



**UNIONE EUROPEA  
FONDO SOCIALE EUROPEO**



**REGIONE LAZIO**  
Dipartimento Sociale  
Direzione Regionale  
Formazione e  
Diritto allo Studio

**S.O.S.  
Impresa Lavoro**



# **Rilievo del fabbisogno formativo di figure manageriali dello sport nel Lazio**

Report Finale – Dati e statistiche

Ob. 3 Asse C Misura C4 Codice Progetto 8473  
ATTUATORE: ATS EDA  
Capofila: Fidnet Coop Lazio  
Partners: SOS Impresa Lavoro e Università degli Studi della Tuscia

## IL PROCESSO DI AZIENDALIZZAZIONE DEL SISTEMA SPORTIVO

<i>Introduzione</i>	2
<i>Tendenze e scenari generali di cambiamento nel sistema sportivo</i>	4
<i>Le organizzazioni sportive - La nuova domanda di sport</i>	6
<i>Le tipologie attuali dell'offerta di sport</i>	8
<i>Gli operatori dello sport</i>	9
<i>Lo sport come attività economica e professionale</i>	11
<i>Direttive europee e formazione</i>	13
<i>L'autonomia dello sport</i>	18
<i>Introduzione alle società sportive professionistiche</i>	20
<i>Il valore aziendale nello sport</i>	24
<i>I principi aziendali</i>	25
<i>Il management delle risorse umane</i>	30
<i>Il marketing management in ambito sportivo</i>	37
<i>Il calcio e la sponsorizzazione</i>	56
<i>Il Merchandising</i>	61
<i>La quantificazione della sponsorizzazione</i>	66
<i>Sport management e mercato globale</i>	79
<i>Trasformazione del business tradizionale</i>	82
<i>Le aree di business del settore sportivo negli anni duemila</i>	84
<i>Area Biglietteria e/o Iscrizioni</i>	84
<i>Area Trading Atleti</i>	87
<i>Area Sponsorizzazioni e Pubblicità</i>	88
<i>Area Contenuti Televisivi e Telematici</i>	94
<i>Area di attività Merchandising</i>	100
<i>Area Editoria</i>	101
<i>Area Gestione impianti e Immobiliare</i>	102
<i>Area Immagine Atleti</i>	105
<i>Area Addestramento</i>	106
<i>Area Sanitaria</i>	107
<i>Area Turismo</i>	108
<i>Area Finanza</i>	108
<i>Area Scommesse</i>	109
<i>Un quadro comparativo delle aree di business nello sport</i>	110
<i>Specializzazione e coordinamento nello sport management</i>	111
<i>Conclusioni</i>	114

## **Introduzione**

Oggi il volto dello sport va continuamente mutando ed è particolarmente segnato dalla diversificazione crescente delle organizzazioni e dei loro operatori nonché da sovrapposizioni molto complesse tra gli operatori del volontariato sportivo e coloro che nello sport trovano occasioni di crescita non solo personale ma anche professionale ed economica.

In effetti, oggi i livelli di professionalità nell'erogazione dei servizi di carattere sportivo non distinguono più in modo significativo gli operatori del settore pubblico, di quello privato e del volontariato non-profit. In molte società cosiddette dilettantistiche vengono fornite prestazioni di altissimo livello professionale non solo agli agonisti, ma anche a soggetti che non svolgono attività competitiva in modo tradizionale.

Inoltre molti dei protagonisti del movimento sportivo agiscono contemporaneamente in diversi contesti; ad esempio, operano come allenatori volontari in società tradizionali, ma al tempo stesso svolgono attività part-time remunerate come istruttori presso centri privati.

Lungi da costituire necessariamente una contraddizione, questa nuova forma di interazione tra pubblico, volontariato non-profit e privato, rappresenta invece in molti casi una nuova e opportuna modalità di funzionamento del settore sport e un modo originale per consentire ad un sistema a base prevalentemente volontaria di affrontare con successo il mutamento degli scenari, senza rinunciare a valori e obiettivi originari.

Grazie anche a queste nuove articolazioni il settore sportivo sta assumendo, tra l'altro, dimensioni più significative nel contesto delle attività produttive finendo anche con

l'aprire la strada a forme innovative di occupazione e lavoro, mantenendo in vita al tempo stesso valori e strutture organizzative tradizioni.

Nonostante la percezione di queste nuove tendenze sia largamente condivisa, le esatte dimensioni (quantitative e qualitative) del fenomeno sport, in quanto settore in cui si producono non solo medaglie e risultati ma anche attività e servizi professionali, non sono facilmente identificabili. Proprio per effetto del suo notevole dinamismo e complessità che lo caratterizzano, il settore sportivo non è oggetto di facile analisi e comprensione.

Ciò conferma l'importanza di un monitoraggio sistematico, rinforzata ulteriormente dalla difficoltà di operare un taglio netto tra attività commerciali e professionali nello sport e attività di volontariato "puro". Una parte notevole degli operatori dello sport infatti gode di rimborsi spese, se non di vere e proprie forme di remunerazione, ma non per questo cessa di considerarsi parte integrante del volontariato al quale dedica una quantità di tempo certamente non compensata dalla eventuale remunerazione.

L'impatto, ormai inarrestabile, delle varie modalità di formazione dei tecnici, degli ufficiali di gara e degli stessi dirigenti pone ulteriore accento sulla crescente specializzazione professionale e di carriera di questi operatori e quindi delle organizzazioni che li ospitano. La formazione degli operatori dello sport deve essere in grado di fronteggiare l'evoluzione del settore, di creare profili innovativi adeguati a rispondere alle nuove esigenze e bisogni di utenti e pubblico.

Tale adeguamento della formazione riguarda sia la sua differenziazione e articolazione (territoriale o per figure professionali specifiche) ma anche la qualità, la selezione dei contenuti e soprattutto delle metodologie formative.

Infatti risultano notevoli le potenzialità del settore sport come attività di grande interesse sociale, economico e perfino occupazionale. Come tale lo sport risulta capace infatti di integrare operatori di diversa natura e proprio per questo di risultare produttore di performance, di partecipazione e benessere e - al tempo stesso - di definirsi come moltiplicatore economico e creatore di dinamiche occupazionali estremamente interessanti, alle quali probabilmente i governi nazionali e locali dello sport e, più in generale, la pubblica amministrazione e la scuola non sono ancora stati sensibilizzati a sufficienza.

Evidenziando tali aspetti ed approfondendoli in termini più analitici appare possibile affrontare questo apparente paradosso e quindi sollecitare i governi nazionali e delle organizzazioni sportive a sostenere in forma più organica iniziative di varia natura a sostegno dello sport e delle attività di formazione dei suoi operatori.

La raccolta e la valutazione sistematica dei trend e delle situazioni locali potrà consentire di delineare non solo quantitativamente ma anche qualitativamente gli assetti del settore sportivo e i principali mutamenti che via via in esso si evidenzieranno.

### **Tendenze e scenari generali di cambiamento nel sistema sportivo**

Qualsiasi raccolta di informazioni sulle attività e gli operatori sportivi non è sufficiente se non si tenta al tempo stesso di comprenderne il significato alla luce degli elementi interni ed esterni alle organizzazioni sportive e soprattutto gli scenari attuali e possibili del loro cambiamento.

E' opportuno tentare di definire in grandi linee i principali elementi di sfondo che possono essere considerati fondamentali nell'attuale scenario a livello nazionale e che

risultano particolarmente pertinenti per analizzare l'evoluzione e lo stato attuale della condizione degli operatori e delle unità che producono servizi di carattere sportivo.

A tale proposito appare opportuno mettere particolarmente in evidenza gli aspetti seguenti:

- i cambiamenti nella struttura e nella “filosofia” del settore volontario che sono accompagnati e sostenuti da nuove proposte di regolamentazione della natura delle società sportive e più in generale del settore non-profit. Tali proposte includono anche facilitazioni e sostegni alle organizzazioni sportive, ma anche nuove forme di obbligo e di controllo per queste ultime, soprattutto proprio in tema di rapporti tra società e operatori;
- la diffusione di una nuova logica di gestione delle società sportive, con una maggiore attenzione da parte dei club tradizionali nei confronti della logica manageriale, peraltro mantenendo una forte componente di identità ideologica e di valorizzazione dei valori del volontariato;
- la riconosciuta difficoltà delle organizzazioni sportive volontarie e i frequenti conflitti tra esse e al loro interno per l'accesso alle risorse;
- l'estrema debolezza dei corpi professionali; sono infatti abbastanza poche le associazioni professionali o comunque di operatori in grado di offrire un reale servizio ai propri soci e di esercitare un ruolo significativo nel complesso panorama dello sport;
- gli effetti crescenti della legislazione europea e dell'internazionalizzazione sullo sport professionistico;
- la tendenza ad una maggiore autonomia delle istituzioni scolastiche e di conseguenza lo sviluppo di nuove forme di relazione con il settore sport inteso come potenziale fornitore di servizi ad alta visibilità e potenzialmente funzionali ai fini educativi propri delle istituzioni scolastiche ;

- il mantenimento di una autonomia sostanziale del settore ma con interazioni sempre più frequenti con le istituzioni politiche e economiche nazionali ;
- il decentramento crescente e lo sviluppo di rapporti e partnership con enti locali e istituzioni educative sul territorio, superando o quanto meno rimodulando la logica degli accordi quadro nazionali.

### **Le organizzazioni sportive - La nuova domanda di sport**

Una parte non trascurabile della domanda di pratica sportiva e più in generale di attività motoria in Italia viene soddisfatta direttamente dai praticanti che, individualmente o in gruppo, si auto-organizzano in modo informale senza ricorrere a servizi erogati da strutture specializzate (società sportive, enti vari, club privati, ecc.).

In numerosi altri casi i praticanti utilizzano solo occasionalmente e strumentalmente attrezzature ed impianti dietro pagamento di quote di accesso o di iscrizione, ma senza usufruire di supervisione o mediazione tecnica. Queste modalità di soddisfazione dei bisogni individuali non sono del tutto nuove, anche se da diversi osservatori ne è stata evidenziata l'originalità e il carattere innovativo.

La centralità e l'attenzione che è stata sempre più rivolta a queste modalità di pratica di attività sportive, può essere probabilmente attribuita al fatto che ne sono stati interessati massicciamente gruppi di attori sociali solo da poco divenuti visibili come praticanti sportivi e soprattutto perché questo fenomeno sembra avere messo in evidenza alcuni limiti del modello di offerta sportiva fondato sull'associazionismo di tradizione anglosassone.

Negli ultimi anni, l'incremento quantitativo quasi lineare che le associazioni sportive hanno conosciuto negli anni '70 e nei primi anni '80 ha assunto caratteristiche meno evidenti e piuttosto contraddittorie per assetti organizzativi, localizzazione geografica e tipi di pratica.

Tale incremento aveva assunto proporzioni imponenti tra il 1971 e il 1981, quando è stato stimato nel 110% circa, con il passaggio da 26.000 a 54.000 associazioni sportive. Nei dieci anni successivi, il saldo positivo si è ridotto a "sole" 13.000 nuove società, pari al 25% circa, con un incremento medio annuale di circa 1.000 società all'anno.

Ciò non sembra peraltro corrispondere ad una diminuzione dell'interesse per lo sport o ad una saturazione della domanda; piuttosto gli sportivi, e quindi il pubblico potenziale di chi offre sport, hanno contemporaneamente messo a fuoco altre possibilità di soddisfare i propri bisogni di partecipazione. In particolare, a fronte di modalità di pratica e di bisogni sempre più individualizzati, i club sportivi tradizionali non sono apparsi sempre capaci di differenziare la propria offerta e di innovare in modo flessibile i loro servizi, piegandoli alla logica dell'utente più che a quella dell'organizzazione stessa.

Ciò ha contribuito, unitamente ad altri fattori strutturali sempre più spesso citati (es. l'interruzione della crescita demografica), alla crisi di alcune discipline sportive e di alcuni specifici modelli organizzativi, senza ridimensionare affatto l'impatto e il volume complessivo della domanda di sport.

## **Le tipologie attuali dell'offerta di sport**

L'offerta organizzata di servizi nel campo dello sport e delle attività motorie, rimane comunque ancora maggioritaria e ben visibile, anche per il suo intimo collegamento con il mondo dei record e della performance agonistica mediatica. Alla metà degli anni '90, con qualche fluttuazione annuale, circa l'8% della popolazione italiana dichiarava di aderire a qualche società sportiva (valore peraltro piuttosto basso se confrontato al 30% rilevato in Germania nel 1994).

La pratica organizzata non va peraltro identificata esclusivamente in quella offerta dai club. Essa è distribuita tra almeno tre modalità principali i cui confini e differenziazioni non sono sempre facili da cogliere:

- l'offerta di sport proveniente dal settore pubblico, soprattutto dalle scuole e, in seconda battuta, dalle municipalità, dalle comunità locali che interessa all'incirca 4 milioni di persone;
- l'offerta di sport proveniente dal settore privato orientato al profitto che non è facilmente quantificabile, ma che nel nostro paese si stima interessi oltre 2 milioni di persone in costante aumento;
- l'offerta di sport proveniente dalle società sportive (circa 80.000 nel 1994, poco più di 74.000 nel 1995 ) e quindi ricollegabile alle federazioni del CONI o ad esso collegate in quanto discipline associate. In questa modalità di offerta includiamo, anche se consapevoli di alcune differenze sostanziali, quella che proviene da una sorta di "privato sociale" organizzata per lo più all'interno degli enti di promozione sportiva. Nel complesso l'offerta congiunta del volontariato e del privato sociale interessa circa 7.000.000 di utenti.

La possibilità di ricondurre le singole modalità di offerta di servizi in campo sportivo nel quadro di questa classificazione - come si è detto - incontra certamente qualche difficoltà, e per varie ragioni: vi sono ad esempio, pur se minoritarie, società sportive regolarmente affiliate alle federazioni sportive che hanno riconoscimento giuridico (S.p.A.) che sono disciplinate da una normativa particolare (Legge n. 91/1981) e che quindi possono stipulare contratti con sportivi professionisti (qualificati come tali dalle Federazioni sportive) e quindi anche realizzare profitti o addirittura quotarsi in borsa, uscendo così dalla tipologia tradizionale del volontariato sportivo.

### **Gli operatori dello sport**

Le figure degli operatori di sport si sono certamente diversificate a seguito del processo di modernizzazione e di razionalizzazione che ha investito lo sport fin dagli inizi del secolo e che ha assunto ritmi e proporzioni più significativi nell'ultimo trentennio.

Tale processo è caratterizzato dalla specializzazione crescente dei ruoli, dal prevalere di una razionalità più orientata alla qualità, che va affiancando gradualmente la logica di puro servizio. Si sono così sovrapposte o interrelate nuove figure alle tre figure tradizionali del contesto sportivo che erano emerse già nei primi trenta anni del secolo:

1. **l'allenatore** (con le notevoli differenziazioni interne del ruolo: istruttore, direttore tecnico, animatore, coordinatore di istruttori, programmatore, coach, maestro, ecc.). Nel nostro paese l'incremento numerico di questi soggetti appare piuttosto marcato (essi erano poco meno di 70.000 nel 1981, 100.000 circa nel 1983 e 120.000 nel 1989, 134.000 nel 1995, fonti FSN).

Anche le opportunità di remunerazioni sia pure part-time o stagionali associate a queste attività sono cresciute anche se non è assolutamente definibile in termini attendibili il valore economico complessivo di queste attività.

Particolarmente per questa tipologia di attività si manifestano grandi differenziazioni nei compiti operativi dovute alle dimensioni della struttura che eroga i servizi, la divisione interna del lavoro, la tipologia degli utenti per cui è piuttosto semplicistico tentare di tracciare un profilo univoco del "mestiere di allenatore".

2. il **dirigente** (con un ventaglio ancora più elevato di differenziazioni interne). Le statistiche ufficiali CONI-CENSIS riportavano poco meno di 400.000 tesserati nel 1981, 690.000 nel 1983, 500.000 circa nel 1989, e 416.000 nel 1995, evidenziando quindi anche nei valori quantitativi grezzi il cosiddetto calo di motivazioni, da molti evidenziato come preoccupante minaccia alla sopravvivenza del modello stesso.

3. l'**ufficiale di gara** (arbitro, giudice, cronometrista, etc.). In questo caso le statistiche CONI - CENSIS evidenziano un processo di graduale crescita sulla base delle seguenti cifre: 63.000 nel 1981, 83.093 nel 1983, 90.000 nel 1989 oltre 120.000 nel 1995.

Tra le nuove figure emergenti, vanno citate soprattutto quelle relative alle attività professionali della salute fisica e mentale (medico sportivo, massaggiatore, fisioterapista, riabilitatore, psicologo) che sono intimamente collegate allo sport e che con il passare del tempo trovano un sufficiente mercato anche in area sportiva, rivolgendo ad esso le proprie attività professionali essenzialmente nel quadro di una logica di mercato.

Ancora vanno citate le professioni più intimamente legate all'accrescimento della performance e soprattutto quelle della spettacolarizzazione dello sport che intervengono nell'organizzazione dei grandi eventi sportivi, con varie tipologie di rapporti con le organizzazioni volontarie, compresa quelle federale.

Altre figure vanno progressivamente e rapidamente emergendo in questo scenario, le cui articolazioni con l'economia, le istituzioni sportive e non, si vanno certamente rendendo più complesse e rendendo sempre più difficile un'analisi di basata su modelli semplificati tradizionali.

Ad eccezione di pochi tentativi, l'analisi dei ruoli e delle professioni dello sport in Italia e delle caratteristiche del mercato del lavoro sportivo ha ricevuto ben poca attenzione e quindi risente ancora di un approccio estremamente impressionistico e poco sostenuto da analisi sistematiche.

### **Lo sport come attività economica e professionale**

Il ruolo sociale ed economico trainante che lo sport ha assunto nella società attuale è certamente un prodotto abbastanza recente della sua evoluzione, nonostante le radici del professionismo sportivo e della commercializzazione dello sport fossero evidenti anche nei periodi in cui lo sport era maggiormente caratterizzato dal dilettantismo (quindi a partire dal suo sviluppo nel XIX° secolo in Inghilterra).

Oggi lo stesso confine tra dilettantismo e professionismo è molto difficile da tracciare: esistono infatti una serie di condizioni intermedie che non possono essere facilmente "liquidate" con una soluzione puramente terminologica che si limiti a distinguere nettamente i pochi sport professionisti dalle attività tuttora assai più numerose che hanno una caratterizzazione prevalentemente dilettantistica.

D'altra parte, il "professionismo" sportivo, inteso come attività remunerata ha delle origini sufficientemente antiche e anzi la dicotomia dilettantismo/professionismo appare certamente come un tratto costante dell'evoluzione del mondo sportivo che può essere

rintracciata in forma permanente fin da quando lo sport si è caratterizzato come un fenomeno sociale di notevole rilievo e dimensioni.

