungere la neutralità delle emissioni entro il 2030.

Per quanto la Formula 1 sia ancor oggi uno degli sport più inquinanti al mondo, il *know-how* tecnologico e i budget che rappresentano le fondamenta di questo sport possono essere in realtà opportunità per impatti su vasta scala. La F1 stessa, nel documento, ha stimato come “degli 1,1 miliardi di veicoli utilizzati sul pianeta, al momento un miliardo monta motori a combustione interna. Pertanto, questo piano ha la possibilità di ottenere un impatto globale sulle emissioni di anidride carbonica”.

Tra i costruttori attualmente coinvolti nello sviluppo delle vetture compaiono infatti nomi come Ferrari, Alfa Romeo, Mercedes, McLaren, Aston Martin, Alpine/Renault e i relativi gruppi, con Audi e Ford che entreranno nel 2026. Nel 2021 il motorista del pilota campione del mondo (Max Verstappen) è stato Honda, che ora ha abbandonato il progetto F1, ma non senza aver prima preso la mano con tecnologie green. Insomma, numerose delle principali case automobilistiche continuano ad utilizzare la Formula 1 come banco di prova per il futuro. Ciò, unito a tutte le soluzioni che spingeranno verso il progresso green in ambienti correlati -come la logistica, fabbriche e uffici-, riposizionano la F1 come locomotiva dell'innovazione eco-sostenibile di questo decennio. Questo tramite azioni concrete che possano effettivamente avere un impatto, non solo sull'ambiente, ma anche sui partner commerciali, sugli shareholder e sulla percezione che le nuove generazioni posseggono nei confronti della Formula 1.

### **Risultati e obiettivi ESG**

Nell'intento di comunicare contemporaneamente con fan e stakeholder aziendali, la F1 stessa ha deciso di comunicare i propri progressi in termini di campagne ESG (*Environmental, Social & Governance*) al termine della stagione 2022, sia con un comunicato stampa, che tramite i propri account sulle più diffuse piattaforme di social network. Suddivisi in quattro macrocategorie, i post ben riassumono quanto fatto sin ora e quanto lavoro invece separa ancora lo sport dai propri obiettivi auto-imposti:

1. “Miglioramento delle nostre operazioni nel 2022:

- Riprogettazione dei container merci per consentire l'utilizzo di aeromobili più efficienti dal punto di vista del consumo di carburante;
  - Implementazione di broadcasting da remoto che ha portato a una significativa riduzione del trasporto di materiale itinerante;
  - Pianificazione della futura partizione territoriale e regionalizzazione del calendario;
  - Assunzione di specialisti della sostenibilità e migliorata infrastruttura interna per garantire i progressi.
2. Lavoro con i nostri promotori di gara:
- Realizzazione di un maggior numero di eventi utilizzando fonti di energia alternative come pannelli solari, 'tariffe verdi' e biocarburanti;
  - Coinvolgimento delle comunità locali e degli enti di beneficenza per consentire la donazione di cibo in eccesso dopo la gara;
  - Garantita priorità al trasporto pubblico per le nostre gare;
  - Riduzione della plastica monouso nei nostri eventi.
3. Carburante sostenibile per il futuro:
- Lo sviluppo dei carburanti sostenibili continua a crescere, con l'obiettivo del 100% di carburanti sostenibili per il 2026;
  - In linea con le tempistiche per l'introduzione del 55% di carburante sostenibile in Formula 2 e Formula 3 per la stagione 2023;
  - Carburante progettato per l'uso nel mondo reale, con un enorme potenziale di decarbonizzazione del settore automobilistico.
4. Diversità e inclusione:
- Lanciata la F1 Academy per offrire maggiori opportunità alle donne pilota;
  - Programma di borse di studio ampliato a 50 studenti entro il 2025;
  - Apprendistato e stage ampliati per coloro che provengono da contesti sottorappresentati."

Liberty Media ha, dunque, voluto inquadrare la “nuova” Formula 1 come una realtà attenta a ciò che i giovani percepiscono come rilevante.

Si è parlato, infatti, della responsabilità sociale che il pubblico affida alle aziende globali (Pastore e Vernuccio, 2008) e la Formula 1 ha deciso di investire in cause sociali come ambiente e inclusione. Il riposizionamento della mission è mirato ad allinearsi con le aspettative dei consumatori e a creare tra essi e lo sport un nodo mentale e psicologico (Jewell, 2007) che ne cementifichi il rapporto.

**Tabella 2 - Riposizionamento di mission e valori**

<b>Prima</b>	<b>Dopo</b>	<b>Tramite</b>
Nessun valore	Attenzione a tematiche sociali	Sostegno a Black Lives Matter e a temi LGBTQ+.
Sport per uomini bianchi	Inclusione femminile e di minoranze	Abolizione Grid Girls, Formula 1 Academy, borse di studio e tirocini per minoranze.
Sport inquinante	Sport pionieristico nella transizione ecologica	Piano Net Zero by 2030, carburanti sintetici.

## **4.c) Riposizionamento della comunicazione e della distribuzione**

La terza e ultima macrocategoria di filone strategico riguarda la comunicazione, la distribuzione e la promozione. Queste, oltre ad essere le più importanti da un tema qualitativo e quantitativo, sono pure le più palesemente indirizzate al raggiungimento dei segmenti di domanda obiettivo: il pubblico statunitense e quello under-35. Verranno trattate insieme in quanto spesso sovrapposte tra loro.

Abbiamo infatti appurato nel corso del terzo capitolo come entrambi i gruppi *target* siano frequenti utilizzatori dei *social media* e, in generale, di Internet, tutte piattaforme ignorate dalla Formula 1 prima del cambio di gestione. Questa, infatti, è l'istanza in cui Liberty Media ha maggiormente smarcato la Formula 1 dalla vecchia visione dello sport per vecchi bianchi ricchi. La direzione intrapresa è quella opposta, di un completo riposizionamento: la Formula 1 è ora uno sport per le masse, per i giovani, per le famiglie.

Nello specifico, per quanto riguarda la comunicazione, quella istituzionale -sempre presente- viene affiancata da una più coincisa, rapida e che asseconda i *trend* tipici delle piattaforme social, riposizionandola da formale a informale. L'estensiva presenza attuale della Formula 1 su Internet non indica solo una mutazione della strategia di comunicazione, ma addirittura dei canali di promozione e distribuzione, con il prodotto non più veicolato unicamente dalla TV, ma anche online. Anche la distribuzione, infatti, riceve un'implementazione: un tempo unicamente veicolata offline tramite televisioni e riviste cartacee, i canali distributivi attuali della Formula 1 si sono espansi nel *digital*, tramite sito web, servizi di streaming e social network. Il riposizionamento della distribuzione abbandona l'esclusiva dei *media* tradizionali, per esprimersi anche su piattaforme online rivolgendosi alle masse.

### **Il riposizionamento a sport americano**

Il nuovo posizionamento è, innanzitutto, stato improntato all'inclusione degli usi e costumi statunitensi, imparando dagli errori del passato. Si fa particolarmente riferimento al trattamento riservato ai Gran Premi ospitati negli Stati Uniti, che godono a tutti gli effetti di accompagnamenti e coreografie su misura e non replicati in alcuna altra circostanza.

