

Il caso Moon Boot*

Il mercato mondiale degli articoli sportivi: dati e tendenze

Stimare le dimensioni del mercato sportivo globale presenta non poche difficoltà, per la scarsità di studi ufficiali che analizzano il settore, per la mancanza di rilevazioni statistiche recenti e per il diverso modo in cui le discipline sportive sono definite e praticate nei diversi Paesi, senza contare che la distinzione tra attività sportive, ricreative e fitness non è sempre chiara. Secondo una ricerca commissionata dall'Italian Trade Commission sulle dimensioni e tendenze del mercato mondiale di articoli sportivi, la domanda è guidata dall'abbigliamento, che rappresenta circa il 50% del totale. Secondo le rilevazioni dello SGEPC (Sports Goods Export Council) dell'India, in termini di fatturato complessivo, le dimensioni del mercato sportivo mondiale sono passate dai 267 miliardi di dollari del 2006 ai 278,4 del 2007, con un tasso di crescita pari al 4%. Secondo un'altra ricerca, le vendite nel 2008 sono ulteriormente cresciute a 284 miliardi di dollari.

In generale, diversi gli studi hanno confermato una crescita media annua del settore del 4%, prima della crisi del 2008. Gli Stati Uniti rappresentano il più grande mercato al mondo per gli articoli sportivi (incluso le attrezzature, l'abbigliamento, le calzature e gli accessori), e da soli rappresentano un terzo del mercato mondiale. In termini di crescita, tuttavia, il primato spetta all'Asia centrale e meridionale, al Medio Oriente e all'Europa centrale e orientale. Sebbene Paesi asiatici come la Cina e l'India siano tra i più popolosi del Pianeta, le dimensioni del mercato sportivo sono ancora relativamente contenute e le potenzialità di crescita sono ancora molto elevate.

I principali esportatori mondiali di articoli sportivi sono Cina, Hong Kong, Francia, Italia, Germania e Stati Uniti. A parte la Cina, questi Paesi rientrano anche fra i maggiori importatori insieme a Giappone, Gran Bretagna e Canada. Paesi in via di sviluppo come la stessa Cina e l'India sono oggi diventati centri di produzione molto importanti anche per effetto della delocalizzazione operata dalle aziende occidentali per avvantaggiarsi del basso costo della manodopera.

A partire dal 2009 la crisi ha colpito anche l'industria sportiva: il tasso di crescita del settore negli Stati Uniti e in diversi Paesi europei è stato nega-

tivo, con l'eccezione dei Paesi in via di sviluppo, che hanno continuato a crescere grazie all'aumento del PIL, a un mercato interno non ancora saturo, al maggior peso del ceto medio e a una popolazione giovane. Cina e India hanno organizzato, proprio a partire dal 2008, alcuni dei più importanti eventi sportivi: le Olimpiadi di Pechino, i Commonwealth Game e la Men's Hockey World Cup, che hanno ovviamente accresciuto l'interesse e l'attenzione dei Governi e dei privati verso il settore. Oltre che per le suddette ragioni, la crescita della domanda interna in questi mercati è aumentata grazie a questi importanti eventi e al progressivo aumento del reddito pro capite, oltre che in virtù di una maggiore consapevolezza dell'importanza dell'attività fisica e a una più diffusa conoscenza di molti marche internazionali del mondo sportivo.

In diversi paesi del mondo il contributo dell'industria sportiva al PIL è alquanto modesto, e non supera di norma il 5%. Nel 2005, per esempio, il settore ha inciso sul PIL dell'Unione Europea nella misura del 3,7%, e valori analoghi sono stati registrati anche negli Stati Uniti (3,35%) e in Giappone (3,89%). Quello sportivo è comunque un settore ad alta intensità di lavoro, che contribuisce in modo non trascurabile all'occupazione, in modo sia diretto sia indiretto. Sempre nel 2005 vi lavoravano, in Europa, circa 15 milioni di persone, ovvero più del 5% della forza lavoro dell'UE. Dati più recenti sono disponibili sull'industria sportiva e ricreativa statunitense, che nel 2008 contava 1 milione e mezzo di addetti; altre 50 200 persone lavoravano nel commercio di articoli sportivi, e 244 600 nella vendita al dettaglio. Nel Regno Unito, nel 2005, il settore impiegava il 2% dei lavoratori inglesi, pari a circa 576 000 persone.