Per queste ragioni la delimitazione e la definizione del concetto di “professioni dello sport” appare particolarmente complessa, se non proprio disperata, dal momento che pone chiaramente delle limitazioni e dei problemi, non solo per la difficoltà di differenziare professionisti e dilettanti, ma soprattutto se si vuole discriminare ciò che può essere considerato “sport” da attività che non sono sportive.

In questa sede è stata accettata e utilizzata una concezione di sport particolarmente ampia e dilatata, seguendo indicazioni elaborate soprattutto dal Consiglio d’Europa, che non si è limitato a prendere in considerazione né il solo movimento olimpico né la sola attività competitiva.

Viene invece adottata una concezione di sport come insieme di attività di erogazione di servizi, di produzione e di investimento collegate all’attività fisica e non esclusivamente di natura competitiva. Le attività professionali in questo contesto sono tutte quelle che concorrono in modo diretto alla realizzazione di tali attività di servizio, produzione e di investimento. Per definire le professioni dello sport, la competenza in materia sportiva e motoria costituisce un elemento chiave e centrale per caratterizzarle.

Naturalmente in questa operazione di definizione di contorni e limiti di separazione, esistono degli elementi inevitabili di arbitrarietà a cui si aggiunge inoltre una specifica dimensione di storicità, legata ai processi di costruzione delle identità professionali che emergono via via nel tempo e nei diversi paesi.

Tale problematica, in Italia, come del resto anche in altri paesi, apparentemente più regolamentati, si mescola a quella del lavoro nero, delle autonomie occupazionali e della difficoltà di inquadrare il lavoro volontario. Si tratta di elementi che un tempo concorrevano a definire una sorta di marginalità dello sport, ma che ora accomunano lo sport a settori dell'economia e branche dell'attività sociale e umana apparentemente più avanzate.

Un'indagine sulle professioni dello sport deve mirare prima di tutto ad analizzare il senso delle singole professioni, la loro corrispondenza ai bisogni del mercato e quindi la loro formazione. Occorre indagare, in modo il più possibile sintetico, questo universo a tante facce, sapendo che non si può prescindere dall'esaminare alcuni elementi generali, di contesto, capaci di interpretare meglio la situazione.

Lo sport è di per sé un fenomeno sociale estremamente complesso; tuttavia la sua complessità non è niente se confrontata con le sue professioni. Chi si avvicina allo studio di esse ben presto si accorge che la loro analisi è difficile: le classificazioni finora prodotte sono spesso incerte, disomogenee, parziali e non sempre rispecchiano fedelmente la realtà.

In Europa e in Italia l'obiettivo è di programmare una formazione in questo campo che non sia soltanto legata all'offerta formativa, ma appunto alla reale domanda di mercato.

### **Direttive europee e formazione**

Il collegamento con l'Europa è da ritenere ormai indispensabile per tutti gli Stati membri dell'Unione che, per la qualificazione professionale a tutti i livelli, si devono attenere alle direttive 89/48 e 92/51 che attuano la decisione 85/368 e alle loro successive modificazioni.

Non sembra però così facile uniformare tutti i percorsi formativi delle professioni sportive come del resto succede per altre qualifiche professionali; a distanza di 10 anni la Commissione europea delegata sta ancora consultando le autorità nazionali, le associazioni professionali e altre parti sociali per delineare il "futuro sistema di riconoscimento delle qualifiche professionali".

Il problema professioni dello sport sta inoltre sia nella complessità dello sport, sia nel tipo di offerta formativa che si evidenzia in questo settore: in Italia emergono comunque caos e moltissima indipendenza da parte di molte organizzazioni sportive che, soprattutto negli ultimi venti anni, si sono auto proposte come agenzie formative per queste professioni, anche grazie alla mancanza di norme precise; non sappiamo se lo stesso fenomeno emerge così nettamente anche in altri paesi europei.

In Francia per esempio non può avvenire con facilità, perché da anni le professioni sportive, quelle che operano ricevendo una remunerazione (soprattutto i quadri tecnici ed insegnanti), devono seguire un percorso formativo preciso che termina con un esame di Stato.

Nello sport si deve affrontare un altro problema: la formazione dei quadri è spesso confusa con l'istruzione e l'educazione che sta comunque alla base della pratica sportiva; una professione si acquisisce anche con l'esperienza pratica e se questa si apprende fin dalla tenera età può essere plausibile favorire l'atleta, lo sportivo praticante quella disciplina, a svolgere in essa una specifica professione.

Tuttavia ci pare che l'attuale confusione, emergente dall'analisi dell'offerta formativa, sia oggi da imputare, fra le altre cause, anche ad un troppo semplicistico passaggio dalla

categoria di atleta, ancorché giovane, alla categoria di lavoratore professionale dello sport, in genere con mansioni di istruttore, di manager, di amministratore.

Questa facilitazione, ben visibile sempre, ma che sembra si stia istituzionalizzando in Europa anche con l'obiettivo di cercare risposte alla disoccupazione soprattutto giovanile, provoca rallentamenti nel riconoscimento sociale delle professioni sportive, preparate a diversi livelli, e difficoltà a rendere più regolare un mercato lavorativo che può solo in piccola parte essere definito nuovo.

I problemi metodologici sembrano insormontabili in Europa quando si vuole conoscere in ogni aspetto il lavoro sportivo ed i percorsi formativi degli occupati.

Possiamo affermare che, storicamente, le professioni dello sport si delineano nel momento in cui l'attività sportiva e anche la "ginnastica", non sono praticate soltanto per puro divertimento, ma sono insegnate e gestite con più precisione; le competizioni sportive diventano momenti spettacolari, organizzati e regolati in spazi delimitati nei quali ha accesso un pubblico pagante mentre l'insegnamento scolastico della ginnastica diventa obbligatorio per maschi e femmine.

Oggi attorno all'atleta e al giovane, ma anche all'adulto e all'anziano vi sono persone che da un lato contribuiscono alla sua crescita o mantenimento sportivo e dall'altro costruiscono sistemi che organizzano le attività, cercando inoltre di trovare e inventare attrezzature e spazi idonei.

In questo modo proliferano la quantità e i tipi di lavoro che lo sport può offrire.

Tuttavia la specializzazione delle occupazioni sportive, per quanto maggiore di vent'anni fa, non può essere esageratamente frammentaria. Spesso ci si ferma a terminologie

nuove senza però entrare nel merito di definizioni più precise e di descrizioni di mansioni professionali più puntuali.

Per comprendere al meglio tutti questi aspetti occorre appunto analizzare il fenomeno sportivo nella sua ampiezza. Lo sviluppo odierno dello sport, così come emerge ormai in tutti i paesi del mondo, deve portare ad esaminare il fenomeno in termini ampi, anche nell'accezione di sport per tutti.

Non si può neppure dimenticare, quando oggi si parla di sport, la “ginnastica” svolta nelle scuole, anche perché in molti paesi lo sviluppo sportivo dei giovani è avvenuto e continua ad avvenire all'interno dell'istituzione scolastica. Lì si impara per praticare, poi, la professione di atleta.

Per esempio in Inghilterra o in USA la regolamentazione e lo sviluppo di molte discipline sportive si sono attuati parallelamente nei club, nelle scuole e nelle università: canottaggio, rugby, basket. Anche da qui è partito lo sviluppo del circuito associazionistico e professionistico.

Dunque le analisi odierne sullo sport non possono più prescindere da due aspetti: il professionismo e lo sport per tutti. Quest'ultimo raccoglie al suo interno i tanti significati dello sport contemporaneo: è un fenomeno che non può più soltanto coniugarsi all'idea di atleta giovane, perché il “per tutti” vuol dire, come del resto la realtà stessa ci dice, che l'attività si offre e si intende come un diritto di cittadinanza rivolto ad ogni persona, senza distinzione di sesso, età, razza. Si dovrà solo sapere a quale tipo di sport (inteso nell'accezione più ampia di attività fisica, movimento) ci si riferisce.

Anche l'analisi delle professioni deve perciò essere condotta seguendo tutti i significati dello sport, che in parte sono anche nuovi; essi fanno emergere nuove specializzazioni e lavori sportivi svolti in diversi settori.

Occorre allora creare un sistema di conoscenze per avere un quadro di riferimento il più possibile reale. Alcune classificazioni di professioni sportive sono già utilizzate, come quella elaborata dall'ISTAT - Istituto di Statistica Italiano, o per ora sono solo proposte, europee o italiane in attesa di ricerche più approfondite.

Ricordiamo inoltre che oggi in Italia l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo e la Formazione Professionale dei Lavoratori) sta tentando di proporre il repertorio delle professioni sportive.

Tuttavia, per la difficoltà di indagine, sono appena stati conclusi soltanto i lavori preliminari. Certamente è un problema classificare analiticamente un settore, legato ai servizi, che è stato finora lasciato libero di auto-organizzare tutto, compresa l'attività di formazione.

Nel documento conclusivo su *Sport Management Occupations in Europe* (report da 7 paesi europei) presentato da Collier e Le Roux nel giugno 1997, gli autori sottolineano che il problema principale è quello di trovare una precisa definizione ad ogni tipo di lavoro sportivo, in questo caso, organizzativo e dirigenziale. Del resto in tutte le ricerche finora svolte, compresa quella dell'ISFOL, emerge lo stesso problema.

## **L'autonomia dello sport**

Nonostante ci sia una generale difficoltà nel rendere uniforme lo spettro delle competenze relativo ad ogni tipo di professione, il vuoto per lo sport assume rilievo quasi costituzionale.

Infatti lo sport è, per molti suoi aspetti, considerato ancora estraneo a qualsiasi formalizzazione e legislazione ordinaria. L'autonomia dello sport è invocata da moltissime associazioni e organizzazioni sportive e, in parecchie circostanze, rimane ancora valida in Europa.

Interessante la relazione presentata il 18/10/01 in sede di Commissione europea dal Direttore Generale Aggiunto del DG (Direzione Generale) Concorrenza J. F. Pons che, a titolo personale, ha esaminato i vari aspetti dello sport in relazione alle possibilità di regolarli in modo autonomo così come espresso durante il Consiglio di Nizza. Tuttavia Pons osserva che la sentenza Bosman ed altri aspetti economici (vedi diritti televisivi) dello sport dovranno essere trattati da norme più generali.

Bisogna ricordare che i paesi europei hanno sviluppato, fin dalla fine dell'Ottocento, propri modelli sportivi che oggi sono ancora fra loro difficilmente assimilabili, nonostante i fenomeni di globalizzazione. Da qui deriva la difficoltà a creare un sistema unico, omogeneo, che possa accettare le medesime regole.

Tuttavia la richiesta di autonomia, anche se sembra in linea con la liberalizzazione odierna, diventa spesso anacronistica, paradossale, in quanto la crescita economica, professionistica, di questo settore impedisce di mantenere le stesse libertà di un tempo, vedi appunto la sentenza Bosman che certamente può essere considerata un terremoto per il sistema sportivo propriamente detto.

Il principio della libera circolazione dei lavoratori europei non può permettere limitazioni (i vincoli sportivi) per la circolazione degli sportivi professionisti. Invece ne rimangono ancora a livello dilettantistico e giovanile in molte federazioni, soprattutto italiane.

I principi giuridici definiti dai trattati e dalle direttive europee ancora in vigore, come la 89/48 e la 92/51 sul riconoscimento delle qualifiche e quindi sulla libera circolazione dei lavoratori qualificati professionalmente, ostacolano le libertà delle società sportive e delle federazioni che hanno costruito statuti e regolamenti conformi a un diritto sportivo spesso nettamente contrapposto al diritto ordinario.

Tralasciamo a questo punto la questione “vincolo sportivo” esistente a livello dilettantistico e giovanile, per agevolare la società nel diritto di avvalersi, in termini economici e decisionali, nei confronti del giovane atleta che ha contribuito a formare sportivamente; tralasciamo anche il confronto fra le leggi sull'immigrazione e i limiti di tesseramento di giocatori stranieri in Italia (regolamenti del resto facilmente aggirati quando si tratta di campioni professionistici).

Esaminiamo invece le direttive europee che stabiliscono la possibilità di veder riconosciuta la formazione professionale certificata da ogni paese dell'Unione Europea. Ribadiamo che a distanza di quasi dieci anni, tali direttive sono ancora disattese; nel frattempo, dopo il Consiglio di Nizza, che ha stabilito la necessità di mantenere l'autonomia dello sport, si stanno riscrivendo da parte del sistema sportivo, alcune regole.

## **Introduzione alle società sportive professionistiche**

Lo sport come fenomeno di aggregazione ha assunto nel corso del tempo una importanza sempre crescente, trasformandosi in un business di vastissima portata, capace di interessare un bacino di utenza mondiale, superando confini e distanze geografiche, grazie soprattutto all'intervento dei grandi mass media.

Lo sport inteso in senso decoubertainiano esiste ormai solo nella pratica dilettantistica (che è peraltro molto diffusa e ben organizzata, almeno per quanto riguarda la situazione italiana), mentre in relazione al professionismo la situazione è radicalmente differente, con società ed associazioni sportive che devono soddisfare interessi e svolgere attività che ben si allontanano dalla pratica su terreni di gioco, stadi, palazzi dello sport e arene.

Le moderne società sportive tendono a presentare una marcata divisione tra aree gestionali-organizzative e aree propriamente tecnico-agonistiche, affidando la responsabilità delle seconde comunque a specialisti (allenatori, direttori tecnici, atleti ed ex-atleti), mentre nelle prime è sempre più frequente trovare professionalità formate nei più disparati campi (finanza, economia aziendale, marketing, ecc...), dal momento che le esigenze si sono evolute in differenti direzioni, nella maggior parte dei casi collegate a realtà più vicine alle aziende commerciali che ad associazioni non a scopo di lucro.

I profondi cambiamenti che hanno interessato il mondo dello sport (la maggior parte dei quali si sono concentrati nei decenni Settanta, Ottanta e ovviamente Novanta) hanno altresì avuto la funzione di professionalizzare fortemente un ambiente che si è evoluto basandosi su gestioni e organizzazioni di volenterosi, ma spesso impreparati, dirigenti e presidenti.

In questa ottica vanno letti i numerosi fallimenti che hanno colpito società anche gloriose nel corso dell'ultimo decennio (soprattutto nel calcio, dove nel 1986 si verificò il caso clamoroso del Palermo, radiato per inadempienze finanziarie, che privò la città siciliana della propria squadra per un'intera stagione sportiva); solo ultimamente il fenomeno delle irregolarità di bilancio e delle gestioni superficiali è andato attenuandosi, grazie ad una normativa più rigorosa (impostata su chiari e collaudati principi aziendalistici) relativa a bilanci e gestioni finanziarie, e all'intensificarsi di controlli via via più rigorosi e precisi.

Grazie all'interessamento dei mass media, che hanno attirato sponsor diversissimi tutti con la finalità di mettersi in mostra grazie ad una vetrina sempre più attraente e geograficamente vasta, i grandi gruppi detentori del potere economico nella nostra società si sono gradualmente accostati al mondo del grande sport professionistico, per loro quasi completamente inesplorato, fino ad entrarci prepotentemente con un grande dispendio di forze (finanziarie, professionali, di know-how) che hanno permesso loro di divenire le realtà trainanti dell'intero universo sportivo.

Dalla Coca-Cola, che ha avuto la forza politica ed economica di imporre l'organizzazione dell'Olimpiade 1996 in casa propria, cioè ad Atlanta, in Georgia, passando per la Fiat, "proprietaria" storica della Juventus, ultimamente affiancata dalla Fininvest (Milan, ma anche l'ambizioso progetto per ora accantonato della Polisportiva Mediolanum), dalla Parmalat (Parma), dalla Benetton (Basket e Pallavolo a Treviso, Team di F.1), per non parlare della Montedison, che con Raul Gardini ancora in vita, creò una fortissima squadra di pallavolo a Ravenna ed esaltò la gente con l'avventura di Coppa America di Vela (Il Moro di Venezia, nel 1992), continuando con un finanziere come Cragnotti,

proprietario del gruppo Cirio (Lazio) o un industriale affermato come Moratti (Inter).

Gli esempi potrebbero continuare, ma l'essenziale è mettere in evidenza il fatto che anche il mondo dello sport, storicamente considerato come "frivolo" e "puro", non intaccato da considerazioni di bilanci e budget, si è adeguato alla realtà dei tempi, presentando organizzazioni e strutture che non hanno nulla da invidiare alla grande industria, al commercio o addirittura alla finanza (presto le società, almeno quelle calcistiche, potranno essere quotate in Borsa), non facendo altro che confermare e legittimare l'espressione "Industria dello Sport".

Il fenomeno è inoltre certamente in fase di ulteriore espansione e anche se potrebbe sembrare paradossale in alcuni casi, la competizione è destinata a spostarsi, prima che sui terreni di gioco, a livello manageriale ed organizzativo: proprio come avviene in molti altri settori ad essere premiate saranno prima di tutto le aziende più sane e meglio gestite strategicamente, pur senza prescindere ovviamente da quelli che saranno i risultati prettamente tecnico-agonistici.

Un cambiamento così radicale è dettato dalla grande rilevanza sociale dello sport, e del calcio in particolare in Italia, e dalla conseguente enorme implicazione economica del fenomeno sportivo, che individua nelle società sportive professionistiche il proprio vettore di diffusione tra la gente, sempre più desiderosa di divenire parte attiva nella vita sociale in tutti i suoi vari aspetti, ottenendo una nuova identità, proprio come avvenne, per fare un esempio particolarmente ardito, nella Impresa Industriale Moderna con l'introduzione della possibilità di sottoscrivere quote sociali, creando il nuovo e rivoluzionario rapporto azienda-azionista: l'accostamento potrebbe apparire irriverente ed

esagerato, ma in realtà ci si sta trovando di fronte, per l'argomento trattato, ad un cambiamento di importanza fondamentale per gli effetti che avrà sulla struttura di tutto il movimento sportivo professionistico.

Le società sportive continueranno naturalmente a svolgere il loro ruolo nell'ambito del vastissimo universo dello sport, ma lo faranno con una nuova consapevolezza e con una diversa attitudine, non fosse altro che per le mutate condizioni operative in cui ci si troveranno ad operare in un periodo di tempo relativamente breve: l'aspetto di maggiore rilevanza, come già ricordato, è senza dubbio rappresentato dalla possibilità di poter ricorrere all'azionariato popolare e alla quotazione in Borsa.

La norma che riconosce la possibilità di perseguire il fine di lucro è contenuta nell'articolo 4 del decreto legge 272/96, modificato nella parte inerente l'obbligo di reinvestire gli utili per le società professionistiche.