Come sottolineato da Bertoli e Valdani, infatti, nel processo di analisi della domanda: "Gli usi [...] comprendono i rituali e i simboli, i quali costituiscono le manifestazioni più visibili di una cultura e rappresentano l'espressione esteriore di valori più profondi". Adattare la propria immagine e il proprio *modus operandi* a quello della cultura statunitense, pertanto, rappresenta lo scollinamento della prima barriera culturale che si interponeva tra la Formula 1 e il pubblico americano. La prima divenuta estremamente pretenziosa e distaccata dai fan, il secondo sempre alla ricerca di qualcosa che lo avvicinasse, non solo fisicamente, ma anche metaforicamente, il più possibile all'azione: uno spettacolo, una storia, un'interazione con gli atleti. Non è infatti un caso che i direttori di marketing dell'NBA, si è visto, abbiano valutato come di primaria importanza gli eventi pre e post-competizione (Dick e Schwarz, 2020) e che, allo stesso modo, la Formula 1 abbia fatto propria questa strategia. Inizialmente nato come un siparietto durante la cerimonia di apertura della gara, l'elemento coreografico dei GP negli Stati Uniti è, infatti, presto diventato, non solo cornice a tutto tondo dell'evento, ma un evento a sé stante, che genera discussioni e *engagement* anche al di fuori del contesto prettamente sportivo. Per dare contesto, la prima occasione per sperimentare queste idee avvenne in concomitanza con

la tappa di Austin, Texas, nel 2017, quando la Formula 1 fece entrare in pista i piloti come pugili prima dell'incontro. Si finì poi espandersi alla parata di Shaquille O'Neal che, a bordo di un'enorme vettura dotata di corna e tenaglie e soprannominata "THE BADILLAC", porta il trofeo del vincitore a fine gara, o alla polizia che in *chopper* scorta i piloti verso il podio al GP di Miami. Ulteriore argomento a conferma di una sempre



Figura 7 – Render monoposto F1 con livrea LA Clippers, 2021.  
Fonte: F1.com, 2021.

più marcata attenzione allo specifico mercato statunitense, e al conseguente riposizionamento americanocentrico della Formula 1, è opportuno sottolineare come questi eventi non vengano replicati altrove.

Liberty Media, come detto, si è assicurata di inserire negli appuntamenti americani elementi che, nella visione generale e condivisa, rappresentano gli Stati Uniti nella propria essenza. Questo verosimilmente per connettere a livello emotivo il pubblico locale con lo sport, anche andando a far leva su caratteristiche che creino un fittizio percorso storico di comunione tra le parti. Non avendo molto in archivio che celebri il legame nei decenni tra USA e F1, si va a modellare un percorso che abbia come cardini il presente e il passato delle icone sportive americane.

Le collaborazioni con le grandi realtà sportive autoctone non sono infatti unicamente legate al weekend di gara: nel piano di comunicazione per la promozione del Gran Premio di Miami, la Formula 1 ha attivato una cooperazione con la squadra locale di NFL dei Miami Dolphins. Per la gara in Texas del 2021, invece, la F1 ha stretto una partnership direttamente con l'NBA che prevedeva attivazioni come il rendere, a livello puramente di *concept* grafico, le franchigie di pallacanestro delle livree per le monoposto. ESPN ospitò, inoltre, i piloti di F1 che gareggiarono in una sfida di tiro libero all'interno del campo a tema NBA75 nel paddock del Circuito delle Americhe, con la partecipazione anche di diverse stelle dell'NBA. Ancora, Liberty Media ha negli ultimi anni promosso sempre più la presenza di propri piloti in diversi *Late Show* americani, con gli atleti che ora più che mai diventano dei *brand ambassador* per lo sport.

La Formula 1, tramite questa accettazione ufficiosa da parte di storiche realtà dello sport e dell'intrattenimento americane, ha comunicato al pubblico statunitense di essere parte integrante della cultura, non un corpo estraneo, con il progressivo riposizionamento da sport europeo ad americano.

### **Il posizionamento dello sport anche nel virtuale**

Se lo sport e la TV sono mezzi ideali per intercettare il pubblico americano, non esiste alcun filo conduttore che accomuni le nuove generazioni più del settore videoludico: uno studio condotto su scala nazionale dalla statunitense Pew Internet & American Life Project (2008) ha identificato “quanto i giochi si siano sedimentati nella cultura giovanile” già nel biennio 2007-2008.

Già quindi anni fa, i risultati rilevavano, tra i vari *findings*, che:

- “Il 97% dei giovani intervistati gioca ai videogiochi. Si tratta del 99% dei ragazzi e del 94% delle ragazze, con poche differenze nelle percentuali tra i vari gruppi razziali, etnici e di reddito. Il 7% degli intervistati ha dichiarato di non avere un computer a casa, ma di possedere una console di gioco, come la PlayStation di Sony, la Xbox di Microsoft o la Wii di Nintendo.
- Giocano spesso. Al momento del sondaggio, la metà degli intervistati ha dichiarato di aver giocato con un videogioco il giorno precedente.”

Un altro studio, condotto questa volta da SuperData nel 2019, ha rilevato come il 78% dei pre-adolescenti che giocano ai videogames, guardino anche contenuti online inerenti ai giochi stessi, che sia per intrattenimento, tutorial o altro, su piattaforme come Youtube e Twitch. Questo a rafforzare l'importanza di essere non solo *licensor* o *licensee*, ma direttamente *broadcaster* di videogiochi, nel rapportarsi con i segmenti più giovanili della popolazione.

L'utilizzo di videogiochi non si limita, tuttavia, alla sola fascia preadolescenziale della popolazione. Al contrario, secondo un sondaggio condotto da ESA – Entertainment Software Association (2022), la differenza tra maggiorenni e minorenni non è eccessivamente marcata: negli Stati Uniti, si è rilevato, il 66% della popolazione ha giocato ad un videogioco nell'ultima settimana. Tra i maggiorenni a giocare è il 65% del totale, l'84% dei quali per almeno tre ore alla settimana, mentre nella fascia under-18 il 71%. La creazione di piattaforme di gioco, dunque, è uno dei veicoli che permettono di intercettare entrambi i segmenti obiettivo. Non stupisce pertanto come la homepage del sito della



Formula 1 presenti un'intera colonna dedicata al lato videoludico dello sport: "ESPORTS, FANTASY, F1 22, F1 MANAGER 2022, F1 PLAY, F1 MOBILE RACING, F1 CLASH".

Il mondo dei *videogames* è estremamente ampio e variegato, così come quello dei videogiocatori. A cambiare sono le periferiche (telefoni, tablet, computer, console...), l'età dei giocatori, l'impegno attivo necessario per giocare a buoni livelli, lo spettro da esperienza *arcade* e simulativa del gioco, ma soprattutto, con sempre maggiore rilevanza nel percorso di maturazione del settore, la differenza tra professionisti e amatori. La Formula 1, tuttavia, non si è fatta cogliere impreparata e, tramite le diverse piattaforme, si è assicurata la copertura su ciascuna nicchia del mercato.