Sebbene le dimensioni dell'industria sportiva in sé o il suo contributo al PIL possano non sembrare così rilevanti, il settore sportivo, strettamente connesso a molti altri, produce molteplici effetti sul sistema economico nel suo insieme. A livello globale, una considerevole percentuale del fatturato dei media proviene dal mondo sportivo, che con canali e magazine dedicati genera anche un consistente indotto pubblicitario. Il legame con il settore turistico si sta rafforzando: sono tanti i Paesi che cercano di promuovere il turismo attraverso la pra-

* A cura di Francesca Checchinato, Paola Gazzola e Emanuela Tesser. Il caso si basa sul project work realizzato da alcuni partecipanti al Master in Strategie per il Business dello Sport (Università Cà Foscari Venezia-Verdesport Spa).

tica sportiva. Basti pensare alla Malesia, che si sta imponendo come destinazione privilegiata per gli amanti del golf. La crescita delle discipline sportive incide anche sullo sviluppo delle infrastrutture. Per esempio, i recenti Commonwealth Games, che si sono svolti a Dehli nell'ottobre 2010, hanno spinto il Governo indiano a migliorare i trasporti del Paese. Insieme all'India, la Cina ha beneficiato di un potenziamento della propria industria manifatturiera grazie alla "spinta" proveniente dalla vendita di articoli sportivi. Altri legami importanti sussistono con il mondo della moda (si pensi alla linea di abbigliamento lanciata da Adidas in collaborazione con la designer Stella McCartney) e con quello della ristorazione (si pensi alla catena di ristoranti e caffè aperti dal Manchester United, nei quali è possibile seguire i più importanti match e acquistare articoli di merchandising della squadra).

Nello sport, così come in molti altri settori, esiste oggi una dicotomia fra mercati di grandi dimensioni, che hanno ormai raggiunto la saturazione, e mercati più piccoli che stanno invece crescendo, rappresentati dai Paesi in via di sviluppo, India e Cina *in primis*. Entrambi i Paesi hanno infatti aperto le porte (almeno parzialmente) agli investimenti stranieri.

La crisi ha ridisegnato molte delle dinamiche economiche a livello globale, che coinvolgono anche l'industria sportiva, interessata da numerosi cambiamenti. La contrazione della domanda interna e il più difficile accesso al credito hanno costretto molte aziende a ridimensionare i propri piani di sviluppo sui mercati esteri, mentre altre stanno cercando al contrario di rafforzare la presenza all'estero per diversificare il rischio. I dettaglianti stanno puntando su marchi meno noti ma più economici, i produttori stanno cercando di rafforzare la propria presenza in segmenti del mercato (come quello femminile) che non sono cresciuti secondo le aspettative e un numero crescente di fusioni e acquisizioni stanno contribuendo a consolidare il settore.

Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna (Treviso)

La tradizione calzaturiera del distretto di Montebelluna risale al periodo della Repubblica di Venezia di cui Montebelluna fa parte dal XIV secolo, specializzandosi poi nella produzione della calzatura sportiva. Dopo la Prima Guerra Mondiale si consolida la vocazione calzaturiera, con la produzione di scarpe da montagna, mentre negli anni Cinquanta il distretto si va specializzando nella produzione di scarponi da sci, senza smettere tuttavia di pro-

durere le tradizionali scarpe da montagna. Nel 1954 la spedizione italiana guidata da Ardito Desio scala il K2 calzando scarponi Dolomite, con la famosa Master del calzaturificio Munari Toni Sailer vince l'Olimpiade di Cortina e con scarponi Nordica Zeno Colò vince i campionati del mondo di discesa libera nel 1955. Le Olimpiadi di Cortina d'Ampezzo del 1956 si dimostrano un importante momento di diffusione dello sci quale disciplina sportiva e per il tempo libero, richiamando l'attenzione, in particolare del mercato nordamericano, sulla produzione del distretto. La domanda di scarponi da sci passa dalle 180 000 paia del 1963 alle 700 000 paia nel 1969. Mentre i cambiamenti che interessano la scarpa da montagna sono modesti, lo scarpone da sci, diventato il primo attore del settore calzaturiero, conosce importanti innovazioni.

Nell'inverno 1964-65 Bob Lange, un tecnico del Colorado, realizza uno scarpone interamente di plastica, facendo colare in uno stampo uno speciale tipo di poliuretano; Nordica perfeziona l'invenzione americana sostituendo la "colata", che presentava alcuni problemi tecnici, con "l'iniezione". Ciò richiede l'adozione di processi produttivi completamente diversi da quelli fino ad allora utilizzati: il designer presenta la bozza del progetto al modellista che realizza manualmente il modello dello scarpone in gesso o in legno, a cui seguono il modello a mosaico, lo stampo in resina e lo stampo metallico.