Si è trattato di un provvedimento molto atteso dal CONI e, in particolare, dal mondo del calcio, che permetterà di andare di pari passo con la crescita del fenomeno sportivo, che, soprattutto nel calcio, è diventato una vera e propria industria; in questa maniera, si favorisce sicuramente l'adozione di criteri imprenditoriali nella gestione delle grandi società sportive.

La trasformazione delle società non è l'unica conseguenza delle innovazioni apportate alla legge 91/81, che fino ad ora ha regolato il loro status. Nasce infatti la figura del tifoso-azionista. Il pubblico sugli spalti potrà sostenere la squadra del cuore non soltanto con l'incitamento, ma anche con il portafogli.

Per le società sarà possibile ricorrere all'azionariato popolare, visto che nell'articolo del decreto il collocamento di azioni per importi unitari non superiori a dieci milioni di lire non è da considerarsi "sollecitazione del pubblico risparmio". Per le società più grandi, poi, ci sarà l'opportunità di essere quotate in Borsa, come già avviene per alcuni club del campionato inglese.

Altre tre disposizioni del provvedimento hanno invece l'obiettivo di favorire la trasparenza nei conti delle società sportive. I club di professionisti sono obbligati a costituire comunque un collegio sindacale, anche nel caso in cui abbiano la natura di società a responsabilità limitata e un capitale inferiore a 200 milioni.

Il controllo sulla gestione amministrativa è affidato alle rispettive federazioni. In caso di irregolarità, pertanto, le stesse federazioni potranno chiedere alla giustizia civile la procedura di controllo prevista dall'articolo 2409 del Codice.

Per sottolineare l'importanza assunta dal fenomeno in esame, basti pensare al rilievo che queste decisioni hanno assunto in sede di Consiglio dei ministri, e al grande peso attribuito al Credito sportivo in tutte le fasi delle negoziazioni, per non parlare poi dello studio sul regime fiscale del calcio nei Paesi della Unione europea, affidato ad un'apposita commissione istituita con il Ministero delle Finanze.

### **Il valore aziendale nello sport**

Il mondo dello sport ad alto livello è andato trasformandosi nel corso degli anni in un settore estremamente complesso, nel quale ai valori tecnici (elemento indispensabile per potere affrontare competizioni di ogni genere con qualche possibilità, che permetta di andare oltre ad una semplice partecipazione) si sono

gradualmente aggiunti altri elementi, che lo hanno reso molto professionale e, conseguentemente, molto “allineato” a ritmi e tempi di altri settori considerati “istituzionali” (commercio, finanza, industria).

Risale ormai a quasi un quarto di secolo la prima trasformazione dei sodalizi sportivi calcistici in società di capitali, primo tentativo della Federazione Giuoco Calcio di dare un contributo di chiarezza ad un settore che già allora, anche se non in forma esasperata come ai giorni attuali, presentava sintomi di crescita e problemi di consistente rilevanza.

Gli anni che seguirono quel lontano 1961 sino ad oggi hanno assistito ad un evolversi sempre più marcato delle divergenti interpretazioni del fatto calcistico tra componente professionistica e componente dilettantistica. Il calcio è stato senza dubbio la prima disciplina sportiva a subire l’impatto di una realtà nuova che ha posto l’esigenza di affrontare con nuovi strumenti legislativi il tumultuoso evolversi dei fatti economici. E ciò era ovviamente da prevedere rappresentando il calcio, per la sua importanza e capacità di traino dell’intero movimento sportivo, la tipica rappresentazione di ogni aspetto del fenomeno.

### **I principi aziendali**

I valori aziendali che possono essere riscontrati nello sport non differiscono in modo sostanziale da quelli di una qualsiasi eccellente azienda di produzione, se non per il fatto che i clienti verranno chiamati “spettatori”, i dipendenti “atleti”, i mercati di riferimento “campionati” e così via.

Uno dei concetti che è stato di conseguenza ben definito ed accettato anche da coloro che dello sport fanno la loro professione è certamente quello di

imprenditorialità, che è divenuto elemento fondamentale ed essenziale nella gestione delle società sportive (con particolare riguardo per quelle professionistiche).

Imprenditorialità è in effetti, nella sua essenza, capacità di ideazione e realizzazione di sistemi produttivi focalizzati, in grado di soddisfare validamente e simultaneamente tre ordini di esigenze:

- i bisogni dei clienti, destinatari finali dei prodotti/servizi dell'impresa;
- le attese di valorizzazione dei vari interlocutori che apportano le risorse occorrenti ai fini produttivi;
- le esigenze di un equilibrio economico e finanziario che si autoalimenta e, quindi, capace di autosostenersi nel tempo senza fare conto sulla erogazione di sussidi per porre rimedio alle inefficienze e agli errori di una cattiva gestione.

Le vie dell'imprenditorialità così concepita sono le vie di una creazione di valore a tutto campo. Il sistema produttivo che ne risulta, infatti, è generatore di valore simultaneamente:

- per i clienti;
- per i lavoratori;
- per i soci;
- per i distributori e i fornitori;
- per la collettività tutta.

Inoltre, le vie dell'imprenditorialità sono le vie della crescita della produttività e dello sviluppo, dove "produttività" e "sviluppo" sono un binomio inscindibile. La produttività - intesa come valore dell'output (o anche come valore aggiunto) per unità di lavoro/unità di capitale - è valore-guida fondamentale in una economia imprenditoriale.

Aumentare la produttività, infatti, significa offrire al cliente più qualità con più efficienza, rendendo così disponibili risorse aggiuntive che possono essere variamente destinate:

- per accrescere i livelli di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti;
- per meglio rispondere alle attese di salvaguardia e valorizzazione del lavoro, del risparmio, dell'ambiente;
- per lo sviluppo (di nuovi prodotti/servizi, nuovi mercati, nuove aree di attività).

Ma perché ci sia sviluppo non basta la crescita della produttività. Occorre altresì un tipo di imprenditorialità che abbia nel suo patrimonio culturale il valore dello sviluppo e che sia efficace non solo nel ristrutturare, riorientare, consolidare l'esistente, ma anche nel concepire e realizzare iniziative nuove secondo un disegno di sviluppo oculato e sfidante.

Un'imprenditorialità così ricca di contenuti e matura, capace di creare valore a tutto campo e di coniugare produttività e sviluppo, non era certo dominante nella cultura sportiva del nostro Paese. E' stato (ed è tuttora) compito di grande importanza promuoverne la diffusione, facendola conoscere e suscitando intorno ad essa un clima (anche sociale) di stima elevata.

Occorre innanzitutto prendere coscienza che le vie dell'imprenditorialità qui delineate non riguardano ovviamente solo il mondo dello sport professionistico, ma anche e soprattutto quello delle imprese di produzione, ed anche qualsiasi organizzazione produttiva, privata o pubblica, operante in contesti di mercato o meno, con o senza scopo di profitto.

E' questo un passaggio di cruciale importanza, sul quale è necessario soffermarsi per coglierne tutte le implicazioni, in particolare per quanto concerne le aziende e le organizzazioni rientranti nell'ambito dello sport a livello professionale.

Le società sportive, come ogni S.p.A., sono tenute a redigere il bilancio d'esercizio, ma - considerata l'attività particolare - la stesura non sempre si adegua ai criteri di corretta rappresentazione contabile, stabiliti dal Codice Civile.

La Federcalcio, ad esempio, impone la chiusura dell'esercizio il 30 giugno, creando uno sfasamento temporale con il calciomercato. La campagna acquisti dal punto di vista contabile ha luogo, infatti, dal 1° luglio e perciò tutte le operazioni di rilevamento si rimandano al bilancio futuro. Dall'aprile 1987 la Federcalcio si è dotata di una struttura, la CoViSoc (Commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche), con compiti di controllo e vigilanza sui club.

La maggior parte delle società non ha preso sul serio i regolamenti e gli adempimenti prescritti, continuando a gestire "allegrementemente" i bilanci, nonostante i rischi di pesanti sanzioni. Le speranze di risanamento del mondo

calcistico sono pertanto affidate agli interventi della CoViSoc e all'amministrazione tributaria.

L'organismo di controllo sui club può sospendere o far decadere i contributi federali, in caso di inadempienze. Con l'attuazione della direttiva 78/660 CEE, i bilanci dovranno essere più trasparenti (è infatti stato introdotto un nuovo piano dei conti) e le eventuali irregolarità faranno scattare la denuncia al Fisco e alla Procura della Repubblica, proprio come avviene per le comuni aziende di produzione.

Nei bilanci sarà finalmente possibile leggere il costo dei singoli contratti stipulati con i giocatori, mentre il relativo ammortamento sarà calcolato in base all'effettiva durata del contratto. Si potranno conoscere in modo dettagliato i crediti e i debiti, e le eventuali garanzie prestate o ricevute.

Controlli incrociati permetteranno di conoscere il prezzo di trasferimento di un calciatore (e il suo ingaggio), confrontando i bilanci della società acquirente e venditrice (si eviterà il ripetersi di casi come quello di Gianluigi Lentini, che nell'estate del 1992 fu ceduto dal Torino Calcio all' A.C. Milan, con un'operazione "valutata" fra i 25 e i 65 miliardi di lire).

La CoViSoc potrà verificare la rispondenza dei contratti depositati in Lega con le fatture emesse dai procuratori sportivi. In più, saranno monitorati i compensi devoluti a consulenti esterni o lavoratori autonomi ( è fatto divieto alle società di pagare i procuratori).

I club, dall'esercizio 1993/1994, sono stati obbligati alla revisione e certificazione del bilancio, anche se la misura di controllo più importante in mano alla Federcalcio è sempre la verifica trimestrale del rapporto ricavi-indebitamento. Quest'ultimo può raggiungere al massimo 1/3 dei ricavi. Il rispetto di questa condizione è fondamentale per l'ammissione ai diversi campionati e per accedere al calciomercato. Ma l'accensione dei debiti è comunque soggetta all'autorizzazione preventiva della CoViSoc.

Il forte legame tra ambiente sportivo e principi aziendali è ulteriormente accentuato dall'importanza sempre crescente che stanno assumendo termini come Management delle risorse umane, Vantaggio competitivo, Responsabilità sociale, Total Quality Management, Processi di selezione, Cultura organizzativa, ecc...Fino a poco tempo fa era impensabile la possibilità di sentire espressioni come quelle appena citate riferite all'ambiente dello sport (seppur di alto livello), mentre oggi nella maggioranza dei casi si tratta di una vera e propria necessità.

### **Il management delle risorse umane**

Per cominciare, basti pensare alle Risorse Umane in ambito aziendale: esse rappresentano e sono universalmente riconosciute come tali, la chiave per organizzazioni forti ed efficaci, e nel caso specifico dello sport svolgono una funzione predominante, dal momento che la struttura portante di una qualsiasi società o associazione sportiva è rappresentata da giocatori, allenatori, personale volontario o stipendiato, staff tecnico, manager, medici sportivi, proprietari e tanti altri, ma tuttavia è sorprendente osservare che sia stato scritto veramente poco a proposito del Management delle risorse umane nel contesto dello sport.

Le organizzazioni che si occupano di sport si trovano davanti ad una ampia varietà di ambienti all'interno dei quali muoversi, rappresentati da competizioni, mercati in continuo cambiamento, ricerca di risorse finanziarie sempre nuove, regolamenti e contesti istituzionali.

Per poter fronteggiare al meglio situazioni così dinamiche e scarsamente prevedibili, i manager che si occupano di sport necessitano di una grande sensibilità nei confronti delle persone con le quali si trovano ad interagire, per poterne individuare abilità, difetti, valori, differenze, potenziali.

Sebbene siano necessarie strutture organizzative ben definite, insieme a strategie finanziarie e di marketing, esse non sono comunque condizioni sufficienti di successo. La vera possibilità di successo futuro per le organizzazioni sportive si trova nella capacità dei manager sportivi di avere a che fare con le risorse umane da diversi punti di vista.

Il manager sportivo può considerare il Management delle risorse umane da una serie di "angolazioni" differenti. L'approccio tradizionale consente al manager di sviluppare una comprensione dei principi osservabili di recruiting, hiring, training, compensating, ed evaluating risorse umane.

Da questo punto di vista i manager si troveranno a dovere individuare le "forze" necessarie all'interno di una organizzazione, rispettando più o meno rigidi schemi di costo, in conformità con la regolamentazione vigente (es. le leggi sui diritti dei lavoratori).

I manager sportivi devono inoltre prestare parecchia attenzione per comprendere alcuni aspetti della gestione delle risorse umane che non sono sempre facilmente osservabili e misurabili. Chiunque abbia avuto a che fare con l'ambiente sportivo (soprattutto quello professionale) sa che conflitti e contrasti a livello politico sono naturali ed inevitabili.

Una visuale più ampia del problema diventa comunque indispensabile poiché molte delle questioni che riguardano lo sport (in particolare quello di più alto livello) si pongono in relazione con le condizioni sociali, politiche, economiche e storiche che costituiscono l'ambiente esterno all'organizzazione.

L'area della amministrazione del personale presenta come obiettivo peculiare il controllo dei costi per le seguenti ragioni:

- 1) Gli stipendi sono spesso la voce di spesa più rilevante di molte organizzazioni.
- 2) La produttività tende a decrescere quando si verifica una bassa soddisfazione nell'ambiente di lavoro.
- 3) Ci sono numerosi costi associati all'attività di ricerca, selezione e addestramento delle nuove forze di lavoro.
- 4) Ci sono numerosi costi associati ad azioni legali da parte di lavoratori che si sentono "vittime" di comportamenti ingiusti da parte dei datori di lavoro.

In aggiunta al controllo dei costi a cui si è accennato, ci sono molte altre ragioni per le quali i manager considerano le risorse umane come la loro risorsa più critica.

Tali ragioni possono essere così riassunte in via generale:

- 1) Collegamenti tra Management delle risorse umane e vantaggio competitivo.
- 2) Trasformazione in una società basata sulla informazione e sulla conoscenza.
- 3) Responsabilità sociali che i datori di lavoro hanno nei confronti dei lavoratori.
- 4) Collegamenti tra Management delle risorse umane e soddisfazione dei clienti.
- 5) Considerazioni di carattere legale.

Per quello che riguarda il vantaggio competitivo, è sicuramente la gestione delle risorse umane l'elemento fondamentale che differenzia coloro che sono in grado di massimizzare i propri risultati dai propri concorrenti. La chiave del successo in un ambiente competitivo, è la creazione di una cultura organizzativa nella quale le capacità umane vengono massimizzate.

Argomentazioni simili possono essere svolte per quanto riguarda lo sport, dove in effetti il successo di molte società è determinato dalla combinazione tra persone che creano una visione di ciò che è necessario fare e altre persone che pongono in azione le strategie richieste per giungere alla effettiva realizzazione di tali progetti.

Un'altra ragione per la quale molta attenzione viene posta verso la gestione delle risorse umane è determinata dalla "rivoluzione manageriale" che ha interessato, e tuttora interessa, l'ambiente competitivo, nel passaggio da società prevalentemente manifatturiere a società basate sull'informazione e sulla conoscenza.

Il possesso di conoscenza, piuttosto che la disponibilità di risorse naturali, di lavoro e di capitali, è diventato il fattore decisivo che incide sulla produttività delle aziende moderne.

Certamente, usando l'industria delle scarpe da ginnastica come esempio, è possibile osservare come il possesso di una certa conoscenza in un gran numero di campi di attività, insieme con la tecnologia del design di scarpe moderne ed una buona crescita nel mercato delle scarpe in genere, sono fattori chiave nel determinare il successo competitivo di un'impresa del settore.

La crescente importanza del Management delle risorse umane è anche legata fortemente al concetto di responsabilità sociale nei confronti dei lavoratori. Rispetto al passato, c'è una notevole pressione sui datori di lavoro al fine di garantire ai lavoratori un ambiente di lavoro sicuro, senza discriminazioni, competitivo, e che offra possibilità di crescita e miglioramento.

I manager che danno priorità alla gestione delle risorse umane tendono a creare strutture e strategie che garantiscano un senso di appartenenza alla organizzazione, in modo tale da valorizzare le professionalità più valide e motivate, indipendentemente che si tratti di lavoratori impiegati a tempo pieno, a part-time, o collaboratori esterni.

Il Total quality management (TQM) è un concetto che è stato recentemente incorporato nel vocabolario in uso per il Management delle risorse umane.

I tre fondamentali elementi costituenti il TQM sono focalizzati su:

- soddisfazione del cliente;
- ricerca di continui e costanti miglioramenti;
- garanzia di pieno coinvolgimento dell'intera organizzazione nel migliorare la qualità.

Studi condotti negli Stati Uniti mostrano che il modo in cui i manager trattano i lavoratori di un'organizzazione è generalmente riflesso nel modo in cui i lavoratori stessi trattano i clienti.

Pertanto, se i bisogni fondamentali dei lavoratori vengono soddisfatti dall'organizzazione, ed essi si trovano a lavorare in un ambiente che promuove e supporta la qualità del servizio, è molto probabile che i fruitori del prodotto-sport, come spettatori, partecipanti a manifestazioni, operatori di vari e livelli e con varie responsabilità e competenze, siano soddisfatti e sviluppino un senso di fedeltà nei confronti dell'organizzazione.

Ad un livello molto più pratico, i vari aspetti della gestione delle risorse umane sono regolati da una serie di leggi e regole, alle quali i manager sportivi devono attenersi ovviamente in modo molto rigoroso, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti salariali, i diritti umani e le relazioni di tipo professionale.

I manager sportivi si trovano a fronteggiare spesso sfide e competizioni dei generi più disparati e più diverse fra loro. Essi lavorano con la più ampia gamma possibile di risorse umane in termini di età, educazione ed esperienza. Bisogna considerare il fatto che lo sport si sviluppa in una grande varietà di ambienti, alcuni dei quali si rivelano profit-oriented (sport professionistico, industria dello

sport, sport collegato al turismo), altri presentano un orientamento marcatamente non-profit (le associazioni sportive locali, le scuole, le organizzazioni che hanno a che fare con associazioni varie, o direttamente con lo Stato).

Pertanto, gli obiettivi perseguiti e le risorse umane necessarie per queste differenti tipologie di organizzazioni sportive sono spesso abbastanza diverse tra loro.

Nel caso specifico dello sport a livello professionistico, è possibile individuare le seguenti figure professionali:

- Atleti
- Staff tecnico
- General Manager
- Direttore sportivo
- Responsabili marketing & merchandising
- Responsabili finanziari
- Staff medico
- Osservatori e collaboratori vari. (B.L. Parkhouse, 1996).

Come si vede, le figure presentano caratteristiche molto diverse, ed un grado di intercambiabilità o sostituibilità relativamente basso, certamente inferiore a quello riscontrabile in una azienda di produzione tradizionale. Al di là della differenza (concettuale) ravvisabile tra un calciatore professionista ed un impiegato in una azienda, i problemi da risolvere presentano parecchi punti in comune, cominciando dalla incentivazione per finire con il licenziamento o la conclusione del rapporto, passando per la rispondenza del lavoro svolto con le esigenze dei datori di lavoro e il comportamento da tenere nello svolgimento delle varie attività.