### **Riposizionamento dei canali distributivi**

Una delle singole iniziative più importanti per la crescita della Formula 1 tra i giovani americani è stata la produzione della serie 'Formula 1 - Drive To Survive', anche conosciuta come 'Drive To Survive', in collaborazione con Netflix. La serie rappresenta il più importante veicolo di propagazione della Formula 1 nel pubblico di massa statunitense e, di conseguenza, uno dei canali di distribuzione chiave. Drive To Survive ha una struttura relativamente semplice e rientra nella categoria docuserie sportive, in cui avvenimenti reali vengono resi più appetibili e romanzati in un'ottica di maggior intrattenimento e sono fruiti ad episodi dalla durata compresa tra i venti minuti e l'ora. Ad ogni Gran Premio, una *crew* riprende i fine settimana di una o due scuderie, filmando retroscena inediti, interviste esclusive e avendo accesso a virtualmente ogni comunicazione interna al team in qualunque momento del weekend, con speciali anche sulle vite private e gli impegni off-track dei protagonisti dello sport.

Il *catch* e l'appetibilità del prodotto cominciano già dal marketing e, in particolare, dalla propensione al *drama* e alla spettacolarizzazione ricercata dal pubblico, in particolare statunitense. Fin dal primo impatto, il titolo 'Formula 1 - Drive To Survive' mette in chiaro di cosa si parla (Formula 1) e funge da preludio al rischio, allo spettacolo e all'intensità che verranno mostrati (Drive To Survive), insomma un *pitch* per lo spettatore prego di valore emotivo.

La serie non si propone di imparare a conoscere didascalicamente il campionato raccontato, ma si impegna invece a creare delle storie, dei coinvolgimenti emotivi e, soprattutto, dei personaggi, in uno sport che, per lo spettatore casuale e per sua natura, non mostra nemmeno un lembo di pelle dell'atleta in alcun momento.

Se la Formula 1 voleva entrare in un nuovo mercato e targettizzare un segmento di domanda praticamente inesplorato, difficilmente sarebbe riuscita a far appassionare il pubblico ad una persona quasi anonima, coperta da cima a piedi, con la testa che a malapena spunta dall'abitacolo, e a maggior ragione con le emozioni nascoste dietro un casco. I piloti dovevano avere il proprio nome associato ad un volto, ad una storia personale, ad un carattere e a delle emozioni reali. Solo così lo spettatore può essere connesso a livello emotivo ai personaggi e confluire così tra i fan dello sport.

Con la coincidenza della pubblicazione della nuova stagione di Drive To Survive con l'inizio del campionato successivo, per lo sport la serie non rappresenta unicamente una strategia per creare *awareness* in nuovi segmenti, bensì anche per creare anticipazione e promuovere l'inizio di una nuova stagione sportiva: dopo tre mesi di pausa invernale e di domeniche libere dagli impegni della F1, è necessario far ricordare al fan perché si è appassionato in prima istanza e perché debba tornare a sacrificare le gite fuori porta il fine settimana per rimanere a casa a guardare due ore di gara.

Accingiamoci ora a parlare del tema più ampio, articolato e diversificato di tutta la strategia Liberty Media: l'approccio al mondo dei social network, fondamentale veicolo di comunicazione, promozione e distribuzione del marketing contemporaneo. Questo ambiente era di infima rilevanza per la precedente gestione Ecclestone. Come detto, la vecchia proprietà Formula One Group era volutamente e consapevolmente completamente indifferente ai nuovi media, percepiti come distanti dal proprio bacino di riferimento.

La creazione della pagina Facebook, ad esempio, non avvenne prima di marzo 2016, successiva di oltre otto anni a quella dell'NBA e di quasi sei a quella della UEFA Champions League. La data risulta ben più in linea con quella dell'America's Cup di vela (2018), sport con le stesse mire socio-demografiche della Formula 1 di Bernie Ecclestone. Tuttavia, a differenza di quest'ultima ancora ferma a meno di mezzo milione di Mi Piace, la Formula 1 ha fortemente investito nel *social entertainment*, fino ad arrivare a vantare numeri importanti su tutte le principali piattaforme.

La situazione attuale vede un'*audience social* cumulativa di oltre cinquanta milioni di utenti. Non è infatti un caso che la Formula 1 sia stata a più riprese lo sport in maggiore crescita sui social al mondo (Nielsen, 2018; F1.com, 2021). Inoltre, il sito F1.com registra oltre un miliardo di visite su base annua e il podcast Beyond The Grid, lanciato su Spotify a giugno 2018, ha accumulato 14 milioni di ascolti, che lo hanno così reso il podcast di

motorsport più ascoltato nel Regno Unito, in Canada, negli Stati Uniti, in Australia e in numerosi altri territori.

Come Formula 1 – Drive To Survive, anche Beyond The Grid mira a connettere i personaggi del paddock al pubblico. Per quanto concerne i social visivi, la tipologia di contenuti varia non solo tra una piattaforma e l'altra, ma anche all'interno delle stesse. Prendendo Instagram come riferimento, possiamo catalogare sette diverse tipologie di contenuti principali:

- Contenuti sugli eventi, con video e immagini dei migliori momenti di gara;
- Contenuti statistici, per raccontare e collegare il presente e il passato dello sport;
- Contenuti interattivi, che richiedono il coinvolgimento dei fan per rispondere a quiz e sondaggi;
- Contenuti *Powered By*, solitamente legati all'aspetto sportivo corrente, che permettono alla Formula 1 di garantire maggiore esposizione e attivazione ai propri *partner*. Esempi sono il *Salesforce Driver of the Day*, *Crypto.com Overtake King*, *DHL Fastest Lap*, e *Aramco Power Rankings*;
- Notizie, dichiarazioni e aggiornamenti;
- Contenuti con VIP e altre figure di rilievo, per aumentare l'awareness dello sport;
- Contenuti *throw-back*, per raccontare la storia della Formula 1.

Ad esclusione dei contenuti *Powered By*, possiamo notare un *pattern* di finalità dei post: ampliare la *fanbase* dello sport e istruire quest'ultima sulla *legacy*. La frequenza di pubblicazione dei contenuti è altresì elevata, con la copertura che spazia dalla mattina presto fino alla sera europee. Un continuo scorrere di contenuti e informazioni che 'parlino' con i millennials, ma ancor di più alla Gen Z, creando un legame affettivo con lo sport che solo una discussione perpetua con argomenti sempre nuovi può generare. Il risultato è stato conseguito anche dando maggiore libertà e rilevanza agli *opinion leader* influenti di Internet, come personaggi e *community* di spicco dedicati alla F1. Sicuramente non si può ricondurre l'intera presenza social al voler penetrare il mercato giovane statunitense, sebbene sette americani su dieci facciano uso dei social media (Tuten e Solomon, 2020), ma è possibile dedurre che questo abbia avuto una centralità rilevante. Il mondo del web e dei social media hanno, in sintesi, riposizionato i canali comunicazionali, promozionali e distributivi della Formula 1, permettendole di rivolgersi ai nuovi segmenti ambiti.