Non tutti i produttori del distretto credono nelle potenzialità dello scarpone in plastica, perciò alcune aziende avviano la produzione di calzature alternative: scarpe da calcio, da ciclismo, da danza, da fondo, da ghiaccio, da tennis, da tempo libero. Negli anni Ottanta la scarpa da montagna subisce una vera metamorfosi: diventa più leggera e colorata rispetto alle severe scarpe da montagna, e viene ribattezzata scarpa da trekking. Il prodotto degli anni Novanta è però il pattino in linea, un'idea vecchia di decenni che improvvisamente esplose in tutto il mondo. La scarpa da città riacquista una posizione significativa nel distretto con i casi esemplari di Geox e Stonefly.

Negli anni Novanta il distretto assume una connotazione internazionale mediante la delocalizzazione produttiva e lo sviluppo multinazionale delle aziende.

La storia di Tecnica

L'attività di Tecnica SpA, azienda capogruppo dell'omonimo Gruppo Tecnica, viene avviata a Montebelluna (Treviso) nel 1960, proseguendo l'attività fondata nel 1930 da Oreste Zanatta per la produzione di scarpe da lavoro. È del 1970 il pri-

mo grande successo mondiale dell'azienda, con il lancio di Moon Boot, doposci diventato sinonimo della categoria di prodotto.

Negli anni Settanta Tecnica lancia anche Tecnus, il primo scarpone da sci di plastica realizzato con la tecnologia della bi-iniezione, una vera rivoluzione per il settore.

La successiva strategia di diversificazione conduce all'avvio della produzione di scarpe outdoor nel 1985 e all'acquisizione di Lowa, la più prestigiosa azienda tedesca operante nel settore nel 1993, facendo di Tecnica il maggior produttore europeo nella produzione di calzature outdoor.

È del 1998 l'acquisizione di Dolomite, allora la più vecchia marca esistente di attrezzature per la montagna, con cui l'azienda si afferma come terzo produttore europeo di attrezzature per gli sport invernali, mentre nel 2002 viene acquisita Nordica, marca leader nel settore degli sci, che oltre ad avviare la diversificazione in questo nuovo mercato, rende l'azienda primo produttore mondiale di scarponi da sci.

Nel 2003 viene acquisita Rollerblade, la più importante marca di pattini in linea, sinonimo della categoria di un prodotto lanciato dalla stessa azienda, e nel 2006 viene acquisita Blizzard, storica azienda austriaca produttrice di sci.

Grazie a una serie di integrazioni e acquisizioni, Tecnica è oggi il primo gruppo mondiale per la produzione di scarponi da sci (1,2 milioni di paia) e dei pattini in linea (circa 1 milione di paia) e primo produttore europeo di calzature outdoor (2,35 milioni di paia). Al Gruppo Tecnica fanno riferimento i marchi Nordica (sci e skiboot), Blizzard (sci), Dolomite (skiboot, outdoor, abbigliamento e footwear), Lowa (outdoor e skiboot), Rollerblade (pattini in linea), oltre a Tecnica, Bladerunner e Moon Boot.

Attualmente il Gruppo Tecnica riconduce i propri mercati di riferimento a quattro diversi "mondi": alpin ski, gidning, lifestyle e outdoor e la sua mission si esprime nella realizzazione di *the best product to enjoy the best performance in winter and outdoor sports*, intesi come *emotion in action*. Perciò l'Azienda dichiara in sintesi: *We serve for emotion*.

Il fatturato del Gruppo Tecnica si aggirava nel 2014 sui 330 milioni di euro. Più del 50% del fatturato è generato da prodotti che non sono legati alle attività invernali. L'obiettivo per il quadriennio 2015-18, è di raggiungere un fatturato di oltre 350 milioni con un utile operativo a doppia cifra.

Numerosi i riconoscimenti ottenuti nel tempo, ultimo dei quali l'Isipo Award 2014, un premio prestigioso vinto dallo scarpone Tecnica Mach1 130 alla più importante fiera del settore sport invernali.

Tecnica ottiene successo anche sul campo, grazie al suo campione Mario Matt, vincitore di un oro in slalom speciale alle Olimpiadi di Sochi 2014.