## **Il marketing management in ambito sportivo**

Come in tutte le aziende di tipo tradizionale, anche per le società sportive professionistiche il marketing ha assunto una importanza fondamentale, soprattutto nel corso degli anni Ottanta, quando lo sport è divenuto un fenomeno avente una cassa di risonanza di dimensioni mondiali.

Una corretta concezione del marketing nello sport e la sua conseguente applicazione è un requisito necessario per il successo nell'industria dello sport. Una definizione di sport marketing deve essere preceduta da una definizione di marketing in senso generale.

McCarthy definisce marketing l'insieme delle attività volte ad indirizzare il flusso dei beni e servizi dai produttori ai consumatori al fine di soddisfare i secondi e di realizzare gli obiettivi dei primi.

Kotler definisce il marketing come l'attività umana diretta alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri attraverso il processo di scambio.

Queste attività o processi richiedono una rete di informazioni basata su richieste, bisogni e soddisfacimento dei bisogni attraverso lo sviluppo, la distribuzione e lo scambio dei prodotti.

Uno degli aspetti più interessanti dello sport, sia per gli atleti che per gli spettatori, è la convinzione che in qualsiasi momento una qualsiasi squadra o atleta individuale, indipendentemente dai risultati precedentemente conseguiti, possa vincere una competizione o manifestazione. Pertanto ogni evento, ogni gara, ogni competizione saranno unici ed imprevedibili.

Qualsiasi manifestazione legata allo sport rappresenta un prodotto altamente deteriorabile: difficilmente un prodotto collegato ad una particolare manifestazione (es. Campionati Mondiali di calcio) potrà essere venduto oltre il termine della stessa manifestazione. Anzi, esso dovrà essere venduto ben prima la data di inizio dell'evento per assicurare la stabilità del diritto di esclusiva, l'interesse del consumatore e la credibilità del prodotto stesso. Non esiste alcun mercato per un incontro di pallacanestro di ieri o per una gara di sci della stagione scorsa.

Adeguandosi ad un'ottica marcatamente aziendale, che insiste fortemente su pianificazioni sempre più oculate e su budget sempre più precisi, le società sportive professionistiche hanno colto l'importanza di vendere in anticipo il proprio prodotto (l'immagine e le performance della propria squadra), in maniera tale da avere un immediato riscontro al lavoro svolto: se una squadra (di qualsiasi disciplina) fatica a fare sottoscrivere abbonamenti ai propri sostenitori per una certa stagione sportiva prima dell'inizio della stagione stessa, la presenza del pubblico pagante (e il conseguente flusso di cassa positivo) dipenderà dalle prestazioni fornite; nel caso in cui le prestazioni siano scarse o non all'altezza delle attese si verificheranno problemi quantomeno nella copertura dei costi sostenuti.

Lo **strategic market management** è un sistema studiato apposta per supportare il management a prendere correttamente decisioni relative al marketing. Una decisione strategica è la creazione, il cambiamento o il mantenimento di una strategia .

Philip Kotler definisce il processo di *strategic market planning* come il processo manageriale di sviluppo e mantenimento della struttura strategica che collega gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione con le cangianti opportunità offerte dal mercato. Il risultato tangibile di tale processo di pianificazione è il *marketing plan*.

Una componente chiave nel processo di pianificazione strategica è l'analisi ambientale (Kotler, 1987; Aaker, 1988). Un'analisi ambientale è una valutazione del "clima", includendo fattori esterni ed interni, che può influire o meno sugli sforzi della funzione marketing.

E' importante condurre un'analisi ambientale sulla storia di un mercato, così come sullo stato attuale di un mercato e sui suoi possibili sviluppi futuri. L'analisi dovrà fornire un realistico accertamento del mercato e dovrà inoltre rivelare precedenti esperienze che hanno avuto successo o che hanno rappresentato dei fallimenti.

In Italia, per fare un esempio, si è dovuto attendere un lungo periodo di tempo prima che le società sportive professionistiche (in particolare nel calcio e nella pallacanestro, solo ultimamente anche la pallavolo) decidessero di investire nel *merchandising* ed altre attività promozionali legate al proprio marchio, dal momento che i primi tentativi agli inizi degli anni Ottanta non avevano avuto un riscontro pienamente positivo da parte del pubblico, determinando così l'immediato abbandono del settore.

Attualmente, invece, le società si sono accorte che possono ottenere grandi benefici dallo sfruttamento del marchio, ed hanno impostato delle organizzazioni

e strutture sulla falsariga di quanto avviene negli Stati Uniti e in Inghilterra, dopo aver approfonditamente studiato la realtà sportivo-commerciale di quei Paesi, che rappresentano da tempo l'avanguardia nello sport management.

Il focus del marketing comincia e termina con il cliente/consumatore. Kotler (1972) sostiene che l'orientamento del cliente, stimolato comunque da un approccio di marketing finalizzato ad ottenere la soddisfazione del consumatore stesso, è la chiave per raggiungere gli obiettivi di una qualsiasi organizzazione: la conoscenza del consumatore rappresenta in effetti un importantissimo requisito di successo.

Per quello che riguarda lo sport, vi sono almeno tre fattori che sono in grado di influenzare il comportamento di un consumatore relativamente alla partecipazione ad un evento sportivo:

- 1) Variabili ambientali, sociali e culturali, comunemente riconosciute come fattori socioculturali (Ajzen and Fishben,1980; Ajzen, 1985; Engel, Blackwell, and Miniard, 1986; Ajzen and Driven, 1991). La ragione per la quale i responsabili del marketing nello sport collegano dati demografici con i mercati dei consumatori è dovuta al fatto che essi cercano per quanto possibile di sviluppare strategie di marketing basate sugli effetti dei fattori socioculturali; persone provenienti dallo stesso ambiente tendono ad agire in modo analogo e ad avere interessi simili (Engel, Blackwell, e Miniard, 1986; Cialdini, 1993; Brooks, 1994).
- 2) Un'altra area che gli esperti sono concordi nel considerare influente sul comportamento del consumatore è data dallo stato psicologico o personale: è proprio in relazione a ciò che gli esperti di marketing nello

sport , nel tentativo di soddisfare i desideri dei consumatori, cercano di comprendere al meglio quello che accade nella loro mente.

Questo fattore comprende le attitudini, le convinzioni e le motivazioni di una persona. Per la finalità sportiva una attitudine verso qualcosa rappresenta un *indice* del livello al quale una persona mostra di gradire o meno un determinato sport o attività. Il modo in cui una persona percepisce uno sport è determinato dall'informazione su esperienze precedenti, ed è subconsciamente considerato come una attitudine.

E' per questo motivo che è necessario rinforzare il messaggio che si è voluto dare con un evento anche e soprattutto quando l'evento è terminato: negli Stati Uniti, al termine dei Campionati Mondiali di Calcio del 1994 che ebbero un grandissimo successo di pubblico negli stadi, il calcio sarebbe tornato nel dimenticatoio surclassato da basket, football e baseball, se non si fosse deciso di organizzare dopo quasi dieci anni una Lega professionistica, con squadre ben organizzate e giocatori validi provenienti da Paesi calcisticamente più evoluti.

Oggi, a distanza di quasi tre anni, si può dire che il messaggio è stato recepito, e gli Stati Uniti d'America rappresentano una nuova frontiera per il calcio mondiale.

- 3) Un altro aspetto è la motivazione: pur essendo un elemento difficilmente quantificabile, essa rappresenta un importante aspetto nella comprensione del comportamento del consumatore. La motivazione può essere definita come uno stato interno di bisogno che dà impulso al comportamento e come una componente direzionale che determina una direzione generale

ad una molteplicità di reazioni che servono la stessa funzione generale nell'organismo (Runyon, 1982).

La motivazione resta comunque una costruzione teorica, che non può essere osservata direttamente; solo il comportamento può essere osservato direttamente. Ed è pertanto solo dopo aver osservato il comportamento che i responsabili del marketing nello sport possono comprendere le motivazioni e designare le più appropriate strategie di comunicazione e di promozione.

E' necessario per i responsabili di marketing nello sport conoscere alcuni aspetti essenziali delle persone che rappresenteranno poi i consumatori finali del prodotto offerto.

Un tale processo conoscitivo consiste nell'esaminare le caratteristiche e i bisogni del mercato-obiettivo, includendo lo stile di vita del consumatore e le sue decisioni di consumo, in modo tale da prendere tutte le decisioni (di prodotto, di distribuzione, di promozione e di prezzo) in maniera assolutamente consequenziale.

Conoscendo la maggior quantità possibile di informazioni sul consumatore, il responsabile marketing sportivo potrà soddisfare il target, ridurre l'insoddisfazione della clientela al minimo, e rimanere competitivo mantenendo o incrementando lo *share* di mercato.

Ritornando alle analogie con le aziende commerciali di tipo "tradizionale", il primo quesito a cui rispondere mette i responsabili di marketing di fronte alla

identità del consumatore finale , cioè della persona che decide di consumare un determinato prodotto o di usufruire di un servizio.

A che tipo di persone si rivolgono le attuali società sportive professionistiche? Quale è il ruolo del sostenitore nell'exasperato mondo sportivo contemporaneo? E' possibile rivolgere la propria attenzione anche alle famiglie, creando appositi spazi all'interno degli eventi? Come coinvolgere persone interessate ma che per vari motivi non frequentano "dal vivo" l'attività negli stadi e nei palazzetti?

Queste sono solo alcune delle domande che è possibile porsi nel tentativo di individuare il target ideale in termini di consumatori del prodotto-sport (inteso come spettacolo da guardare e da vivere in prima persona).

L'individuazione dello stile di vita (in relazione al prodotto che si vuole offrire, ovviamente) del consumatore rappresenta un passo importante al fine di comprendere bisogni e necessità collegati ad un comportamento considerato abituale.

Questo aspetto del marketing, particolarmente importante nella gestione delle società sportive professionistiche prende il nome di *lifestyle marketing* , e serve a fornire una base per la corretta offerta di prodotti e servizi.

Conoscendo lo stile di vita legato ad un prodotto o ad un servizio di un consumatore, il responsabile marketing può sviluppare una relazione con il consumatore stesso e creare il miglior collegamento possibile con ciò che l'organizzazione vuole offrire.

La segmentazione che può derivare da tale processo include, tra le altre cose, l'uso che si fa del prodotto, dimensione chiave nel marketing. L'uso del prodotto (o servizio) viene solitamente diviso in:

- uso contenuto;
- uso medio;
- uso frequente.

Certamente le società sportive professionistiche concentrano la propria attenzione su consumatori che usufruiscono frequentemente del prodotto-sport (abbonati alla stagione agonistica, club di sostenitori, in futuro sottoscrittori delle quote sociali), anche se devono considerare i frequentatori occasionali degli stadi in maniera non troppo distaccata, innanzitutto per evitare atteggiamenti iniqui e secondariamente per garantire una certa partecipazione a tutti (atteggiamento di fidelizzazione molto importante per “conquistare” sempre più sostenitori-finanziatori).

La percentuale di consumatori che fa un uso frequente del prodotto-sport varia da disciplina a disciplina e da società a società: è comunque indubbio che si è ancora lontani (ma la quotazione in Borsa delle società sportive professionistiche faciliterà l'avvicinamento) dagli standard di società come il Barcellona (calcio, pallacanestro, hockey), che con i suoi 100.000 *socios*, può permettersi una autonomia finanziaria da grande azienda (gli spagnoli evitano persino di apporre il marchio di uno sponsor sulle maglie, che sono sempre state e resteranno esclusivamente *azulgrana* ).

Una volta definita una immagine chiara di quelli che sono i consumatori possibilmente interessati al prodotto-sport, il responsabile marketing è pronto a segmentare e selezionare il mercato (o i mercati) obiettivo ai quali sarà rivolta l'offerta.

Theodore Levitt, nel suo libro *Marketing Imagination* (1986), afferma che se i responsabili marketing non pensano alla segmentazione di mercato, essi non stanno pensando per niente.

Il *targeting* consiste in un processo decisionale ed in una serie di attività finalizzate ad individuare il mercato a cui rivolgersi nell'offerta di un prodotto/servizio. La ricerca di questo mercato ottimale deve in effetti identificare bisogni insoddisfatti o soddisfatti solo parzialmente. Ci sono tre metodi dimostrati per la definizione e la soddisfazione di un mercato obiettivo:

- 1) Marketing di massa.
- 2) Marketing di segmentazione.
- 3) Segmentazione multipla.

Marketing di massa. In passato, sono stati spesi parecchi soldi nel tentativo di offrire, tramite vari canali, prodotti/servizi a consumatori definiti "tipici" o "medi". In ogni caso, nessuna azienda o organizzazione potrebbe sopravvivere nell'attuale contesto di mercato cercando di vendere qualcosa ad un tipico consumatore medio.

L'approccio del marketing di massa non riconosce stili di vita differenti o segmenti di mercato; questa strategia di marketing si focalizza piuttosto sui bisogni comuni dei consumatori, piuttosto che sulle loro differenze.

Nel marketing di massa, infatti, differenti gruppi di consumatori non sono nemmeno individuati o segnalati. Benché questo tipo di marketing non sia il più diffuso tra i responsabili sportivi per raggiungere i consumatori/fruitori, esso è comunque utilizzato anche nel marketing del prodotto-sport.

Negli Stati Uniti Brad Berry, direttore marketing degli Indianapolis Ice, squadra della International Hockey League (IHL) utilizza del materiale postale prestampato come metodo poco costoso per distribuire biglietti ed informazioni sulle gare ai residenti nell'area di Indianapolis. Gli Ice, lavorando a contatto con le banche locali e la catena di supermercati Marsh, utilizzano dei coupon e delle carte di servizi come loro primo approccio di marketing di massa.

Pertanto banche, negozi, agenzie che aderiscono a questa iniziativa si possono trovare in contatto con persone che in comune hanno solo ed esclusivamente la passione per gli Indianapolis Ice.

Marketing di segmentazione. Quasi tutte le aziende e le varie organizzazioni si rivolgono ad una moltitudine di segmenti di mercato e in futuro le quote di mercato più rilevanti saranno occupate da coloro che saranno in grado di svolgere il miglior processo di identificazione e di *targeting* dei differenti segmenti di esso.

E' necessario comunque evidenziare un aspetto importante: dopo avere individuato due o più potenziali segmenti di mercato, il segmento che offre le opportunità maggiori deve ovviamente essere selezionato come mercato obiettivo, non necessariamente il segmento con il maggior numero di consumatori. L'identificazione di una nicchia è la chiave per una segmentazione di mercato di successo.

Segmentazione multipla. La segmentazione multipla combina gli aspetti più interessanti del marketing di massa e della segmentazione di mercato. In generale, e nello sport in particolare, più segmenti unici vi sono, migliore sarà l'approccio di tipo segmentazione multipla.

Per tornare ad un esempio preso negli Stati Uniti (Paese all'avanguardia nello sport management), gli Youngstown Pride (squadra della World Baseball League) hanno utilizzato un approccio basato su gruppi di età: bambini tra i 6 e 15 anni venivano individuati ed invitati a partecipare al Pizza Hut Fan Club, tra i cui vantaggi c'era un abbonamento gratuito alla stagione sportiva.

Agli studenti tra i 16 e i 22 anni veniva offerto un abbonamento per la stagione dei Pride al prezzo di 75\$, cioè 125\$ in meno del prezzo stagionale ordinario. Infine, ai sostenitori da 24 anni in poi l'abbonamento a tutte le partite sarebbe costato 200\$, dal momento che un prezzo ridotto non sarebbe stato necessario per attirare questo segmento di persone alle partite.

Tale tipo di offerta venne fatta inviando degli opuscoli esplicativi agli indirizzi delle diverse persone (bambini e adulti).

E' possibile sintetizzare dimensioni ed elementi del prodotto-sport nella seguente tabella:

**Tabella 1:**

<b>Caratteristiche</b>	<b>Sistema di supporto</b>	<b>Vantaggi Marketing</b>
<b>Società (Inter, Olimpia, ecc...)</b>	<b>Garanzia di posti coperti</b>	<b>Eccitazione per la vittoria</b>
<b>Atleti</b>	<b>Stadio ed infrastrutture</b>	<b>Divertimento atteso</b>
<b>Presenza di campioni famosi</b>	<b>Servizio biglietti</b>	<b>Incertezza per l'esito finale</b>
<b>Allenatore</b>	<b>Presenza sui media</b>	<b>Interazione sociale</b>
<b>Livello dell'avversario</b>	<b>Propri organi di informazione</b>	<b>Identificazione con la squadra</b>
<b>Contesto della competizione</b>	<b>Eventi promozionali collegati</b>	<b>Divertimento e svago</b>

Fonte: "Il Sole 24 Ore".

Altri elementi tipicamente riscontrabili in aziende di produzione e di servizi tradizionali sono individuabili anche nel mondo dello sport, collegandosi strettamente con l'attività delle società sportive di maggiore prestigio e, conseguentemente, con maggiore risalto su giornali e soprattutto televisioni.

Non è perciò fuori luogo il concetto di **curva di crescita di un prodotto**, cioè la storia dell'andamento delle vendite e della vita commerciale di un determinato prodotto.

Le quattro fasi della curva di crescita - introduzione, crescita, maturità e declino - sono accompagnate dalla formulazione ed implementazione di strategie e procedure atte ad assicurare profitti e crescita e a minimizzare perdite e declino.

Un esempio eccellente di prodotto collegato allo sport (e all'attività professionistica) e curva di crescita è il caso delle scarpe da pallacanestro Air Jordan. Nel corso della stagione in cui furono introdotte, le Air Jordan vennero accompagnate da una costosa campagna pubblicitaria e furono "aiutate" dalla NBA (National Basket Association) con una decisione che ne vietava l'utilizzo in partite ufficiali di campionato.

Inizialmente le Air Jordan erano disponibili nei colori nero con strisce biancorosse, solo rosse, o bianche con strisce rosse; le eccezionali prestazioni di Michael Jordan sui campi di tutti gli Stati Uniti aiutarono in modo decisivo l'introduzione del prodotto.

In questo modo, il processo di crescita fu caratterizzato da una forte domanda e da un notevole incremento nella produzione e distribuzione. Quando le vendite raggiunsero livelli davvero sorprendenti, gli imitatori di Nike cominciarono a

produrre scarpe di tipo simile, con colori e stili analoghi, benchè si trattasse di scarpe di qualità inferiore.