**Tabella 3 - Riposizionamento di comunicazione e distribuzione**

<b>Prima</b>	<b>Dopo</b>	<b>Tramite</b>
Sport eurocentrico	Sport americanocentrico	Eventi, partnership, endorsement.
Realtà	Ibrido reale/virtuale	Gaming.
Offline	Online	Netflix, social network, F1TV, Spotify.

Riassumendo, negli ultimi anni la Formula 1 ha attuato campagne mirate per conquistare il mercato statunitense e quello *under-35*, investendo in settori chiave come il *branding*, il marketing e la promozione delle gare e, in particolare, optando per il loro riposizionamento.

Relativamente ai consumatori americani, uno dei passi più importanti compiuti da questo sport è stata la costruzione di una pista ad hoc ad Austin, in Texas, che è diventata una delle gare più popolari e frequentate del calendario mondiale, e la successiva espansione della propria presenza sul suolo statunitense con l'implementazione dei Gran Premi di Miami (2022) e Las Vegas (2023). Inoltre, la Formula 1 ha stretto accordi con le principali emittenti statunitensi per migliorare la visibilità dello sport nel Paese, con una copertura in diretta su ESPN e ABC. Lo sport si è anche concentrato sul miglioramento dell'esperienza dei fan introducendo nuovi eventi, come il Fan Festival, che offre una serie di attività e intrattenimento per i tifosi che partecipano alle gare. Infine, il recente ingresso del team americano Haas F1 e l'atteso debutto previsto per quest'anno del pilota americano Logan Sargeant hanno contribuito ad aumentare l'interesse e gli investimenti in questo sport da parte degli Stati Uniti. Combinando questi sforzi, la Formula 1 è stata in grado di stabilire con successo una presenza nel mercato statunitense e di attrarre una base di fan in crescita.

Simile discorso, con alcuni elementi di sovrapposizione, per quanto riguarda la Generazione Z, intercettata tramite un significativo potenziamento di comunicazione, promozione e distribuzione attraverso canali online. L'adozione di *mission* e valori, nonché il posizionamento del brand in un'ottica di progresso tecnologico e umano, sono stati altri importanti fattori catalizzatori per i giovani.

In qualità di sport motoristico tecnologicamente più avanzato e riconosciuto a livello mondiale, infatti, la Formula 1 ha recentemente compiuto sforzi significativi per attrarre e coinvolgere il gruppo demografico della Gen Z. Lo sport ha riconosciuto che le generazioni più giovani hanno gusti e preferenze diverse da quelle precedenti e ha adattato un proprio approccio per rivolgersi a questo gruppo. Un modo in cui la Formula 1 si è rivolta alla Gen Z è la creazione di contenuti su misura per il pubblico *digital-first*. Sono stati posti in essere ingenti investimenti sulla presenza *digital* e *social*, lanciando anche un proprio servizio di streaming OTT (*over-the-top*) chiamato F1 TV. La F1 ha anche avviato una presenza attiva su piattaforme di social media come Twitter, Instagram e YouTube, producendo contenuti coinvolgenti come video di breve durata e accesso al dietro le quinte dello sport. Un altro modo in cui la F1 ha cercato di coinvolgere la Generazione Z è stato quello di creare esperienze in linea con i valori e gli interessi dei più giovani. Si è posta attenzione sulla promozione della sostenibilità e della diversità, temi che risuonano fortemente con la Generazione Z. Ad esempio, l'iniziativa "We Race As One" è stata lanciata nel 2020 per promuovere la diversità e l'inclusione nello sport, oltre che per promuovere iniziative di sostenibilità.

Inoltre, la F1 ha compiuto uno sforzo concertato per rendere lo sport più accessibile e alla portata delle giovani generazioni. Ha lanciato iniziative come l'F1 Student Discount, che offre biglietti scontati agli studenti, e l'F1 Esports, che consente ai fan di partecipare allo sport attraverso il mondo delle corse virtuali.

In sintesi, la F1 ha riconosciuto l'importanza di coinvolgere la Generazione Z e ha compiuto passi significativi per adattare il proprio approccio a questa fascia demografica. I risultati conseguiti in entrambi gli ambiti di interesse saranno soggetto di analisi del prossimo paragrafo.

## **4.d) Risultati**

Elencati i numerosi fronti operativi della campagna messa in essere da Liberty Media, si procederà ora con l'analisi dei risultati ottenuti in diversi ambiti. Esistono diverse metriche che possono essere utilizzate per valutare il successo di uno sport in un mercato, tra cui:

1. **Presenze:** Il numero di persone che partecipano agli eventi è un parametro fondamentale per valutare la popolarità di uno sport in un dato mercato. Un numero maggiore di presenze indica un maggiore interesse e coinvolgimento dei tifosi.
2. **Gli ascolti televisivi:** Gli ascolti televisivi sono un parametro prezioso per valutare la popolarità di uno sport, in quanto forniscono indicazioni sul numero di persone che guardano lo sport in TV (o, in alcuni casi, in *streaming*). Gli ascolti televisivi più alti indicano un pubblico più numeroso e più coinvolto.
3. **Entrate pubblicitarie e di sponsorizzazione:** La quantità e il valore economico di sponsorizzazioni e di introiti pubblicitari generati da uno sport in un mercato può essere un buon indicatore del suo successo complessivo, in quanto mostra il livello di interesse delle aziende e il ritorno sugli investimenti che queste si aspettano.
4. **Engagement sui social media:** L'impegno sui social media, compresi i like, le condivisioni e i commenti, può fornire indicazioni sul livello di interesse e di impegno dei tifosi, nonché sulla portata e sull'impatto degli sforzi di marketing e promozione dello sport.
5. **Sondaggi tra i tifosi:** I sondaggi tra i tifosi possono fornire un prezioso *feedback* sulla popolarità dello sport, nonché indicazioni sulle aree di miglioramento e sulle opportunità di crescita.

In quest'ottica, si andranno, dunque, a valutare i risultati conseguiti dal riposizionamento del marchio e l'alterazione delle *4 P* sulla risposta del pubblico. Pur mantenendo standardizzate le leve del *marketing mix* all'interno del panorama globale, il loro riposizionamento era finalizzato all'intercettazione di nuovi segmenti di mercato di cui catturare l'attenzione e con i quali instaurare e coltivare un rapporto basato su esperienze e valori. Quanto segue andrà, pertanto, a rispondere al quesito alla base del presente elaborato, ossia se la modificazione del *target* di mercato tramite *brand repositioning* possa rappresentare una valida soluzione all'internazionalizzazione e alla *new market entry* per le imprese con le leve di marketing standardizzate.

Le *press release* ufficiali pubblicate sul portale F1.com al termine di ogni campionato evidenziano un trend positivo sul numero di spettatori TV coinvolti anno dopo anno nel corso delle ultime stagioni sportive. L'analisi del mercato globale è, in primo luogo,

importante per verificare che il riposizionamento del marchio non abbia perso contatto con i mercati tradizionali.