La storia di Moon Boot

Il marchio Moon Boot fu lanciato nel 1970 da Tecnica che, prendendo spunto dalle calzature indossate dagli uomini dello sbarco sulla Luna, progettò uno stivale dal design innovativo per camminare sulla neve. Dopo più di 40 anni e 22 milioni di paia vendute, Moon Boot rappresenta una delle più popolari icone del design del XX secolo.

In quegli anni venivano utilizzati come doposci prevalentemente stivaletti ricoperti di pelo di varie lunghezze, unisex e in colori naturali, tendenzialmente nero, color miele e marrone. Moon Boot, che puntava su materiali innovativi, colori sgargianti e un design del tutto rivoluzionario, fece in breve tempo scomparire i precedenti modelli, che tra i propri difetti avevano quello di sporcarsi e di sporcare facilmente, problema del tutto superato da Moon Boot.

Alla fine degli anni Settanta Moon Boot era leader incontrastato nel mercato dei doposci. In poco tempo la marca rivoluzionò il concetto stesso di prodotto, fino a coincidere con la categoria stessa; ormai veniva imitata nelle forme e nei colori da numerosi competitor. Nel corso degli anni, pur mantenendo le caratteristiche tecnico-funzionali di base, le linee Moon Boot si sono ispirate alle tendenze della moda, associando connotazioni fashion allo scopo di rendere il doposci un prodotto moda (Figura 1).

L'offerta della linea doposci Moon Boot è molto ampia: dal modello base, di colore uniforme e senza alcun elemento aggiuntivo, venduto a un prezzo di 75 euro, a quello più complesso che può invece costare oltre 300 euro, venduto esclusivamente in alcune località montane come Cortina e St. Moritz.

Moon Boot propone un prodotto tecnico ma che si contraddistingue per i contenuti fashion, con l'offerta di modelli diversi in relazione alle principali tendenze, specie in termini di colori e accessori.

È stata anche proposta con alcune linee in licensing, specie per bambini (Disney, Looney Toons ecc.) e una linea di accessori invernali dedicata ai bambini (cappelli, sciarpe e guanti).

La comunicazione avviene prevalentemente attraverso l'esposizione del prodotto nel punto vendita, gli eventi e le pubbliche relazioni, mentre non è stata realizzata nessuna campagna pubblicitaria attraverso i mass media.



Figura 1 Alcune collezioni degli anni Settanta e Ottanta

Moon Boot è inoltre presente in Internet con un sito dedicato, in cui si possono visionare le collezioni attuali e precedenti conoscerne la storia.

Moon Boot soddisfa il bisogno funzionale del consumatore di camminare sulla neve proteggendosi dal freddo e mantenendo i piedi asciutti. Il prodotto è stato inizialmente distribuito nei punti vendita di articoli sportivi con connotazione prettamente tecnica; in seguito, in considerazione anche delle altre marche del Gruppo Tecnica con contenuto fashion (Think Pink e T-shoes, per esempio), l'azienda ha deciso di intensificare la presenza di Moon Boot nei punti vendita caratterizzati dall'offerta sportswear, fashion footwear e boutique.

Nei canali distributivi degli articoli sportivi si possono identificare due principali tipologie: i punti vendita che trattano articoli sportivi dedicati alla disciplina agonistica, caratterizzati da un assortimento specializzato in prodotti tecnici, e quelli che invece trattano i prodotti sportivi per una disciplina ludica, da praticare nel tempo libero, in cui rientrano i prodotti cosiddetti "sportswear".

Il problema

Rappresentando una delle più grandi innovazioni nel mondo dei doposci, la marca Moon Boot è diventata negli anni talmente popolare da essere utilizzata quale sinonimo della categoria di prodotto. L'azienda, che deve affrontare il problema dell'elevata stagionalità delle vendite e dei rischi legati agli inverni con scarsa neve, sta discutendo sulle modalità migliori per uscire da questa situazione.

All'interno della funzione marketing è però in atto una discussione¹ in merito alle decisioni da prendere per risolvere il problema.

Alvise è convinto che debba essere accentuata la componente fashion della marca; diversamente

la concorrenza si baserebbe prevalentemente sul prezzo e su un'offerta di prodotto troppo simile a quella di Tecnica, *mother brand*.