Nel corso della fase di maturità, il prezzo delle scarpe cominciò a scendere per controbilanciare il calo della crescita. Fu proprio nel momento in cui le vendite scendevano che Nike lanciò una nuova offensiva di mercato con l'introduzione di scarpe bianche con i colori delle varie squadre (sempre nella linea Air Jordan), aprendo così un nuovo mercato con l'offerta di un prodotto che avrebbe avuto molto successo anche presso le squadre delle high school e dei college. Le strategie più recenti hanno riguardato l'utilizzo di nuovi tipi di pelle, modifiche tecnologiche, introduzione di una linea di abbigliamento, e l'offerta del prodotto anche ai bambini più piccoli.

Il marketing rappresenta un processo complesso nell'ambito della vita aziendale, e il suo successo richiede la formulazione di una strategia per attrarre e soprattutto raggiungere potenziali consumatori. In questa strategia è possibile ravvisare alcuni elementi - comuni anche alle società sportive professionistiche - che per convenzione sono conosciuti come *marketing mix* e che sono per comodità individuati come le *quattro P*: prodotto, prezzo, promozione e posto (cioè il luogo fisico di distribuzione, dall'inglese *place*).

Il Prodotto-sport: un prodotto è un bene che viene offerto per soddisfare i bisogni di un consumatore. I servizi sono attività che vengono offerte per soddisfare i bisogni di un consumatore. Lo sport, inteso come spettacolo offerto al pubblico, rientra pienamente nella seconda categoria, e pertanto può essere considerato non tanto differente da un bene di consumo più tradizionale.

Una società sportiva professionistica dovrà concentrare i propri sforzi per rendere il prodotto che offre (le prestazioni della squadra che viene di anno in anno allestita) il più appetibile possibile, cosicché i “consumatori” , cioè i sostenitori e gli sponsor , siano pienamente appagati e siano nuovamente pronti a contribuire economicamente affinché ci si possa mantenere sugli standard raggiunti, o ci si possa gradualmente migliorare.

Il prezzo: il prezzo è un elemento estremamente visibile ed intrinsecamente correlato agli altri elementi del marketing mix - prodotto, promozione e posto (distribuzione). Il prezzo implica la determinazione dei beni e servizi e il calcolo del valore dello scambio che interessa entrambe le parti coinvolte nello scambio (Luck e Ferrell,1985).

Nello sport - in particolare, lo spettatore nello sport - non viene data la stessa importanza al prezzo che si dà invece negli altri settori “tradizionali”.

Da una ricerca negli Stati Uniti del 1989 condotta su 3009 sostenitori di due diverse squadre della NBA (National Basketball Association) emerse che il costo dei biglietti, nella decisione se assistere o meno ad un incontro, veniva considerato come il quarto fattore in ordine di importanza in una delle due città e come il quinto nell'altra dopo altri elementi quali: prestigio degli avversari, presenza di giocatori famosi, importanza della partita per la classifica, posizione degli avversari in classifica.

Il fenomeno dei crescenti prezzi dei biglietti è comunque di grande attualità ed è considerato uno dei motivi per cui, soprattutto nel calcio, la gente si è allontanata dagli stadi nel corso degli ultimi anni: c'è un problema anche di ordine

psicologico, poiché un prodotto che è fortemente scontato o addirittura gratuito può essere percepito come avente un valore basso o addirittura nullo.

Offrire biglietti a prezzi più bassi rispetto alla stagione precedente, per esempio, può voler dire al pubblico che, per una ragione o per un'altra, il nuovo prodotto (la squadra per la nuova stagione) è inferiore al vecchio (la squadra che ha affrontato la stagione precedente).

Promozione: Il processo di comunicazione nel marketing dello sport non è tanto differente da quello usato dai responsabili marketing di altri prodotti. Viene perciò seguito un percorso generale per delineare una promozione:

- 1) Definire il mercato obiettivo.
- 2) Stabilire obiettivi misurabili;
- 3) Determinare la strategia;
- 4) Ricercare diverse idee promozionali;
- 5) Selezionare l'approccio per la promozione;
- 6) Sviluppare un tema per la promozione;
- 7) Creare dei supporti materiali.

Prendendo come esempio proprio lo spettatore di eventi sportivi e avendo come obiettivo l'incremento del pubblico pagante, i responsabili dovranno avere ben presente coloro che vanno allo stadio e coloro che non ci vanno, quali sforzi promozionali sono stati svolti in passato, e quanto furono di successo le precedenti promozioni. Inoltre, è necessario individuare le variabili che attraggono i tifosi o che comunque influenzano la decisione se assistere dal vivo all'evento oppure no.

Posto (distribuzione): il posto nel marketing mix è il luogo dove viene offerto il bene o erogato il servizio (stadio, palazzetto o arena). La distribuzione è ovviamente il trasferimento di prodotti, beni e servizi dal produttore al consumatore.

I prodotti passano dal produttore al consumatore attraverso i canali di distribuzione - qualsiasi tipo di persona o azienda che partecipi al flusso di prodotti o servizi verso il consumatore. Probabilmente l'aspetto peculiare del processo di distribuzione nel caso dello spettatore di eventi sportivi è che il prodotto-sport non si muove da un luogo di erogazione ad uno di sbocco per il consumatore. Produzione e consumo si svolgono nello stesso ambito - nello stadio, nel palazzetto, nell'arena, sulla pista.

Per questo motivo, il luogo di fruizione dello sport è considerato come più critico rispetto i canali di distribuzione del marketing tradizionale. Sono tre i fattori che più di altri influenzano la possibilità di rendere fruibile con successo il prodotto-sport:

- 1) Accessibilità;
- 2) Attrattività;
- 3) Collocazione attuale.

L'accessibilità è un aspetto chiave dello sport marketing: essa è un fattore di convenienza, e la percezione del consumatore sulla convenienza può influenzare significativamente il successo di una qualsiasi attività e impresa.

Elementi facilitanti l'accesso come autostrade, trasporti pubblici, costi di trasporto contenuti, strade (dirette o indirette) e brevità di tempo per raggiungere

l'evento possono avere un effetto positivo sul flusso di consumatori ed essere fattori di successo nel raggiungere il mercato obiettivo.

Un'altra importante funzione del luogo di svolgimento dell'evento è la sua attrattività: lo stadio ( o l'arena, o il palazzetto) è attraente (sia all'esterno che all'interno) ? Permette una buona visuale da tutti i posti disponibili ? (A questo proposito, si pensi alla recente polemica che ha interessato lo stadio "Delle Alpi" di Torino, nel quale le prime file sono sempre vuote, poiché si trovano troppo in basso e rendono impossibile seguire bene gli incontri di Juventus e Torino).

Un altro esempio che mostra quali e quanti fattori vanno considerati nella valutazione è relativo all'impianto sportivo di Candlestick Park di San Francisco, dove giocano sia i San Francisco 49ers (football), sia i San Francisco Giants (baseball). La collocazione all'inizio della baia risulta molto suggestiva ed attrattiva, ma quando soprattutto in ottobre ed in novembre , a causa proprio delle caratteristiche del luogo, il freddo si fa sentire fortemente, insieme con nebbia e vento, la posizione pittoresca viene dimenticata dagli spettatori, rendendo il luogo anzi estremamente poco attrattivo.

Il caso contrario è visibile agli occhi di tutti a Toronto, Canada, dove con il Toronto Sky Dome si è voluto tenere conto di tutte queste necessità, trasformando inoltre l'impianto stesso in una attrazione (come un monumento importante) e strumento di marketing simultaneamente. Lo Sky Dome è a tutti gli effetti un impianto "a misura di spettatore" (con all'interno ristoranti, negozi, con una copertura integrale retrattile, con una architettura avveniristica), e dopo la sua inaugurazione nel giugno 1989, i Toronto Blue Jays ottennero 15 consecutivi *sellouts* (cioè il tutto esaurito).

L'ultimo fattore è la collocazione attuale: esso si collega come il precedente anche al prestigio e all'importanza storica del luogo dove vengono svolte le competizioni. In Italia giocare a San Siro, a Milano, è il sogno lontano di tutti coloro che iniziano a giocare a calcio, e ancora oggi ci sono campioni acclamati che si emozionano quando scendono in campo alla "Scala del calcio".

Un aspetto di vitale importanza nella gestione delle società sportive professionistiche è certamente la **sponsorizzazione**, meccanismo che permette ad aziende, interessate a fare conoscere il proprio marchio e le proprie attività, di stringere rapporti con il mondo dello sport in termini di finanziamenti e supporti di vario genere, garantendo al tempo stesso la possibilità di crescita economica (e, si spera, di risultati) dei partner sportivi.

Prima che il mondo dello sport si convincesse dell'importanza e della necessità di finanziatori esterni si sono dovuti superare molti ostacoli, e talvolta la miopia di dirigenti e responsabili di livello più alto. In Italia i primi ad utilizzare una sponsorizzazione che non fosse quella tecnica (che era l'unica comunque ammessa) furono quelli del Perugia Calcio, nel campionato 1978-79, legandosi al Pastificio Ponte, che per poter apporre una targhetta di pochi centimetri quadrati sulle maglie dei giocatori, si dovette inventare il marchio fittizio "Ponte Sport", in seguito comunque vietato perché aggirava il divieto.

Da allora molte cose sono cambiate ed oggi non ci si scandalizza più nemmeno se un giocatore (vedi Ravanelli, nel corso del campionato 1995-96 giocato con la Juventus) dopo un gol solleva la maglia della propria squadra (ovviamente sponsorizzata) per mettere in evidenza il nome del proprio sponsor personale, che "firma" la maglia indossata dal giocatore sotto la divisa ufficiale.

Per il mondo dello sport l'attività di ricerca di sponsor rappresenta un notevole impegno di energie, che permette comunque di migliorare il funzionamento dell'intero movimento. Per le aziende lo sport è una grandiosa opportunità per comunicare con un numero di potenziali consumatori fino a venti/ venticinque anni fa assolutamente impensabile. La relazione tra mondo dello sport ed aziende si è fortemente intensificata con gli anni Ottanta.

### **Il calcio e la sponsorizzazione**

E' stato stimato che nel 1994 più di 1700 aziende italiane si sono impegnate , a diversi livelli e con gradi di interessamento differenti, nella sponsorizzazione di società sportive professionistiche, singoli atleti, scuderie, o manifestazioni sportive di livello nazionale, spendendo approssimativamente la cifra di 800 miliardi di lire. La cifra a livello mondiale è stata di 9.600 miliardi nel 1993, con un tasso di crescita previsto del 15%.

Per prima cosa, i responsabili di società sportive professionistiche devono sviluppare una comprensione della sponsorizzazione da un punto di vista teorico.

Le sponsorizzazioni sportive sono basate sulla **teoria dello scambio**: “Se tu mi dai qualche cosa, io te ne do in cambio un'altra”; vista in questi termini, la definizione di sponsorizzazione rappresenta una situazione in cui una organizzazione sportiva cede il diritto di associazione ad un'altra azienda od organizzazione.

Bisogna comunque fare delle distinzioni anche a livelli molto teorici tra vere e proprie attività di sponsorizzazione ed attività di **filantropia** (dovute a

motivazioni diverse da quelle prettamente finanziarie): si pensi a gran parte dell'attività dilettantistica o comunque ricreativa, senza velleità professionali.

Comunque, tornando al discorso legato al professionismo, un'azienda che paga una somma di denaro per apporre il proprio marchio o logo sulle fiancate di una vettura del Campionato Mondiale di Formula 1 deve essere in grado di generare un "valore pubblicitario" (legato cioè al ritorno che l'evento può garantire) che in sostanza superi la cifra pagata.

Irwin ha osservato che "negli anni scorsi, le aziende e le compagnie hanno garantito una certa assistenza finanziaria agli eventi sportivi e ai programmi agonistici per motivi più che altro filantropici, mentre oggi gli interessi delle stesse aziende sono strettamente motivati da una visione promozionale degli avvenimenti sportivi".

Un passaggio chiave nel fare una proposta di collaborazione ad un potenziale sponsor è certamente la presentazione di un confronto tra **costi e benefici** che mostri come lo sfruttamento della sponsorizzazione sportiva garantisca un ritorno positivo in termini facilmente valutabili dall'azienda o compagnia a cui ci si è rivolti.

Una componente estremamente importante nel processo di sponsorizzazione è la misurazione del **return on investment (ROI)**: c'è un incremento equivalente nelle vendite attribuibile alla sponsorizzazione? I dati convenzionalmente a disposizione rivelano che tra le attività pubblicitarie e promozionali svolte dalle aziende solamente il 16% circa garantisce vendite che superano i costi delle promozioni stesse.

Questi stessi dati rivelano anche che se una promozione non è in grado di incrementare le vendite nel corso di un periodo di 6 mesi, essa non produrrà mai vendite. Con questi assunti ben presenti, diventa essenziale per coloro che si avvicinano alle sponsorizzazioni sportive stabilire accuratamente e velocemente l'impatto e il successo (o insuccesso) del rapporto di partnership.

Dati recenti sulla sponsorizzazione della VISA International ai Giochi Olimpici hanno mostrato un incremento del 3% nelle preferenze dei consumatori nel corso della durata (due settimane) delle gare olimpiche. I manager sportivi devono essere pienamente coscienti dei dati con i quali dimostrare la piena soddisfazione degli specifici obiettivi delle aziende partner.

In generale questo compito deve essere svolto dalle organizzazioni sportive o dagli organizzatori degli eventi, ma occasionalmente sono gli sponsor stessi ad occuparsene: la Motorola ha condotto una propria autonoma ricerca di mercato per stabilire l'efficacia della sponsorizzazione della squadra di ciclismo (con sede in Europa), stabilendo che essa garantisce un ritorno positivo nella misura di 6 a 1.

Secondo una recente ricerca, le sponsorizzazioni possono servire a comunicare un messaggio in maniera più convincente rispetto alle pubblicità tradizionali. Da questo studio emerse per esempio che il 70% del pubblico che aveva seguito in televisione un importante torneo di golf era in grado di ricordarsi i nomi degli sponsor della manifestazione, mentre solo il 40% si ricordava gli spot televisivi trasmessi durante la diretta della gara.

In ogni caso non si deve sottovalutare l'efficacia dei messaggi pubblicitari durante trasmissioni sportive: solo l'8% degli spettatori televisivi è in grado infatti di ricordare spot pubblicitari trasmessi durante programmi non sportivi.

Durante i Giochi Olimpici, la Performance Research ha studiato la conoscenza degli sponsor dell'evento da parte degli spettatori, stabilendo che prima dell'inizio delle gare il 34% degli intervistati ignorava lo svolgimento delle Olimpiadi e il 43% non sapeva dire nemmeno un nome di sponsor olimpici. Tra coloro in grado di dire un nome, il 22% aveva risposto Coca Cola. Studi condotti durante i Giochi hanno mostrato che il 90% degli intervistati collegava l'Olimpiade con lo sponsor Coca Cola. In generale, solo il 3% dei partecipanti ad una statistica ritiene che la sponsorizzazione nello sport sia un fattore negativo (IEG, 1993).

Secondo Irwin (1993) addirittura “senza il supporto delle aziende partner, il mondo dello sport, così come noi lo conosciamo, andrebbe decisamente in crisi”. Questa affermazione può apparire drammatica ed esagerata, ma il mondo dello sport è diventato nel corso del tempo sempre più dipendente dalle sponsorizzazioni delle aziende.

Per esempio, il 40% del budget del Comitato Olimpico per i Giochi di Atlanta 1996 proveniva da sponsorizzazioni e diritti di *licensing*. E' evidente come un collegamento così forte con le aziende abbia facilitato la “assimilazione” di principi e modalità di gestione da parte delle società ed organizzazioni sportive, trovatesi in tale maniera a fronteggiare problematiche ed automatismi un tempo del tutto ignorati.

Lo sport è diventato un fenomeno di dimensioni tali da legittimare una “competizione nella competizione” tra aziende desiderose di mettersi in mostra, legando il proprio nome e marchio alle prestazioni di una determinata società o atleta, grazie alla enorme risonanza che le imprese sportive (almeno in certe discipline) garantiscono.

In effetti, l’elemento di maggiore importanza che permette ad uno sponsor di valutare differenti richieste di sponsorizzazione è la **esposizione ai media**, cioè la visibilità che un determinato evento assicura all’azienda che decide di parteciparvi.

Molti responsabili marketing di società sportive commettono degli errori nel prepararsi adeguatamente ad avvicinarsi al business della sponsorizzazione: la chiave del successo è l’abilità a ricercare aziende realmente interessate e con le quali instaurare un rapporto che possa andare al di là della semplice equazione “marchio sulla maglia di gioco uguale soldi alla società”.

Le proposte di sponsorizzazione sono sicuramente molto più interessanti se esse riescono a collegare gli elementi da pubblicizzare agli obiettivi della società od organizzazione sponsorizzata. Uno dei passi più efficaci da compiere nella investigazione degli obiettivi delle aziende è ottenere l’accesso ai loro archivi, potendo così andare a leggere bilanci e report annuali. E’ essenziale che un’azienda non nasconda nulla ad una società sportiva ma che anzi imponi il rapporto sulla massima trasparenza e collaborazione: l’effetto della sponsorizzazione sarà tanto più efficace quanto più ci si avvicinerà ad una forma di *joint-venture* , piuttosto che di semplice collaborazione economica.

Un buon esempio è dato ancora una volta dalla Coca Cola: il migliore canale di accesso per una sponsorizzazione della multinazionale di Atlanta è rappresentato dagli imbottiglieri locali. Più del 90% delle proposte accettate dalla Coca Cola provengono proprio dalle aziende (di rilievo locale) che si occupano dell'imbottigliamento della bibita.

Il credo aziendale è che se gli imbottiglieri locali sono d'accordo sulla sponsorizzazione di un evento e credono che esso avrà un effetto positivo sulle vendite, allora ne vale indiscutibilmente la pena. Si dà in questa maniera massimo risalto alla conoscenza territoriale da parte di coloro che in una certa area ci lavorano sempre, e che conoscono bene esigenze e potenzialità degli elementi con cui si troveranno in contatto.

Ulteriori ricerche dovranno essere svolte sulle precedenti esperienze di sponsorizzazione di una azienda. Se essa avrà avuto esperienze positive ed utili, le possibilità di ottenere attenzione saranno buone, in caso contrario sarà molto difficile dimostrare di potere garantire risultati tanto differenti e soddisfacenti.

## **Il Merchandising**

Il merchandising è un'area dello sport che ha vissuto una incredibile crescita durante la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta. Soprattutto negli Stati Uniti, dove il giro di affari legato allo sfruttamento dell'immagine è di circa 200 milioni di dollari, e in Inghilterra, dove le società calcistiche della Premier League hanno trovato una nuova fonte di grandi guadagni, questa forma commerciale è divenuta indispensabile anche per radicare quella "fedeltà alla marca" (forzando un termine aziendale) da parte dei sostenitori.