La Figura 8, riportata da Forbes e accreditata a F1's Global Media Reports, rappresenta il numero di spettatori unici dello sport dal 2008 al 2017, anno di ufficiale insediamento della nuova gestione. Sebbene la F1 stessa rivendichi una leggera discontinuità nei criteri di conteggio, il che, a loro dire, renderebbe meno drastico il declino tra 2016 e 2017, dalla tabella si può facilmente notare una pendenza negativa e costante della curva.

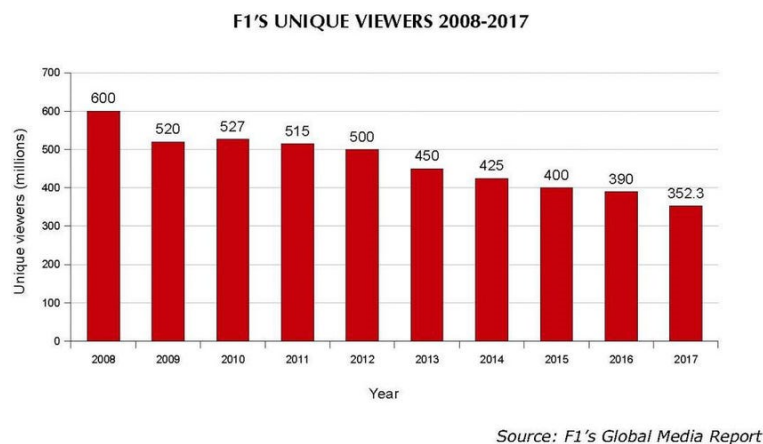


Figura 8 – Spettatori unici della F1 tra 2008 e 2017. Fonte: F1's Global Media Report, 2018.

A partire dal 2017 i numeri dell'audience cominciano invece a crescere rapidamente (F1.com, 2017-2022). L'audience cumulativa TV nel 2017 è pari a 1,4 miliardi (+6,2% YoY), nel 2018 cresce del 3% a 1,75 miliardi, +9% YoY nel 2019 per un totale di 1,92 miliardi. Il *trend* positivo si interrompe nel 2020 a causa della pandemia di COVID-19 e il conseguente minor numero di gare disputate: nell'anno del lockdown, l'audience cumulativa TV si attesta a un miliardo e mezzo per poi di 50 milioni (+4%) nel 2021.

Il numero di spettatori unici segue il medesimo *trend* attestandosi, dal 2017 al 2021, rispettivamente a quota: 352 milioni, 490 milioni, 471 milioni (in calo del 4% YoY), 433 milioni (-8%, dovuto alle motivazioni legate al COVID) e, infine, 445 milioni.

Eccellenti i risultati in ambito social nel medesimo arco temporale. I mercati tradizionali, distribuiti tra Europa, Asia e Sud America, hanno tutti riscontrato crescite significative nei dati audience, con l'Italia ancora in cima alla classifica degli spettatori TV. Si può pertanto confermare che il riposizionamento non solo non abbia allontanato il mercato storico, ma che, anzi, abbia contribuito ad una sua espansione.

Per quanto riguarda la componente social, il comunicato stampa del 2017 riporta come: “Il numero di utenti delle piattaforme social media della Formula 1 è cresciuto significativamente nel corso del 2017, con un totale di 11,9 milioni di *follower* su Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. Il miglioramento rispetto al 2016 è stato del 54,9%, il che ha reso la Formula 1 del 2017 il marchio sportivo con la crescita più rapida sui social media”, risultato poi replicato sia nel 2018 che nel 2021. La crescita prosegue rapidamente negli anni e i canali social della Formula 1 arrivano nel 2022 a totalizzare oltre 50 milioni di *follower*.

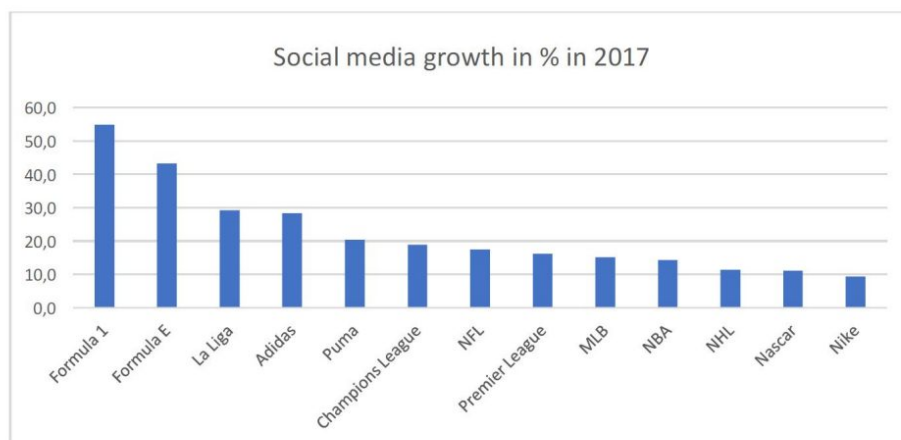


Figura 9 - Crescita delle realtà sportive sui social media nel 2017. Fonte: Nielsen.com, 2018.

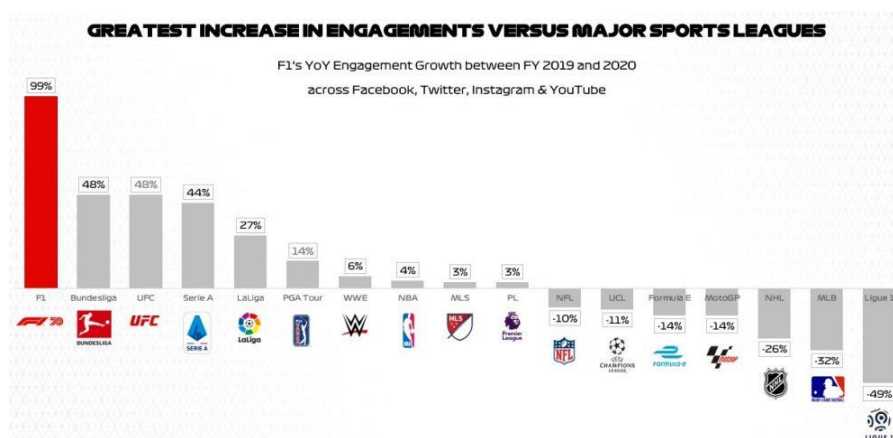


Figura 10 – Crescita in percentuale dell’engagement sui social media tra 2019 e 2020. Fonte: F1.com, 2021.

Estremamente positivi anche i numeri sugli spettatori in circuito, con dieci gare che nel 2022 hanno registrato un'affluenza superiore a 300.000 spettatori in pista. Ottimi



soprattutto i risultati negli USA: ad Austin, ad esempio, sono stati 440.000 i tifosi che hanno assistito al weekend in presenza.