Durante una riunione sulla pianificazione strategica, Alvise propone di espandere la marca in nuove categorie di prodotto, con modelli che richiamino l'immagine di Moon Boot e che al contempo ne accentuino la componente fashion, da dedicare a un target femminile tra i 25 e i 35 anni. In questo modo si riuscirebbe altresì a riposizionare la marca, attribuendole maggiori connotazioni fashion.

Davide non è convinto che si tratti della strada giusta da intraprendere. Egli ritiene che il successo di Moon Boot stia proprio nella sua lunga tradizione; le vendite non hanno mai dato segni di decremento, pertanto Davide è convinto che la marca non debba subire modifiche né in termini di immagine né in relazione alla gamma prodotti: "Se ha avuto successo per 35 anni resistendo a tutti i cambiamenti del mercato, significa che è un prodotto che funziona grazie alle sole modifiche di styling e alla scelta di colori e materiali legati alle tendenze in atto".

Luca, però, ha fatto notare come l'obiettivo da perseguire sia in definitiva quello di incrementare il valore della marca piuttosto che il mantenimento dello *status quo*; la concorrenza è diventata più agguerrita e in grado di proporre assortimenti completi di accessori per la neve, dai doposci ai cappelli, proponendo talvolta collezioni di abbigliamento sia invernale sia estivo.

Davide è comunque perplesso sulla correttezza di tale strategia, ritenendola troppo rischiosa, ma è

¹ I personaggi, i loro ruoli e la discussione descritta sono frutto di fantasia e sono stati proposti dagli autori esclusivamente a fini didattici.

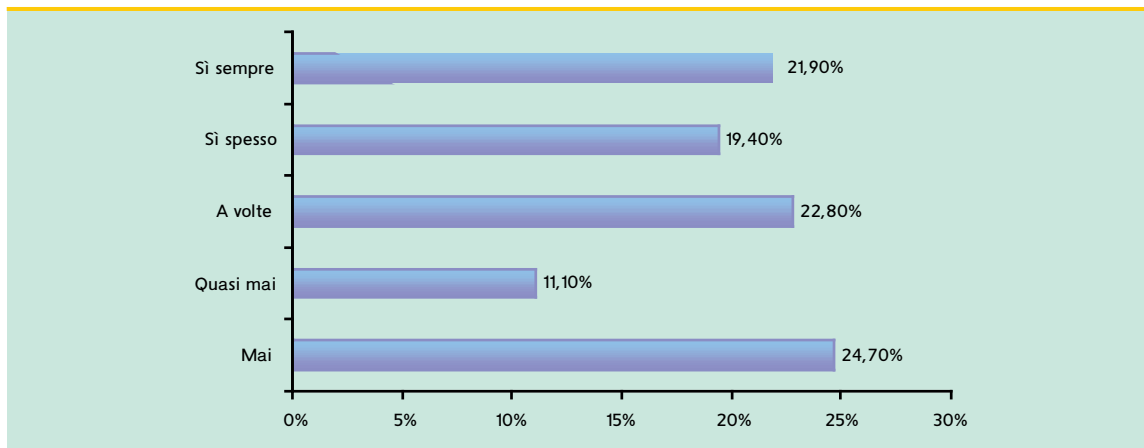


Figura 2 Frequenza d'uso del doposci

disponibile a discuterne in modo più approfondito e propone pertanto di rimandare la decisione dopo l'analisi dei risultati di un'indagine volta ad approfondire esigenze e percezione della marca da parte dei consumatori.

I risultati dell'indagine

L'indagine è stata condotta utilizzando due metodologie: un *focus group*, che ha permesso di far emergere le percezioni relative alla marca e ai valori a essa associati, e un *questionario semistrutturato*, somministrato a un campione di consumatori. Quest'ultimo, costruito sulla base dei risultati emersi dai focus group, ha consentito di definire, anche da un punto di vista quantitativo, le opinioni dei consumatori. La prevalenza, nel campione, di soggetti di sesso femminile, con età compresa tra 25 e 35 anni, è stata determinata dalla considerazione che questi costituiscono il target primario della marca.

In specifico, il campione è composto da 324 individui, di cui 240 di sesso femminile (74,1% del totale) e 84 di sesso maschile (25,9%), con età compresa tra i 18 e i 45 anni. La maggior parte degli individui intervistati (83,1%) si inserisce nella fascia d'età 20-35 anni, proviene dal Nord Italia (92,5%) e possiede un livello di scolarità medio-alto (laurea 25,5%, maturità/diploma 66,2%). I questionari sono stati somministrati all'interno o all'esterno di punti vendita che offrono prodotti Moon Boot.