Conseguenze di questa nuova tendenza si sono manifestate anche a livello di politica sportiva: in Italia, ad esempio, all'inizio della stagione 1995-1996 si è deciso di attribuire alle società calcistiche una numerazione fissa per tutta la stagione, con i nomi dei giocatori sulle maglie, in modo da adeguarsi alla tendenza auspicata dalla FIFA da un lato, e di facilitare la possibilità di acquistare materiale e gadget del proprio giocatore preferito (come è avvenuto appunto in Inghilterra) dall'altro.

Ovviamente vi sono delle differenze anche nelle modalità di sfruttamento dell'immagine: mentre le società professionistiche più importanti possiedono e vendono ai migliori offerenti i diritti sul nome delle squadre, i programmi di *licensing* dei team nell'automobilismo sono spesso gestiti direttamente dagli sponsor.

Nel 1994, la Birra Miller ha ricevuto 200.000 richieste di materiale pubblicitario del proprio team impegnato nella serie americana NASCAR prima ancora che la serie iniziasse. Si converrà facilmente che avere 200.000 persone desiderose di pagare del denaro per indossare il marchio di una azienda sarà una positiva conseguenza di una sponsorizzazione.

Un aspetto della sponsorizzazione sportiva direttamente mutuato dalla realtà aziendale, e che ha avuto difficoltà ad essere previsto da parte di molti manager, è che le aziende dovrebbero preferibilmente essere impegnate in pochi programmi, ma di vasta portata, piuttosto che in una moltitudine di piccole collaborazioni.

Secondo uno dei principi fondamentali della Volvo in materia di sponsorizzazioni sportive, le partnership commerciali più costose garantiscono

maggiori profitti e meno impegno diretto (quindi meno dispendio di energie) di tante *venture* di dimensioni meno significative.

Comunque, è importante offrire ad una azienda interessata diverse opzioni nell'accordo di sponsorizzazione, che vadano dall'esclusivo sfruttamento dell'immagine alla opportunità di eventi minori e meno dispendiosi.

Come in ogni accordo commerciale di tipo tradizionale, i termini della collaborazione sono definiti da un **contratto di sponsorizzazione** : tuttavia sono in molti a sottolineare come le leggi relative alla sponsorizzazione sportiva non siano ben definite.

Termini come *sponsor principale* o *fornitore ufficiale* non hanno corrispettivo nel mondo industriale tradizionale, pertanto è essenziale, in fase di stipulazione di un contratto, definire puntigliosamente i diritti ma anche i doveri della azienda partner e al tempo stesso della società che usufruisce dell'accordo. E' inoltre necessario preservare il valore della esclusività dello sponsor.

Questa necessità è stata individuata come la più importante , relativamente ai "passaggi" televisivi, dalle aziende canadesi. Evitare di inserire in una sponsorizzazione congiunta aziende in competizione tra loro è solo una parte del problema, sviluppare un appropriato mix di sponsor è una ulteriore possibilità: bisogna in effetti associare ciascuno sponsor con altri sponsor, prodotti ed immagini aziendali.

Per fare un esempio, nel 1984 per i Giochi Olimpici di Los Angeles, McDonald's non volle essere collegata al marchio Pepsi Cola, a causa del rapporto di fornitura esclusivo stipulato in precedenza con Coca Cola.

Ogni partner commerciale dovrebbe impegnarsi a proteggere l'immagine anche degli altri sponsor, in nome di una cooperazione tra forze interessate ad uno stesso obiettivo: la migliore immagine possibile ottenibile da una squadra, da un singolo atleta, da un avvenimento. Solitamente, qualsiasi uso del logo di un evento o del simbolo di una squadra richiede l'approvazione dei responsabili non solo della manifestazione o della società, ma anche delle altre eventuali aziende partner: si vuole così evitare che si possa collegare un nome o un marchio ad attività o manifestazioni che potrebbero rivelarsi controproducenti o talvolta di cattivo gusto.

Gli accordi devono includere dettagliatamente le modalità di utilizzo di marchi e simboli degli sponsor, in maniera da creare una riconoscibilità immediata da parte dello spettatore: le scuderie di Formula 1 dedicano gran parte del tempo dei loro responsabili di marketing per decidere la collocazione definitiva degli sponsor sulle vetture, in modo da essere "televisivamente" subito riconoscibili e quindi tanto più efficaci da un punto di vista promozionale.

La maggior parte delle Federazioni inoltre presenta rigide regole (da seguire alla lettera) per quanto riguarda la presenza delle aziende partner nel corso delle manifestazioni ufficiali, ed anche per la dimensione dei marchi non tecnici sulle varie divise da gioco.

Come nella maggior parte degli accordi commerciali, è inoltre essenziale tutelare l'originalità e la esclusività di un certo evento: ecco perché molti accordi di sponsorizzazione sportiva sono vincolanti per le parti in causa, impedendo sostanzialmente allo sponsor di legarsi a manifestazioni simili o a società impegnate nelle stesse competizioni per un certo numero di anni, ed alle società di fare lo stesso nei confronti di aziende concorrenti.

Tuttavia, molti problemi possono sorgere a causa della difficoltà di proteggere l'idea di un evento o una sponsorizzazione. Una situazione emblematica si è verificata nel corso di una manifestazione valida per i campionati statunitensi di triathlon nel 1991: una agenzia che curava gli interessi della Federazione di triathlon aveva proposto una sponsorizzazione alla Adolph Coors Brewing Company. La stessa manifestazione si era svolta nel 1988, 1989 e 1990 con la denominazione di Coors Light Silver Bullet Triathlon Series , ma quando fu tempo di rinnovare l'accordo, a fine 1990 la Coors fece sapere di non volere più stipulare il contratto con la Federazione, ed in effetti poche settimane dopo si venne a sapere che la Coors aveva incaricato un' altra agenzia di trovare delle soluzioni promozionali alternative, dal momento che la possibilità offerta dal triathlon non era più ritenuta significativamente valida.

In un contratto correttamente stipulato deve essere inoltre previsto un certo grado di protezione verso promesse non mantenute o aspettative disattese. Se si decide di collaborare allo svolgimento di un certo evento con la promessa da parte degli organizzatori che esso garantirà un determinato numero di spettatori o uno *share* televisivo, ciò dovrà essere fatto presente nel contratto, così come la possibilità di penali nel caso le aspettative non siano soddisfatte o di eventuali *bonus* qualora le previsioni siano addirittura superate.

## **La quantificazione della sponsorizzazione**

I prezzi di una sponsorizzazione possono variare da pochi milioni di lire ai 250 milioni di dollari pagati dalla Coca Cola per legare il proprio nome alla NBA nel quadriennio 1994-1998.

Uno studioso statunitense , Brooks (1994) riconosce tre differenti approcci al problema della quantificazione della sponsorizzazione.

Il **metodo del cost-plus** richiede di calcolare le spese attuali necessarie aggiungendo una percentuale relativa all'incremento del valore dell'immagine prevista per l'azienda.

Il secondo metodo, sicuramente più utilizzato, è la **strategia del mercato competitivo**. Il mercato competitivo è fortemente cambiato a partire dai primi anni Ottanta, presentando alle aziende una vastissima gamma di opportunità valide per mettersi in mostra . Come nelle strategie di prezzo dei prodotti di consumo, si deve essere competitivi in diverse alternative di sponsorizzazione.

Il problema è scoprire i prezzi: con i prodotti di consumo basta andare in un negozio e verificare quanto si chiede per il prodotto di una certa marca. Al contrario, nel business delle sponsorizzazioni, è difficile conoscere la struttura del prezzo dei concorrenti. Molto spesso, sono proprio giornali e riviste specializzate a rappresentare la migliore fonte di informazione per le aziende potenziali sponsor.

Probabilmente comunque il metodo di quantificazione della sponsorizzazione più usato è il **metodo del valore relativo**. Brooks (1994) afferma che questa strategia è basata sul valore di mercato di ogni componente della sponsorizzazione.

E' fondamentale porre delle differenze tra le opzioni offerte ad una azienda partner di apparire in televisione, o sui giornali, o di essere citata dagli atleti, o di essere automaticamente collegata a dei colori sociali dagli spettatori, ed è proprio in base a queste considerazioni legate alla visibilità dei marchi che verrà quantificata la sponsorizzazione.

Uno sponsor deve inoltre comprendere che appoggiare economicamente un evento o una società rappresenta solo una parte dell'impegno economico assunto: un concetto generalmente accettato nel mondo dello sport business prevede che uno sponsor debba investire almeno la stessa somma di denaro spesa per la sponsorizzazione-base nella promozione e consolidamento del suo legame.

Brewer (1992) afferma infatti che “per ogni 600.000 \$ spesi per sponsorizzare una manifestazione, siate pronti a spenderne altri 600.000 per supportare e promuovere quella sponsorizzazione presso i consumatori, per altre campagne pubblicitarie, per le pubbliche relazioni”.

A livello internazionale, la sponsorizzazione sportiva sta crescendo molto rapidamente.

In Canada, partendo da una base di 100 milioni di dollari nel 1988, la crescita è stata costantemente nell'ordine del 15% annui; in Grecia, la crescita si è manifestata su livelli analoghi a quelli degli Stati Uniti nei primi anni Ottanta:

dal 1988 al 1991 la quantità di denaro impegnata nelle sponsorizzazioni sportive è aumentata del 300% (Asimakopoulos, 1993). In Italia nel 1994 il giro di sponsorizzazioni ammontava a 950 miliardi di lire (valori analoghi a quelli registrati in Francia e di poco inferiori all'Inghilterra).

I grandi cambiamenti che hanno interessato l'Europa dell'Est hanno inoltre presentato nuove opportunità e nuovi mercati per le sponsorizzazioni.

In Russia, per esempio, si riscontra una notevole presenza promozionale di importanti aziende occidentali (es. Reebok, fornitore ufficiale del Comitato Olimpico russo).

Un'altra tendenza diffusa e direttamente mutuata dalle aziende tradizionali riguarda le collaborazioni tra sponsor differenti: a causa degli investimenti rilevanti richiesti agli sponsor, essi desiderano ottenere il vantaggio massimo possibile dallo sport.

Pertanto, grazie ad una attività conosciuta come **promozione incrociata**, gli sponsor lavorano fianco a fianco per aumentare la loro riconoscibilità.

Ovviamente sarà più facile lavorare insieme per una azienda alimentare e un produttore di bevande analcoliche, o comunque per aziende che hanno in comune qualche cosa, tuttavia è possibile la cooperazione anche tra aziende che apparentemente si dedicano ad attività del tutto differenti: quando Michael Jordan fu sponsorizzato dai cereali per la prima colazione Wheaties e dagli articoli sportivi Wilson, le due aziende si accordarono per promuovere congiuntamente un'offerta che prevedeva dei tagliandi di sconto presenti sulle confezioni di Wheaties, validi per l'acquisto di articoli Wilson.

Un ulteriore esempio viene dai Campionati del Mondo di calcio del 1994 (disputati negli Stati Uniti), allorquando gli inserzionisti pubblicitari in televisione concordarono sulla sovrimpressione dei loro marchi nella parte bassa dello schermo, a fianco del tempo di gioco, in modo tale da non interrompere la diretta delle partite per gli spazi pubblicitari. “Tutti gli sponsor desideravano che il *soccer* fosse seguito adeguatamente. Essi sapevano che solo in quella maniera il messaggio pubblicitario sarebbe stato il più efficace possibile”.

Nel campo della sponsorizzazione, l’attenzione ai dettagli anche più piccoli può garantire un effetto enorme sul successo di una idea o di una intuizione: è importantissima la veste grafica, la disposizione, la sequenza dei marchi e mai nulla deve essere lasciato al caso o all’approssimazione. Spesso la presentazione delle idee è fondamentale tanto quanto la base dell’idea stessa.

Per i Goodwill Games del 1994, gli organizzatori utilizzarono una grafica studiata al computer per mostrare ai potenziali sponsor tutte le possibili soluzioni in termini di inquadrature televisive e fotografiche realizzabili negli stadi che ospitavano la manifestazione. Un tale comportamento da parte di chi beneficia del contributo economico mostra agli sponsor non solo ciò per cui essi pagano una somma di denaro, ma dimostra anche che ci si cura del modo in cui l’azienda partner venga rappresentata.

Lo sfruttamento dell’immagine, i diritti di *licensing* , sono concetti troppo spesso dimenticati dai testi di marketing o da quelli (pochi per la verità) di sport management, ma ultimamente sono divenuti un fenomeno di primaria responsabilità per i responsabili di società sportive professionistiche e di organizzazioni sportive in genere.

Le forme più antiche di sfruttamento dell'immagine risalgono addirittura al tempo dei Romani, quando alcuni atleti ricevevano dei compensi per l'uso della loro effigie su prodotti venduti all'interno del Circo Massimo.

Attualmente, le società sportive e i singoli atleti cedono a terzi i diritti di utilizzare marchi, simboli, immagini in modo tale da creare prodotti che abbiano i crismi della ufficialità o comunque della originalità garantita dalle organizzazioni sportive stesse.

Come in molti altri campi, anche in quello dei diritti di sfruttamento d'immagine e di *licensing*, gli Stati Uniti hanno preceduto tutti, con l'esperimento della National Football League (NFL) che nel 1963, diretta da Pete Rozelle, fu la prima organizzazione sportiva a definire formalmente ed ufficialmente un programma di *licensing* per le società ad essa affiliate.

L'Italia si è adeguata al fenomeno relativamente in ritardo rispetto a Stati Uniti, Inghilterra e altri Paesi, tuttavia sta ben recuperando il terreno perduto soprattutto grazie all'opera delle diverse Federazioni, che si sono impegnate a tutelare sotto un unico marchio (quello delle Leghe Professionisti delle diverse discipline: calcio, pallacanestro) gli interessi e le necessità delle società affiliate.

Le società che concedono il diritto dello sfruttamento della propria immagine ottengono guadagni sotto forma di **royalties**, che generalmente ammontano ad una quota variabile tra il 6% e il 10% del prezzo del prodotto venduto (solitamente abbigliamento sportivo o accessori per il tempo libero, ma ultimamente anche profumi, orologi, materiale di cancelleria), che viene fatta

gravare sull'acquirente del prodotto stesso mediante un incremento del prezzo di vendita.

La quota spettante alle società appare piuttosto modesta considerando che i prodotti trattati non avrebbero assolutamente mercato se non fossero collegati al nome e al prestigio di determinate società o singoli atleti. Tuttavia, le società (soprattutto quelle calcistiche, in particolare Juventus, Milan ed Inter), ricavano dalle royalties somme che si aggirano nell'ordine dei 1,5 miliardi all'anno.

In Tabella 2 è riportata una lista delle società e associazioni sportive che realizzano le maggiori vendite di prodotti "griffati" con il proprio marchio in Italia (vengono considerati anche i club statunitensi, che rappresentano una sorta di fenomeno *sui generis*, molto legato alle mode ed alle tendenze giovanili). Si considerano anche le società il cui nome è maggiormente conosciuto, in ottica di un eventuale sfruttamento del marchio.

**Tabella 2:**

<b>CALCIO ITALIA</b>	<b>BASKET ITALIA</b>	<b>NBA</b>	<b>NFL</b>	<b>NHL</b>
<b>Juventus</b>	<b>Olimpia Milano</b>	<b>Chicago</b>	<b>Dallas</b>	<b>Florida</b>
<b>Inter</b>	<b>Virtus Bologna</b>	<b>Orlando</b>	<b>Raiders</b>	<b>S. Josè</b>
<b>Milan</b>	<b>Treviso (Benetton)</b>	<b>Phoenix</b>		
		<b>L.A. Lakers</b>		

Fonte: "Il Sole 24 Ore"

Un programma di *licensing* gestito correttamente garantisce risultati che vanno al di là di semplici dividendi finanziari. I vantaggi assicurati dallo sfruttamento dell'immagine includono la protezione contro prodotti non autorizzati, contraffazione, utilizzo improprio del marchio o logo; viene garantito un valore promozionale dovuto all'aumento di conoscenza all'esterno sia della società che cede i diritti, sia dei produttori che li sfruttano; infine, come visto in precedenza, dalle vendite dei prodotti si ottengono profitti in termini finanziari.

La protezione e il controllo del marchio o del logo viene identificato come il beneficio fondamentale derivante dall'attuazione di un programma di *licensing* .

Dal momento che la domanda di prodotti "ufficiali" (cioè garantiti da un marchio che ne certifica l'originalità) è fortemente aumentata, si sono verificati parecchi casi di abuso nell'utilizzo del logo, con imitazioni e tentativi di contraffazione spesso di bassissima qualità.

Per questi motivi è diventato necessario per i legittimi proprietari dei marchi (le società sportive) regolare i rapporti con i produttori, in termini di utilizzo e posizionamento del marchio o logo. In generale, le società sportive iscritte alle varie Leghe Professionisti ( calcio, pallacanestro, pallavolo) usufruiscono di un marchio comune, apposto sul materiale ufficiale che può essere venduto e che garantisce la provenienza "regolare" dei prodotti.

Sono le stesse Leghe Professionisti ad occuparsi degli aspetti contrattuali legati allo sfruttamento del logo, mentre alle singole società spetta il compito di definire con i propri fornitori quali saranno i prodotti da offrire sul mercato.

Per quello che riguarda la realtà italiana, i soggetti economici che prendono parte al fenomeno dello sfruttamento dei marchi federali e societari fanno capo a tre categorie: sponsor, fornitori ufficiali e licenziatari. Sponsorizzazioni e forniture riguardano sempre grossi calibri, che svolgono una mera operazione di immagine. Al contrario, le licenze di fabbricazione, dirette al ramo produttivo e a quello distributivo, interessano soprattutto aziende di medie dimensioni.

In generale, il rapporto tra società sportiva e licenziatario può nascere sia per l'esigenza di un certo prodotto da parte della prima, sia per semplice approvazione di un design propositole. In tal caso si tratta di un business allo stato puro, soluzione sempre più frequente: ormai "vestono" i colori delle squadre (soprattutto quelle calcistiche) non solo i tradizionali adesivi, gagliardetti e portachiavi, ma anche orologi, profumi, gioielli, valigie, strumenti per magnetoterapia...

I prodotti, selezionati secondo rigorosi certificati qualitativi, trasferiscono il 10% dei ricavi al concedente, al quale è comunque garantito un fatturato minimo, variabile caso per caso. Oltre alla consulenza creativa, il licenziatario riceve generalmente dalle società un supporto pubblicitario gratuito, con la pubblicazione del suo logo su opuscoli che raggiungono i vari club di sostenitori, nonché sulle pagine degli eventuali organi ufficiali di informazione (privilegio riservato solo a poche grandi squadre).

Il prossimo passo sarà certamente rappresentato dalla formazione di catene di punti vendita con il sistema franchising: probabilmente in Italia come franchising puro o l'occupazione di uno spazio presso i rivenditori di articoli sportivi; all'estero in *pool* con altri club.