Se il *brand repositioning* così applicato non ha allontanato la Formula 1 dai mercati tradizionali, ancora non se ne è ancora valutata l'efficacia in termini strategia di *new market entry* sostitutiva all'adattamento.

Andando dunque ad analizzare in particolare i *target* del nostro elaborato (pubblico statunitense e giovani), troviamo riportati i seguenti dati. Studi Nielsen, raccolti in un articolo datato 2018, ben descrivono la situazione della Formula 1 negli Stati Uniti tra il ritorno dello sport su suolo americano (2012), l'ingresso del team americano Haas in griglia (2016) e i primissimi anni di insediamento di Liberty Media al vertice (2017-2018). Interessanti risultano in particolare due passaggi: "Alcuni mesi prima che il Gran Premio degli Stati Uniti si tenesse per la prima volta al Circuit of the Americas [Gran Premio del Texas], l'interesse degli americani per la Formula 1 era del 17%, secondo Nielsen SportsDNA. L'indagine di *fan-tracking* mostra un aumento [nel 2018], con il 21% che si è detto "molto interessato" o "un po' interessato" a maggio 2018. Il picco di interesse è stato raggiunto nel 2016, alcuni mesi dopo che la Haas F1, di proprietà americana, ha iniziato a schierare una squadra di due auto" e "La maggior parte dei fan della Formula 1 negli Stati Uniti sono maschi di età compresa tra i 25 e i 44 anni".

Percent of population "very interested" or "somewhat interested" in Formula 1

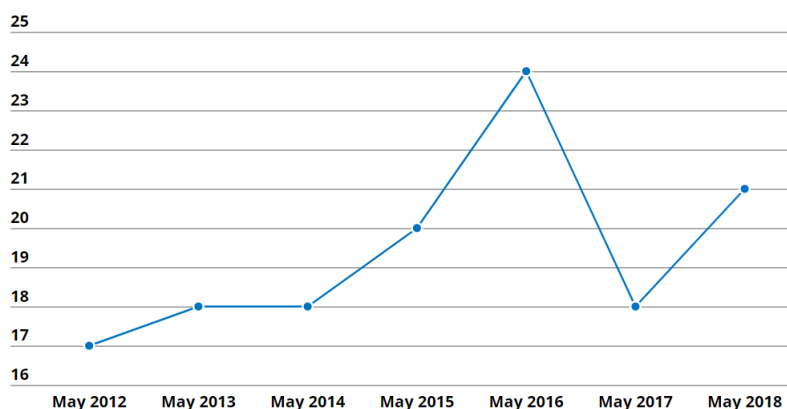


Figura 11 – Percentuale della popolazione statunitense interessata alla Formula 1. Fonte: Nielsen.com, 2018.

#### Age Distribution

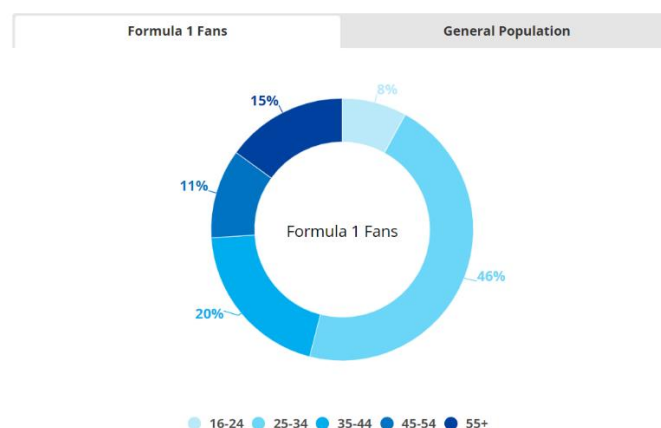


Figura 12 – Distribuzione per età dei fan statunitensi della Formula 1. Fonte: Nielsen.com, 2018.

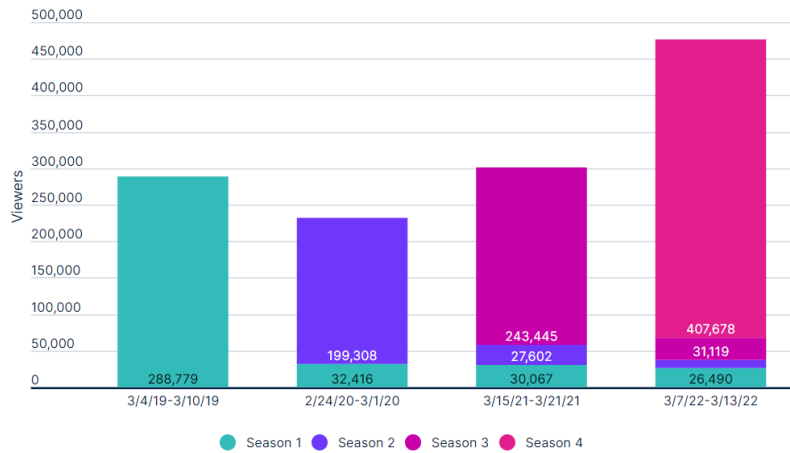
Questi dati, sebbene marginalmente positivi, sono appena precedenti al più grande fattore di influenza che la Formula 1 è riuscita a impostare nei confronti di entrambi i pubblici: il successo della docu-serie Netflix 'Formula 1: Drive to Survive'.

Un secondo articolo pubblicato da Nielsen, questa volta nel 2022, getta luce sulla vera e attuale portata della Formula 1 negli USA, nonché sulla crescita esponenziale degli ultimi anni. Per giungere ai risultati in seguito riportati, Nielsen ha calcolato il numero di spettatori televisivi di: contenuti F1 tra il 19 novembre 2021 e il 12 dicembre 2021; tutte le stagioni di Drive to Survive tra il 13 dicembre 2021 e il 17 marzo 2022; eventi di Formula 1 tra il 18 marzo 2022 e il 10 aprile 2022.

Un aumento netto di 4,3 milioni di appassionati nell'arco di quattro anni, con il 41% degli spettatori di Drive to Survive che si è sintonizzato anche sulle prime tre settimane della stagione 2022 di F1.

## Formula 1: Drive to Survive Viewership

Gross average person-level audience during premier week by season



Source: Nielsen Streaming Content Ratings  
Copyright © 2022 The Nielsen Company (US), LLC. All Rights Reserved.

Figura 13 – Spettatori unici medi delle diverse stagioni di “Formula 1: Drive To Survive” nella prima settimana di pubblicazione. Fonte: Nielsen.com, 2022.



Figura 14 – Numero di fan della Formula 1 negli USA. Fonte: Nielsen.com, 2022.

I nuovi fan, inoltre, evidenziano due caratteristiche assai significative per lo svolgimento dell'elaborato. Essi, infatti, sono:

- Più ispanici (23% rispetto al 12% che ha guardato i contenuti della F1 e non la docuserie);
- Più giovani (il 46% ha 34 anni o meno, contro il 16% che ha guardato i contenuti della F1 e non la docuserie).