Il questionario si divide in tre parti: la prima (domande da 1 a 6) presenta domande semistrutturate sul mondo dei doposci in generale, la seconda (da 7 a 16) ha lo scopo di far emergere dati utili a stabilire il grado di riconoscibilità e notorietà della marca, i principali valori a essa associati e verificare una

possibile propensione all'acquisto; infine, la terza parte (da 17 a 18) mira a ottenere informazioni a supporto dell'ipotesi di *brand extension*.

Per quanto riguarda il tema generale del doposci, inteso come tipologia di prodotto, è stato chiesto agli intervistati di indicare la frequenza di utilizzo di questi prodotti (Figura 2) e di identificarne le caratteristiche più importanti (Figura 3).²

Per quanto concerne le caratteristiche ricercate nei doposci (Figura 3), è emersa l'importanza di tre elementi: impermeabilità (media voto 9,35), calore (9,09) e comodità (8,92).

Il 53% degli intervistati dichiara che il brand è un elemento abbastanza o molto importante per questa tipologia di prodotti. A questo riguardo, le marche conosciute sono, nell'ordine, Moon Boot (noto al 37% degli intervistati), Tecnica (18%), Diadora (8%), Dolomite (6%), Nordica (5%), Salomon (4%).

Per approfondire la percezione e la conoscenza della marca, si è posta agli intervistati una domanda specifica: "Sa che cos'è Moon Boot?". L'86% degli intervistati risponde positivamente, ma, approfondendo la loro conoscenza (Figura 4), emerge che solamente il 49% lo identifica come una marca, mentre il 46% associa il termine "Moon Boot" a una categoria di prodotti, reputandolo sinonimo di "doposci". Se si considera esclusivamente il *core target* (Figura 5) il problema si accentua: solo il 46% considera Moon Boot una marca, mentre il 48% lo vede come tipologia di prodotti.

Solo il 18% degli intervistati è a conoscenza del fatto che la marca Moon Boot appartiene al Gruppo Tecnica.

² Valutazione su scala 1-10.

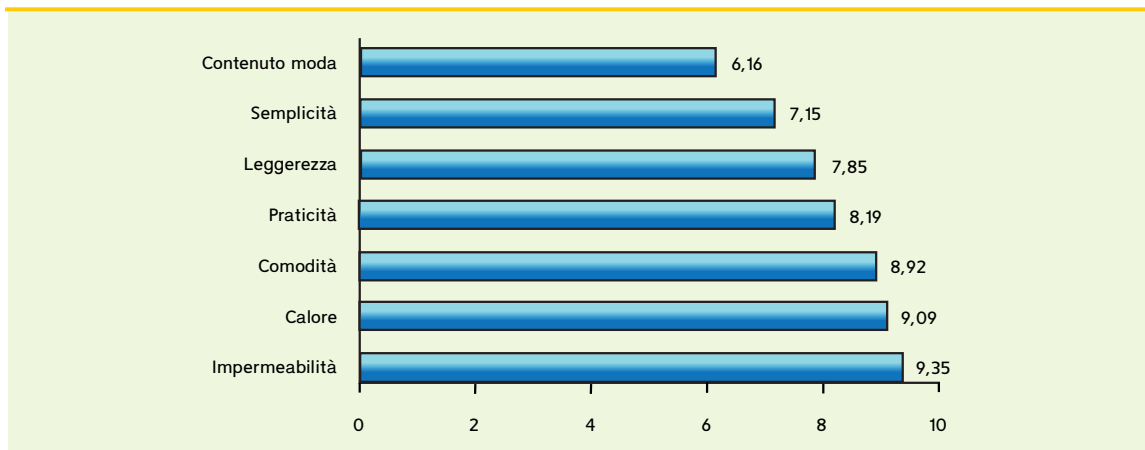


Figura 3 Importanza delle caratteristiche dei doposci

Gli intervistati sono stati poi chiamati a esprimere la propria valutazione su alcune caratteristiche dei doposci Moon Boot, attribuendo un punteggio su una scala da 1 a 10. I risultati sono riportati nella Figura 6.

Per quanto concerne la propensione all'acquisto, quasi due terzi (64%) degli intervistati dichiarano che acquisterebbero un paio di doposci Moon Boot, il restante 36% si divide equamente tra "no" (18%) e "non so" (18%). Gli individui che hanno risposto negativamente a questa domanda hanno fornito in proposito informazioni diverse: il 49% "perché non mi serve", il 33% "perché non mi piace", il 9% "per il prezzo troppo elevato", il 9% ha dato altre risposte.