La presenza costante dell'abusivismo testimonia quanto il merchandising sportivo sia appetibile. Siamo al punto che organizzazioni fantasma fanno circolare fasulli cataloghi "ufficiali" allo scopo di reclamizzare prodotti che mai nessuno ha autorizzato a produrre e vendere.

Un ulteriore aspetto che permette un forte collegamento tra il mondo aziendale e quello sportivo è rappresentato dalle assicurazioni: come tutti i beni produttivi, anche le squadre professionistiche devono essere tutelate e dunque assicurate.

Ad iniziare dalla Juventus negli anni Settanta, proseguendo via via con quasi tutte le società di un certo livello, sono stati eliminati i vari *bonus* intermedi (premi partita, premi per i goal segnati...) per cumularli tutti in un incentivo di fine stagione: i calciatori riceveranno un "extra" solo al raggiungimento di un certo obiettivo, viceversa nulla sarà loro dovuto oltre ai già lauti contratti stagionali.

Eppure sembra non bastare. L'esborso del "premio di produzione" è infatti sempre nell'ordine dei nove zeri. Ecco perché la società che ritiene di poter raggiungere un importante traguardo sportivo si assicura "contro" questa eventualità.

Queste polizze contro le perdite pecuniarie, chiamate *price indemnity* o *contingency*, ricevono un incremento proprio dai buchi finanziari. Esperti osservatori decidono la percentuale del tasso dopo un attento calcolo delle probabilità di vittoria, calcolo basato sui risultati conseguiti negli ultimi cinque anni. Il tasso varia dunque di volta in volta, con una oscillazione tra il 5 e il 25%

della somma della somma assicurata dai presidenti, ma si può salire fino al 50% (è stato il caso del Milan).

Esiste poi la possibilità di concordare un parziale rimborso del premio stesso se l'evento "temuto" non si dovesse verificare. Compagini come Inter, Milan, Juventus, Parma hanno tratto indubbio vantaggio dal trasferimento del rischio-vittoria alla compagnia assicurativa: l'azzardo lungimirante ha consentito loro di chiudere in pareggio, se non addirittura in attivo le ultime stagioni.

A coprire questa richiesta sono sbarcati da Londra i Lloyd's. A loro avviso il mercato ha ottime potenzialità e i 9 miliardi di fatturato della stagione 1995-96 cresceranno considerevolmente. Non a caso qualcosa si muove per quanto riguarda la serie B e, sorprendentemente, il fenomeno sta prendendo piede anche nei campionati interregionali (Lega Nazionale Dilettanti), oltre che in altri sport, soprattutto pallacanestro e rugby.

I rappresentanti italiani della compagnia d'Oltremarica sostengono che questo è soltanto l'inizio e che, con un po' di fantasia, l'incidenza di queste polizze (oggi pari al 5% dell'attività complessiva) potrà rapidamente salire. Per il campionato in corso, hanno bussato alla porta dei Lloyd's una decina di squadre di serie A.

Il giro è destinato a diventare sempre più grosso e ricco e intanto chi trae già un discreto vantaggio da questo filone è il broker, che per fare da intermediario con Londra incamera mediamente il 15-20% del premio.

Una delle soluzioni che hanno avvicinato maggiormente le società sportive professionistiche alle aziende *profit* è indiscutibilmente la quotazione in Borsa. Per poter dire se le azioni dei club sportivi siano appetibili da parte degli

investitori è necessario esaminare i bilanci di queste società attraverso uno schema che evidenzi la loro situazione patrimoniale, economica e finanziaria.

I dati riportati in tabella 3 si riferiscono alle 18 società di serie A relativamente alle stagioni 1993-1994 e 1994-1995 e sono espressi in miliardi di lire.

**Tabella 3:**

<b>ATTIVITA'</b>	<b>93- '94</b>	<b>94- '95</b>	<b>PASSIVITA'</b>	<b>93- '94</b>	<b>94- '95</b>
Banche e cassa	47	39	Banche passive	8	97
Crediti verso Lega	78	70	Deb v/fornitori	19	30
Crediti diversi	81	135	Debiti v/erario	35	50
Parco giocatori (netto)	323	445	Deb. v/calciatori	21	41
Imm. tecniche	37	50	Debiti diversi	147	231
Altre attività	8	15	Deb. v/Lega e soc.	105	104
			Mutuo federale	19	15
			Fondi diversi	38	35
			Capitale sociale	212	245
			Perdite precedenti	-26	-24
			Perd. d'esercizio	-4	-70
<b>TOTALE</b>	<b>574</b>	<b>754</b>	<b>TOTALE</b>	<b>574</b>	<b>754</b>

<b>COSTI</b>	<b>93- '94</b>	<b>94- '95</b>	<b>RICAVI</b>	<b>93- '94</b>	<b>94- '95</b>
Stipendi lordi calciatori	297	384	Incassi gare	395	413
Trattenute ricavi gare	106	110	Contrib. e spons.	209	218
Costi attività sportiva	75	99	Cessione tempor. calciat.	22	24
Spese amministrative	68	84	Indenn. preparaz.	19	11
Oneri finanziari	12	22	Capit. costi vivaio	2	2
Ammortamento giocatori	156	174	Altri ricavi	78	86
Acquisizione tempor. calciatori	15	16	Plusv. cessione calciatori	68	119
Altri costi	61	46	Perdite esercizio	4	70
Altri ammortamenti	7	8			
<b>TOTALE</b>	<b>797</b>	<b>943</b>	<b>TOTALE</b>	<b>797</b>	<b>943</b>

Fonte: "Il Sole 24 Ore"

La situazione che emerge da questi schemi è molto chiara: le società in questione sono fortemente indebitate, realizzano risultati economici complessivamente negativi, destinati a ulteriori peggioramenti nel corso delle stagioni.

E' interessante il rapporto tra il capitale proprio delle società e il totale di capitali investiti. Nella stagione 1993-1994 tale rapporto è pari al 32% e nella stagione successiva si arriva addirittura al 20%.

Ciò significa che nella stagione 1993-1994 le società di calcio godevano di finanziamenti di terzi per un importo pari al 68% del totale dei capitali investiti, saliti all' 80% nella stagione successiva con ovvi riflessi sia per quanto riguarda l'equilibrio finanziario delle società, che appare oggi veramente precario, sia per quanto concerne la dipendenza delle società dai maggiori finanziatori (banche e altri creditori).

Il precario equilibrio descritto dipende soprattutto dalla sproporzione esistente tra gli incassi derivanti dalle gare disputate e gli stipendi che le società devono corrispondere ai loro giocatori: nella metà delle società di serie A, infatti, tali incassi non coprono nemmeno gli stipendi. Quanto sopra è ancora più allarmante se si pensa che questo tipo di incassi rappresenta ancora oggi la voce di maggiore importanza tra i ricavi delle società.

Tra gli introiti, la voce in maggiore crescita nelle ultime stagioni è rappresentata dai contributi, dalle concessioni radio-televisive e dalle sponsorizzazioni.

I contributi versati alle società dalla FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) sono di pari importo per tutte le società di serie A. Anche l'importo derivante dalle sponsorizzazioni è notevolmente cresciuto a partire dal 1981, anno in cui la sponsorizzazione è stata per la prima volta autorizzata dalla FIGC.

La voce di fondamentale importanza per riequilibrare la gestione societaria è costituita dalle plusvalenze sulla cessione dei calciatori. Tale voce scaturisce dalla differenza tra il valore netto contabile del giocatore e il suo prezzo di vendita. Molte società, soprattutto se di piccole dimensioni, non potendo contare su incassi elevati, devono riuscire in ogni stagione a valorizzare i propri giocatori

e a cederli ad altre società a prezzi elevati, che consentano di arrivare all'equilibrio economico societario.

### **Sport Management e mercato globale**

Lo sport è stato sempre considerato un'attività minore e tale da non richiedere particolari competenze manageriali. Nel passato (e talvolta anche nel presente) era frequente il caso in cui la conduzione di società sportive, anche professionistiche e di livello internazionale, venisse affidata a “giovani rampolli” di famiglie importanti per potersi “fare le ossa” senza troppi rischi o a ex grandi campioni dall'indubbia capacità tecnica ma dalla incerta competenza manageriale.

E' noto come, negli anni cinquanta, le prime responsabilità di Gianni e Umberto Agnelli furono proprie collegate alla presidenza della Juventus F.C. ; in seguito vi sono state molteplici analoghe situazioni fino ad arrivare nei giorni nostri, al di là dei suoi specifici meriti, a Rossella Sensi, attuale amministratore delegato della A.S. Roma, società quotata in borsa. Tra gli ex campioni i casi più famosi possono essere quelli relativi a Giampiero Boniperti, ancora nella Juventus, a Dino Zoff nella S.S. Lazio, a Giacinto Facchetti nel F.C. Internazionale ed altri.

Questo approccio, che si potrebbe definire semplice, è stato ed è presente anche nella gestione di organizzazioni sportive minori quali quelle relative alla conduzione di piscine, palestre e in generale impianti sportivi dove per lo più si trovano responsabili con una certa improvvisazione manageriale, anche se con esperienza tecnica, quali ad esempio diplomati Isef.

Tutto ciò è certamente comprensibile e condivisibile quando la conduzione di queste organizzazioni si riconduce soprattutto alla gestione tecnica e, quindi, più dominabile da

uno staff limitato e specializzato sul fronte, appunto, tecnico. Oggi, negli anni duemila, la situazione è sicuramente differente e richiede una risposta altrettanto differente. Ciò si evidenzia con alcune semplici considerazioni di tipo economico.

Lo sport, in Italia e nel mondo, vive un periodo di particolare splendore.

Le statistiche indicano che:

- in Europa poco meno del 50% della popolazione pratica con una certa regolarità un'attività sportiva;
- miliardi di persone seguono in televisione eventi come i Campionati del Mondo di calcio o le Olimpiadi;
- atleti come Tiger Woods e Michael Schumacher hanno guadagnato più di 60 milioni di euro nel 2004. La stessa Maria Sharapova ha introitato, sempre secondo la rivista Forbes, 18,2 milioni di dollari e l'allenatore del Chelsea F.C., Mourinho, oltre 7 milioni di euro;
- la Nike fattura 13,7 miliardi di dollari e l'Adidas "compra" la Reebok per 3,1 miliardi di euro, dando vita a un gruppo da 11,1 miliardi di dollari
- l'A.C. Milan ha avuto nella stagione 2004-05 una diffusione televisiva pari a 440 ore;
- il "naming" dello stadio dell'Arsenal a Londra è stato pagato dalla Fly Emirates 150 milioni di euro per quindici anni;
- il CIO ha incassato per i diritti televisivi relativi alle Olimpiadi di Atene oltre 1.400 milioni di dollari;
- 45 mila volontari hanno collaborato all'organizzazione dei Giochi Olimpici di Atene.

Numeri così "imponenti" non sarebbero possibili se lo sport non avesse acquisito una attrattività assolutamente coinvolgente tra le persone le più varie: dai giovani agli anziani, dagli uomini alle donne, dai ricchi ai poveri. In altre parole si può dire che la

domanda è veramente estesa, crescente e segmentata: il “vero paradiso” dal punto di vista economico.

Ma tale paradiso si trasforma, molto spesso, in “inferno” se si guardano i bilanci economici, e talvolta anche sociali, dell’offerta. Sembra, in effetti, un vero paradosso economico che con una domanda così attraente ci sia una situazione economica negativa tanto nei grandi club professionistici quanto nelle piccole organizzazioni che gestiscono impianti spesso in via di fatiscenza.

Come si può spiegare questo fenomeno ? La risposta è, quasi certamente, proprio nel deficit manageriale presente in molte organizzazioni sportive che non hanno saputo evolvere, di pari passo con l’evoluzione della domanda, soprattutto quando, specialmente negli anni novanta, si sono avuti cambiamenti nel contesto sia interno e sia esterno allo sport tali da sviluppare, appunto, la domanda ma complicare la realtà gestionale con la quale ci si trova attualmente di fronte.

In altre parole il successo dello sport lo ha trasformato in fenomeno estremamente complesso, dove bisogna avere la capacità di gestire aree di business con caratteristiche molto diverse, in cui si combinano, allo stesso tempo, aspetti emotivi e razionali, internazionali e locali, individuali e di gruppo, professionistici e amatoriali.

In sintesi una realtà estremamente complessa rispetto alla quale è necessario avere un’organizzazione all’avanguardia e dotata di competenze varie e qualificate se si vuole governare con successo una dimensione che da monobusiness sta diventando sempre più multibusiness e ad alto livello di sinergie.

Una realtà dove sono oggi necessari manager estremamente qualificati e dove specializzazione e coordinamento devono essere ben bilanciati nell'ambito di un organico dai valori fortemente condivisi e con altissima motivazione così da poter effettivamente costituire, è il caso di dire, una "squadra" con "spogliatoio ben unito".

### **Trasformazione del business tradizionale**

Per molti anni la gestione di un'organizzazione sportiva è stata centrata sull'aspetto tecnico-agonistico in quanto si trattava di costruire una squadra o realizzare un evento o di far funzionare una piscina, palestra, centro sportivo anche con corsi per ragazzi e adulti, ecc.

A fronte di questa attività tecnica si trattava di ottenere adeguati introiti con la biglietteria o con le iscrizioni al centro sportivo. Un'operazione relativamente semplice soprattutto se la componente tecnica era efficiente e ben funzionante. Naturalmente questa focalizzazione sull'aspetto tecnico comportava una certa aleatorietà tale per cui si aveva una frequente fluttuazione, con alcuni che emergevano e altri che sparivano man mano che la loro funzionalità, anche in relazione alle persone presenti, cresceva o calava. Così come in tanti altri settori si poteva parlare di "sano" orientamento alla produzione.

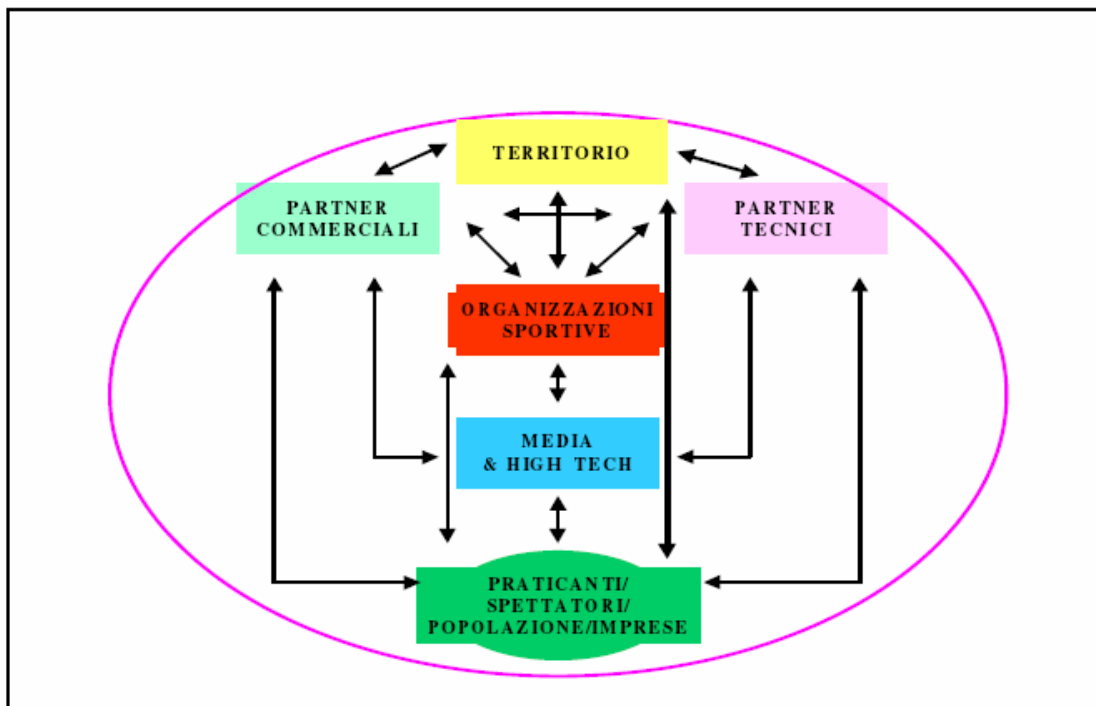
Con il passare degli anni e il conseguente cambiamento dell'ambiente esterno questa logica non è progressivamente più capace, da sola, di fronteggiare il suddetto cambiamento sociale, economico, tecnologico, normativo, politico, eccetera.

Nello sport la competenza tecnica è diventata una condizione certamente necessaria, ma non sufficiente ad assicurare il successo di lungo termine di un'organizzazione.

Si è andata sviluppando nel tempo una evoluzione che ha portato a una vera e propria “convergenza sportiva” in cui le organizzazioni sportive, pur rimanendo al centro del fenomeno, sono contornate e integrate da altre organizzazioni di varia natura che interagiscono tra di loro creando un vero e proprio “network” basato sul concetto di collaborazione ovvero “da soli si perde, insieme si vince”.

Nell’ambito di questa “filiera sportiva” i principali protagonisti, oltre allo sport, sono i partner commerciali (ex semplici sponsor), i partner tecnici, i media tradizionali e nuovi, il territorio (attraverso i suoi organi di rappresentanza e l’intero contesto socio-economico ), i partner distributivi e gli stessi fruitori dei servizi sportivi (intesi come pro-sumer capaci di contribuire alla qualità percepita delle prestazioni). In una visione così allargata le aree di business (ovvero quelle da cui si generano i ricavi) aumentano di numero e di caratteristiche così da rappresentare il mondo dello sport degli anni duemila come un vero e proprio settore multibusiness. (vedi fig. 1)

**Figura 1:** *la filiera della convergenza sportiva*



## **Le aree di business del settore sportivo negli anni duemila**

Alla luce di quanto sopra esposto, può essere interessante analizzare le principali aree di business del settore sportivo ed evidenziarne i differenti tipi di domanda, fattori critici di successo, sistemi competitivi e competenze richieste.

### **Area Biglietteria e/o Iscrizioni**

Questa, come detto, è l'area più tradizionale su cui in passato si fondava tutto il bilancio. In particolare è interessante notare come nel calcio questa area sia passata negli anni da un peso del 100% a uno del 25% circa, non tanto per un calo in assoluto quanto per l'aumento delle altre voci. In altri casi come una maratona o un rally automobilistico le iscrizioni possono essere tuttora importanti. Resta, comunque, un'area significativa nella misura in cui è ancora oggi in grado di generare notevoli ricavi.