Inoltre, oltre ad aver ispirato gli spettatori della serie a diventare fan della F1, Drive to Survive ha avuto un ruolo educativo significativo, in quanto la popolazione generale ha aumentato il proprio interesse nei confronti della Formula 1. Infatti, tra la popolazione generale, Nielsen Fan Insights ha rilevato che:

- Il 34% è diventato un fan a seguito della visione;
- Il 30% dice di aver capito meglio lo sport;
- Il 29% si è sentito più coinvolto nello sport.

Il prodotto Netflix ha agito da catalizzatore primario per affermarsi nei due segmenti di interesse.

Come è stato analizzato, i podcast, le dirette (dietro *pay-wall*) e, parzialmente, l'attività sui social network svolgono un eccezionale ruolo nella *retention* del consumatore e nella sua fidelizzazione allo sport. Tuttavia, nessuna attivazione sin qui messa in atto dalla Formula 1 è stata in grado di conseguire i risultati in termini di *brand awareness* che 'Formula 1: Drive To Survive' ha portato.

Per quanto riguarda la segmentazione demografica del pubblico della Formula 1, un estratto del comunicato stampa riepilogativo dei dati 2018 riportava che, con 205 milioni di fan al di sotto dei 35 anni, la Formula 1 si trovava al terzo posto tra tutti i campionati sportivi globali per numero di fan in quella fascia d'età. Quasi due terzi dei fan (62%), inoltre, avevano 45 anni o meno, con un miglioramento del 3% su base annua. Con un'età media di 40 anni, la *fanbase* della F1 si trovava dunque in linea con quella di altri grandi sport e campionati globali (calcio, NBA, NFL, tennis), che vantavano un'età media degli appassionati compresa tra 39 e 40 anni. Ci vollero appena quattro anni perché un secondo sondaggio condotto da Motorsport Network, Nielsen e F1 (2021) constatasse una nuova età media degli appassionati di appena 32 anni.

Con questi dati a portata, si può dunque affermare che il riposizionamento del *brand* Formula 1 sia stato efficace nel supporto della strategia di *new market entry* per entrambi i segmenti in analisi: l'età media del pubblico ha subito una significativa flessione, indice di un maggior coinvolgimento dei giovani, e il bacino di consumatori americani ha conosciuto una crescita pressoché esponenziale. Ulteriore elemento a conferma dell'esplosione in popolarità della Formula 1 negli Stati Uniti è il sempre maggior numero di richieste da parte di aziende americane di entrare a far parte dello sport. Si è già accennato, ad esempio, al recente annuncio dell'ingresso di Ford a sostegno della divisione motoristica Red Bull Powertrain a partire dal 2026, così come del dichiarato interesse congiunto di Andretti e Cadillac (gruppo General Motors) all'acquisizione di una scuderia esistente. Le *partnership*, tuttavia, risultano essere ancora più numerose nel settore delle sponsorizzazioni con, a mero titolo esemplificativo e assolutamente non esaustivo, Oracle che nel 2022 è diventato *title partner* di Oracle Red Bull Racing, Google

che nel medesimo anno è diventato *partner* ufficiale di McLaren F1 Team, e il fondo di investimenti americano Dorilton Capital che nel 2020 ha acquistato l'intera scuderia Williams Racing.

Non solo: il *brand repositioning* è stato anche benefico alle performance sui mercati già presenziati, ribaltando uno dei fattori di minaccia più frequentemente citati nei riferimenti bibliografici.

Il caso della Formula 1 tra Stati Uniti e *under-35* conferma la validità del *repositioning* come valido strumento di penetrazione di nuovi mercati, qualora l'azienda fosse impossibilitata ad adattare il proprio *marketing mix* ai diversi segmenti di domanda.

# Considerazioni conclusive

Il presente elaborato si proponeva di indagare la possibilità di perseguire la *new market entry* tramite una modificazione del *target* di riferimento ricorrendo al *brand repositioning*.

Diverse aziende globali, si è constatato, non hanno la possibilità di intercettare nuovi bacini di utenza per mezzo dell'adattamento delle leve del *marketing mix*, frequentemente sottoposto a vincoli di standardizzazione. Il fine del lavoro era, pertanto, verificare se e come il riposizionamento del marchio potesse essere una valida ed efficace alternativa nel complesso scenario dell'internazionalizzazione.

Riassumendo le fondamenta teoriche affrontate, quando un'impresa entra in un nuovo mercato, il corrente posizionamento aziendale e i relativi valori possono risultare non allineati con le aspettative del nuovo pubblico. Allo stesso modo, sussiste il rischio che la propria nicchia di operazione sia presidiata da una concorrenza già radicata. In questi casi, il riposizionamento del marchio può essere una strategia efficace per affermarsi nel nuovo mercato e differenziarsi dai *competitor*.

Modificando il posizionamento, il messaggio e l'identità visiva del marchio, l'azienda può allinearli meglio ai valori e alle preferenze del nuovo bacino di mercato. Ciò può includere, tra l'altro, modifiche al prezzo, al *packaging*, al prodotto e alla strategia di comunicazione. In tal modo, il marchio/prodotto può entrare meglio in contatto con il nuovo mercato e stabilire un punto d'appoggio più solido.

Tuttavia, è importante ricordare che il riposizionamento del marchio richiede un'attenta pianificazione ed esecuzione. Un'azienda deve effettuare ricerche approfondite sul nuovo mercato, comprendere le esigenze e le preferenze del pubblico di riferimento e garantire che il nuovo posizionamento sia credibile e autentico per il *brand*. Inoltre, è necessario assicurarsi che i clienti esistenti non vengano alienati dai cambiamenti e che il nuovo posizionamento venga comunicato efficacemente a tutti gli *stakeholder*.

A tale scopo, è stato preso in esame il caso della Formula 1, che sotto la nuova gestione Liberty Media ambiva a penetrare il mercato statunitense e il segmento degli *under-35*. Anche per la Formula 1, soggetto di analisi dell'elaborato, la standardizzazione del *marketing mix* rappresentava un vincolo imprescindibile. L'azienda ha pertanto optato per la soluzione offerta dal riposizionamento del *brand* e alla modificazione del *target* di

mercato: da uno sport lussuoso e altolocato pagato da “vecchi bianchi ricchi”, ad una realtà moderna, accattivante, adatta al grande pubblico e inclusiva. Al riposizionamento delle 4 *P* si è aggiunta l'introduzione di *mission*, valori e impegni legati alle principali tematiche ambientali e sociali, nonché l'adozione di usi e cultura propri dei segmenti *target*. Sia per quanto concerne il pubblico americano, sia in riferimento al segmento *under-35*, sono stati riscontrati risultati positivi in tutti i parametri presi in esame. Il riposizionamento di ciascuno degli elementi del *marketing mix* (si sono analizzati, nello specifico, prodotto, *mission*, comunicazione, promozione e distribuzione) disponeva come prerogativa l'allineamento con i valori e le aspettative dei due segmenti obiettivo, utilizzando, inoltre, i canali di comunicazione da questi maggiormente presidiati anche in ottica di trasparenza delle intenzioni.