Essendo rilevante ai fini dell'indagine comprendere le associazioni relative alla marca, è stato richiesto agli intervistati di associare liberamente la marca Moon Boot a un sentimento, un'emozione,

una parola, o qualsiasi altra cosa venisse loro in mente. I risultati sono riportati nella Figura 7.

Per comprendere in modo più approfondito la reazione dei consumatori a un eventuale ampliamento della gamma dei prodotti Moon Boot, è stato chiesto quale categoria di prodotti sarebbe opportuno proporre, sia indicando alcune possibilità (Figura 8), sia sollecitando un'idea, richiedendo a quali altri prodotti potrebbe essere associata Moon Boot. Tra le altre sono emerse proposte di una linea mare, una linea legata allo snowboard, una linea completa di prodotti per la neve, una linea casa e una collezione underwear.

Fonte: www.sportindustry.com; www.osservatoriodistretti.org; www.tecnica.com, e project work realizzato da un gruppo di partecipanti al Master "Strategie per il Business dello Sport", I edizione anno 2005/2006.

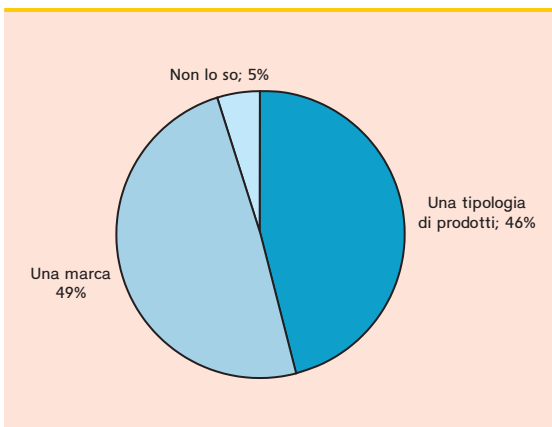


Figura 4 Conoscenza del brand name Moon Boot

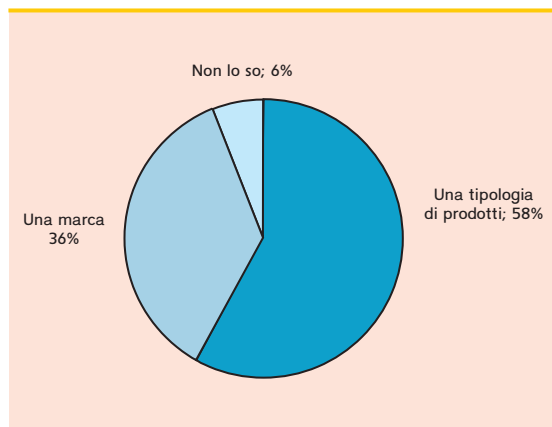


Figura 5 Conoscenza, da parte del core target, del brand name Moon Boot

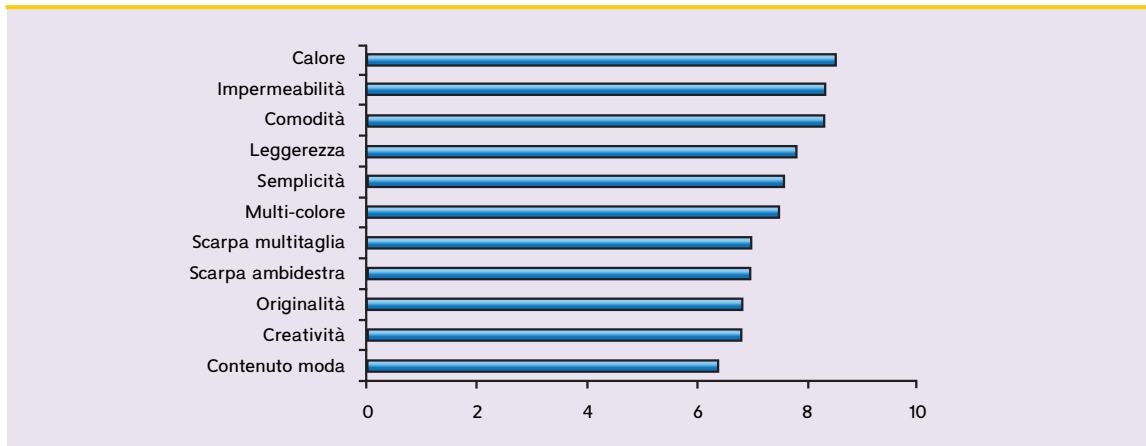


Figura 6 Valutazione delle caratteristiche di Moon Boot

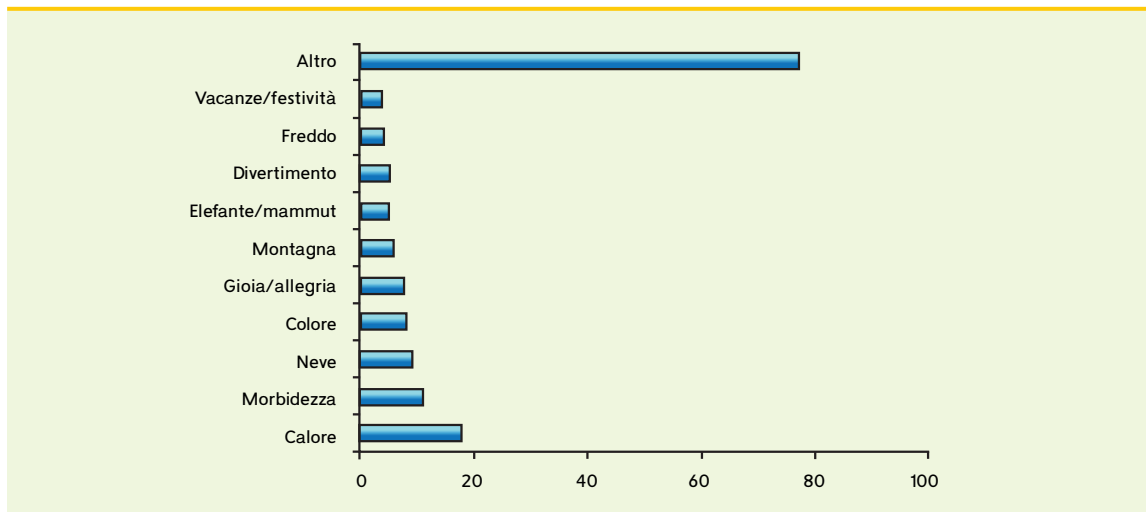


Figura 7 Le associazioni della marca

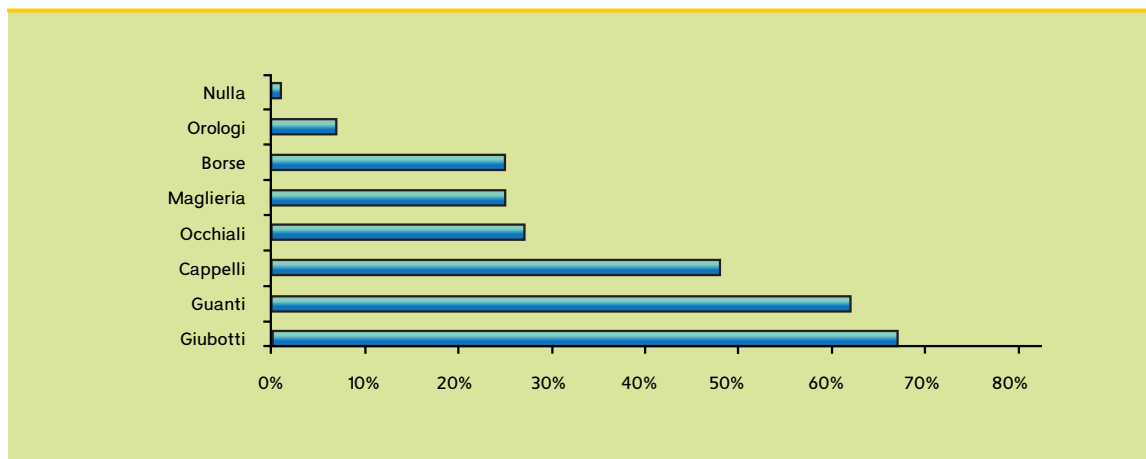


Figura 8 Nuovi possibili prodotti Moon Boot

Domande

1. Quali sono a vostro parere le criticità di Moon Boot? Come le risolvereste?
2. Quali sarebbero i principali vantaggi e svantaggi di una strategia di brand extension di Moon Boot?
3. Redigete un piano di marketing nell'ipotesi di adozione della strategia di brand extension. Dettagliando le scelte, spiegate le ragioni.