Il riposizionamento, inoltre, non ha avuto effetti negativi sull'*audience* tradizionale dello sport, sebbene le leve fossero tutte pressoché standardizzate a livello globale. Al contrario, l'attenzione rivolta ai giovani e l'adozione di nuovi canali di comunicazione e distribuzione, ha portato ad un aumento del bacino di appassionati in tutto il mondo. L'attenzione riposta da Liberty Media sulla comunicazione digitale accessibile a tutti ha inoltre contribuito a veicolare i messaggi e le motivazioni dietro al riposizionamento, coinvolgendo e tenendo informata la base di utenza sul processo di transizione. Senza comunque sottostimarne i rischi derivanti, quanto riscontrato con la Formula 1 porta a validare il ruolo del *brand repositioning* come efficace strumento per le strategie di *new market entry*, sia geografica che demografica.

Per altre aziende che vogliano perseguire i medesimi obiettivi, la Formula 1 rappresenta un caso di studio significativo, che può aiutare a comprendere il ruolo e l'importanza delle diverse *P* del *marketing mix* e del loro coordinamento nel buon esito della strategia.





# Bibliografia e sitografia

- Aaker D. A., Shansby, G. J., *Positioning your product*, Business Horizons, 1982.
- Abeza G., O'Reilly N., Seguin B., *Social Media in Relationship Marketing: The Perspective of Professional Sport Managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL*, Communication & Sport, 2019.
- Alon, I., Apriliyanti, I.D. e Henríquez Parodi, M.C., *A systematic review of international franchising*, Multinational Business Review, Vol. 29 No. 1, pp. 43-69, 2021.
- Ayal I., e Zif J., *Market Expansion Strategies in Multinational Marketing*, Journal of Marketing, 1979, p. 84-94.
- BBC, *Saudi Arabian Grand Prix will go ahead after missile attack*, BBC.com, 2022.
- Bertoli G., Valdani E., *Marketing internazionale - II edizione*, Egea SpA, 2018.
- Birnik A., Bowman C., *Marketing mix standardization in multinational corporations: A review of the evidence*, Blackwell Publishing Ltd, 2007.
- Borden N. H., *The concept of the marketing mix*, Journal of Advertising Research, 1964.
- Bradley C., *F1 fans becoming younger and more diverse, say Global Survey results*, Motorsport.com, 2021.
- Broniarczyk S. M. e Alba J. W., *The importance of the brand in brand extension*, Journal of Marketing Research, 1994.
- Calvelli A., Cannavale C., *Competenze culturali e internazionalizzazione delle imprese*, G. Giappichelli Editore, 2013.
- Clancy K. J., Trout J., *Brand confusion*, Harvard Business Review, Vol. 80 No. 3, p. 22, 2012.
- CBS Netherlands, *45 percent of young people see pollution as a problem*, CBS.nl, 2019.
- Collantine K., *F1 reports £68m profit in 2021 as revenue recovers*, Racefans.net, 2022.
- Collantine K., *Why Liberty believe Ecclestone's 'old rich white guy' economic model was holding F1 back*, Racefans.net, 2022.
- Cooper A., *F1 reports \$92m profit in 2021 as income bounces back*, Motorsport.com, 2022.
- Cooper R., Kleinschmidt E., *The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance*, J Int Bus Stud 16, 1985.
- Dejewski K., *2022 IndyCar season draws highest TV ratings in six years*, Motorsportweek.com, 2022.
- Dick R., Schwartz E., *The Perceived Value of Marketing Techniques Utilized by NBA Marketing Directors*, Journal of Marketing Development and Competitiveness, 2020.
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Ronkainen, I. A., *Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands*, Journal of International Marketing, 2008.
- ESA, *2022 Essential Facts About the Video Game Industry*, ESA, 2022.
- Ferraro C., *Formula Nera: il rapimento di Juan Manuel Fangio*, Fuoritraiettoria.com, 2021.
- Formula 1, *Formula 1 announces F1 Academy, a new all-female driver series for 2023*, F1.com, 2022.

Formula 1, *Formula 1 announces plan to be Net Zero Carbon by 2030*, F1.com, 2019.

Formula 1, *Formula 1 to stop using grid girls*, F1.com, 2018.

Gürel E., *SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW*, Journal of International Social Research, 2017.

Haig M., *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Brandings Mistakes of All Time*, Kogan Page, 2005.

Hastings G., Stead M., Webb J., *Fear Appeals in Social Marketing: Strategic and Ethical Reasons for Concern*, Psychology and Marketing, 2004.

Hongwei C. Y., Yingqi W., *Social Sharing of Online Videos: Examining American Consumers' Video Sharing Attitudes, Intent, and Behavior*, Psychology & Marketing, 2015.

Irvine M., *Survey: Nearly every American kid plays video games*, NBC News, 2008.

Jafar M., *Global Young People Are Socially Aware, but Face Some Barriers to Getting Involved*, Paramount Insights, 2019.

Jewell R.D., *Establishing Effective Repositioning Communications in a Competitive Marketplace*, Journal of Marketing Communications, 2007.

Johanson J. e Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, pp. 305-322, 1975.

Keller K. L., Lehmann D. R., *Brands and branding: research findings and future priorities*, Marketing Science, Vol. 25 No. 6, 2006.

Kogut B., *Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives*, Strategic Management Journal, p. 319, 1988.

Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, 2003.

Lymbersky C., *Market Entry Strategies: Text, Cases and Readings in Market Entry Management*, Management Laboratory Press, 2008.

Meera S., *Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage*, IOSR Journal of Business and Management 3, 2012.

Mighton S., *Generation Z and Attending Traditional Spectator Sports: A Study of Contemporary Sport Consumer Behaviour*, Brock University, 2020.

Musso F., *Le Nuove Frontiere del Marketing Internazionale fra Approccio Strategico, Contestualizzazione e Interculturalità*, Mercati e competitività, pp. 15-19, 2010.

Nielsen, *Il fandom della Formula 1 sta accelerando negli Stati Uniti*, Nielsen.com, 2018.

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione, Principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, p. 226 e seg, 2008.

Patel M., *Explained: How Formula 1 is aiming to go carbon neutral by 2030*, The Indian Express, 2021.

Racer.com, *F1: NBC Sports reports on 2016 TV numbers*, Racer.com, 2016.

Saward J., *F1 Still Marching Toward 2030 Net-Zero Carbon Footprint Goal*, Autoweek.com, 2021.

Statista, *Average TV audience of NASCAR Cup Series 2022*, Statista.com, 2022.

Sylt C., *F1 TV Audience Reverses By 40 Million Under New Measurement System*, Forbes.com, 2018.

Thompson A., Strickland A. J. e Gamble J. E., *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2007.

Tuten T., Solomon M., *Social Media Marketing*, Ediz. MyLab, Pearson, 2020.

UN. General Assembly, *Situation in South Africa resulting from the policies of apartheid*, 1974.

Valentine R., *78% of gaming preteens also watch online gaming videos*, Games Industry, 2019.

Walters P. G. P., Toyne, B., *Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies*, Columbia Journal of World Business, 1989.

Wilkinson P., *Why is Bahrain F1 race under fire?*, CNN.com, 2012.