La domanda è rappresentata da persone fisiche che decidono di andare ad assistere a una gara sportiva o d'isciversi in un centro sportivo. Per lo più sono "tifosi" di una squadra o di un atleta ma possono anche essere semplici appassionati di uno sport o di un evento. Nel caso della pratica sportiva l'interesse è dato dalla ricerca di divertimento, emozioni, sfide con se stessi e, in genere, benessere psico-fisico.

La concorrenza è costituita, innanzitutto, da altre squadre o atleti dello stesso sport, ma in secondo luogo si possono considerare anche altri sport e altre forme di intrattenimento quali il cinema il teatro, il concerto e il ballo, il museo, il ristorante, la discoteca, ecc.

La spesa per manifestazioni sportive rappresenta circa il 16 % di quanto rilevato dall'Istat in Italia (Figura 2). Nell'ambito dello spettacolo sportivo la quota dominante è rappresentata dal calcio con circa il 75 % (Figura 3).

**Figura 2:** *Evoluzione della spesa per spettacoli tra il 2000 e il 2002 (valori assoluti in euro e peso percentuale)*

Anno	Ballo e concertini	Cinema	Attività teatrali e musicali	Manifestazioni sportive	Totale
2000	<i>Valori assoluti</i>				
	722.507.157	529.417.499	400.432.503	329.029.040	1.981.386.199
	<i>Peso percentuale</i>				
	36,6%	26,6%	20,1%	16,6%	100,00%
2001	<i>Valori assoluti</i>				
	728.867.480	589.499.230	409.602.433	331.043.020	2.059.012.163
	<i>Peso percentuale</i>				
	35,4%	28,6%	19,9%	16,1%	100,00%
2002	<i>Valori assoluti</i>				
	*	629.384.679	458.327.848	324.066.172	1.411.778.699
	<i>Peso percentuale</i>				
	*	44,6%	32,5%	23,0%	100,0%

\* Dall'anno 2002 la Siae non fornisce più i dati relativi ai trattenimenti vari.

Fonte: Istat, 2004

Per mantenere, e magari aumentare, questi livelli è, comunque, necessario migliorare le prestazioni offerte, dal momento che le persone degli anni duemila, almeno nei paesi più evoluti hanno attese sempre più elevate che non si limitano alla semplice, ancorché importante, gara o esercizio ma si allargano a fattori secondari e ausiliari più articolati e legati, ad esempio, alla comodità, all'atmosfera, alla visibilità, alla sicurezza, ai collegamenti, ai servizi igienici, ecc.

**Figura 3: Spesa del pubblico per manifestazioni sportive. Anno 2002 (valori in euro)**

Generi sportivi	2000		2001		2002	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Calcio	245.669.043	74,66%	251.408.776	75,94%	239.584.053	73,9%
Pallacanestro	23.433.966	7,12%	23.873.202	7,21%	26.377.030	8,13%
Pallavolo	4.941.092	1,5%	3.718.071	1,12%	3.956.875	1,22%
Autom./Moto c.	35.478.345	10,78%	38.412.523	11,6%	38.852.061	11,99%
Corse cavalli	2.998.565	0,91%	2.406.530	0,73%	2.041.530	0,63%
Tennis	1.548.176	0,47%	709.421	0,21%	1.124.371	0,35%
Pugilato	319.343	0,1%	421.725	0,13%	516.769	0,16%
Sport invernali	1.053.820	0,32%	1.421.776	0,43%	1.500.276	0,46%
Ciclismo	519.940	0,16%	139.931	0,04%	198.624	0,06%
Atletica leggera	374.035	0,11%	853.689	0,26%	121.648	0,04%
Rugby	2.578.039	0,78%	2.672.376	0,81%	1.438.660	0,44%
Baseball	223.549	0,07%	152.600	0,05%	167.818	0,05%
Concorsi Ippici	801.303	0,24%	517.144	0,16%	344.495	0,11%
Nuoto/ Pallanuoto	198.387	0,06%	226.705	0,07%	243.510	0,08%
Altri sport	8.891.436	2,7%	4.108.549	1,24%	7.598.453	2,34%
<b>Totale</b>	<b>329.029.040</b>	<b>100%</b>	<b>331.043.020</b>	<b>100%</b>	<b>324.066.171</b>	<b>100%</b>

Fonte: Istat, 2004

Si tratta, quindi, di gestire al meglio, rispetto ai target ipotizzati, la qualità totale che però deve essere differenziata rispetto a una accurata segmentazione della domanda e a un attento pricing che sappiano favorire un punto essenziale quale la ricerca della

saturazione della capacità di ricezione dell'impianto, oltre alla massimizzazione dei ricavi.

In effetti uno stadio semideserto, o addirittura vuoto, costituisce un grave limite alla necessaria atmosfera che ci si attende in una manifestazione sportiva. Nell'ambito della segmentazione della domanda è da considerare sempre più attentamente quella relativa alle imprese interessate ad acquistare i cosiddetti "corporate boxes" e la relativa ospitalità per le loro iniziative di pubbliche relazioni.

A questi fattori critici di successo si deve aggiungere la comunicazione prima- durante- dopo la gara in quanto capace di stimolare l'interesse necessario per la decisione di acquistare il biglietto o l'iscrizione e di favorire la più ampia partecipazione.

### **Area Trading Atleti**

E' una seconda area di attività piuttosto tradizionale e centrata sull'aspetto tecnico in quanto si riferisce alla compra-vendita dei diritti alle prestazioni di atleti con ricerca di plusvalenze, talvolta anche molto sostanziose. In particolare nel calcio la famosa sentenza Bosman ha ridotto questo tipo di proventi, ma rimane in molti casi interessante, soprattutto per le società minori che possono cedere i diritti di prestazione alle società maggiori.

In questo caso la domanda e la concorrenza tendono a coincidere in quanto una stessa società può essere interessata sia all'acquisto sia alla vendita dei diritti. L'elemento di complessità in questa area è identificabile con la crescente globalizzazione del "mercato" favorita, oltre che dalle maggiori informazioni disponibili anche alle normative che tendono a eliminare le barriere geografiche tra gli atleti così che oggi non è impossibile trovare squadre con giocatori totalmente "stranieri".

Nonostante questa attività sia considerata, dal punto di vista del bilancio, come un'attività non caratteristica e in qualche misura destinata a ridimensionarsi, ancora oggi per molti rappresenta una voce essenziale nel bilancio nell'ambito sia dei ricavi sia dei costi.

E', quindi, necessario avere adeguate competenze e strutture che permettano di monitorare tutti o quasi i tornei internazionali con una rete di osservatori all'altezza e affidabili da affiancare a capacità negoziali, non legate solamente agli aspetti economici, e relative sia agli atleti sia alle società di appartenenza. Nel trading di alto livello molto rilevante anche la capacità di gestione finanziaria, per quanto riguarda sia i piani di ammortamento sia le fonti creditizie.

### **Area Sponsorizzazioni e Pubblicità**

E' l'area di attività che per prima si è affiancata alle due più squisitamente tecniche e si riferisce all'offerta di spazi comunicativi quale medium in grado di generare notorietà e apprezzamento collegate a momenti emotivamente importanti e, quindi, di rimanere maggiormente impressi nella mente dei destinatari. In un certo senso ci si riferisce al vecchio concetto per cui "il medium è il messaggio" e, in questo caso, il mezzo sportivo sembra in grado di contribuire a trasmettere un messaggio attraente e interessante.

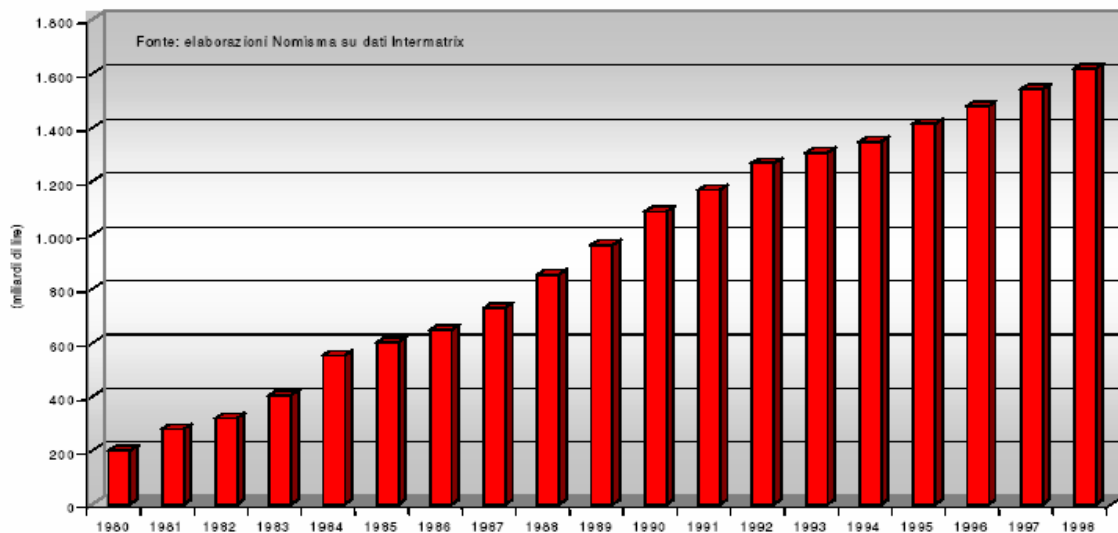
Non a caso, probabilmente, lo sport inizialmente più interessato alle sponsorizzazioni è stato il ciclismo, che aveva minori possibilità sul fronte della biglietteria in quanto le gare si svolgono su strade dove non è possibile avere gradinate per il pubblico pagante.

Successivamente gli investimenti sono andati progressivamente crescendo, ma dopo un aumento piuttosto elevato dal 1980 in avanti (Figure 4 e 5) si è avuto negli ultimi tempi

un certo rallentamento, probabilmente legato alla situazione congiunturale. Da notare che nell'ambito del totale la percentuale più elevata di sponsorizzazione sportiva è andata ai team, seguiti dagli eventi e dagli atleti (Figura 6).

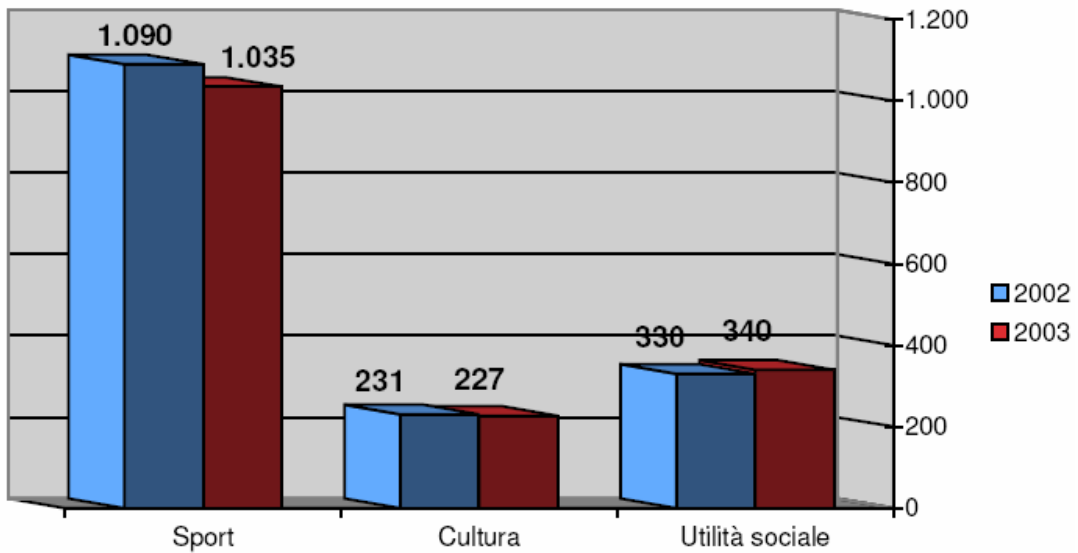
Si tratta, comunque, di un'area molto classica rispetto alla quale talune ricerche mostrano la sua potenziale efficacia nel momento in cui evidenziano che molte persone sembrano accogliere favorevolmente la sponsorizzazione (Figura 7), mostrano di conoscere spontaneamente i nomi delle società sponsorizzanti (Figura 8) e di avere una preferenza verso le marche degli sponsor (Figura 9).

**Figura 4:** *l'evoluzione della spesa per sponsorizzazioni sportive*



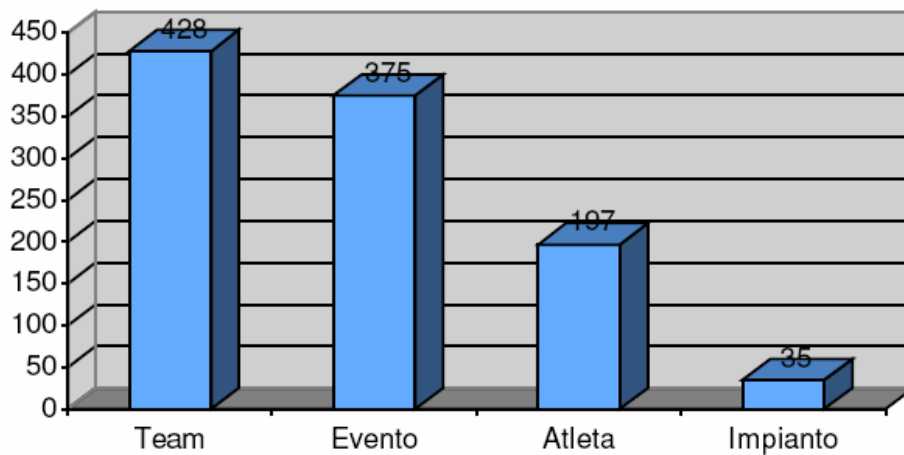
Fonte: elaborazione Nomisma su dati Intermatrix

**Figura 5:** trend delle sponsorizzazioni in Italia per segmento di mercato (milioni di euro)



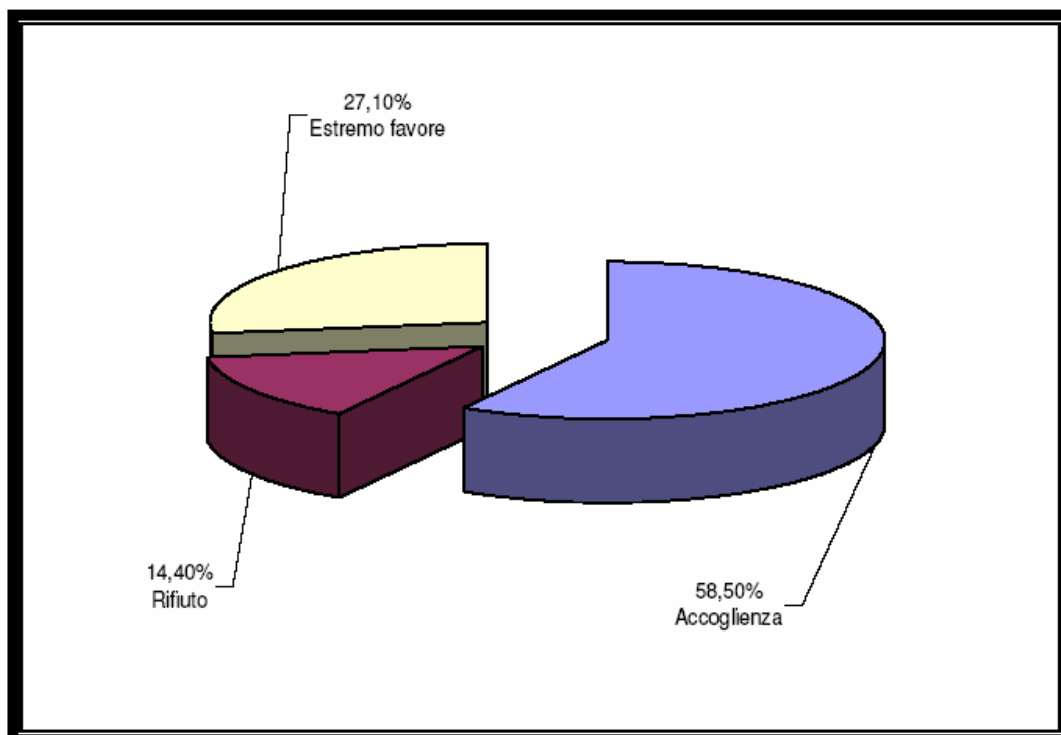
Fonte: Sponsor Value by StageUp & TNS Abacus

**Figura 6:** Ripartizione delle sponsorizzazioni sportive in Italia per tipologie – Anno 2003 (milioni di euro)



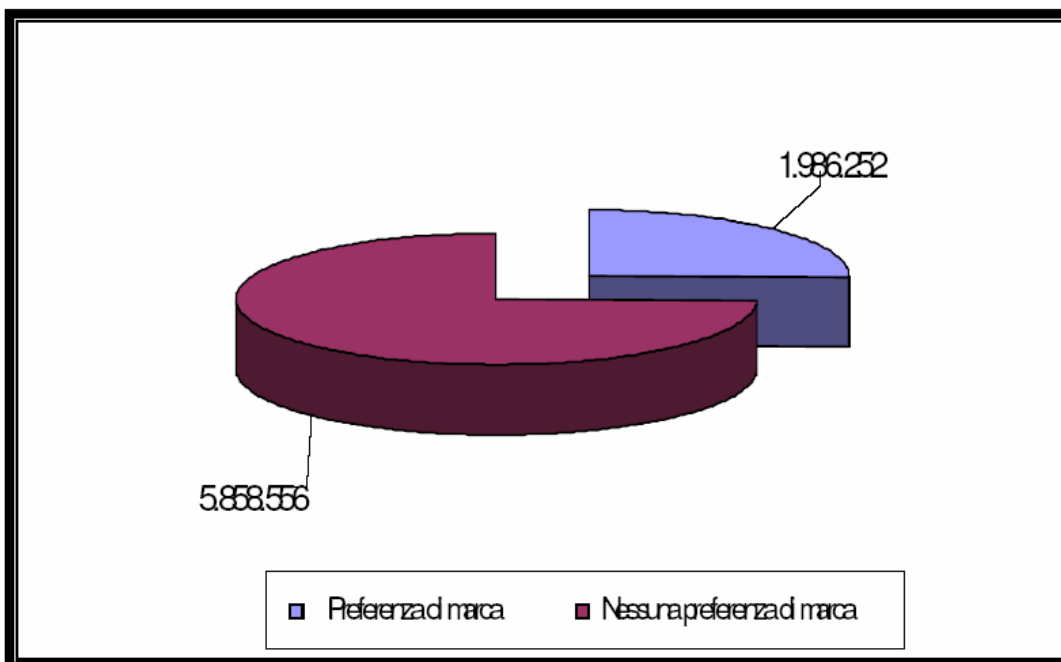
Fonte: Sponsor Value by StageUp & TNS Abacus

**Figura 7:** *l'atteggiamento verso le sponsorizzazioni sportive*



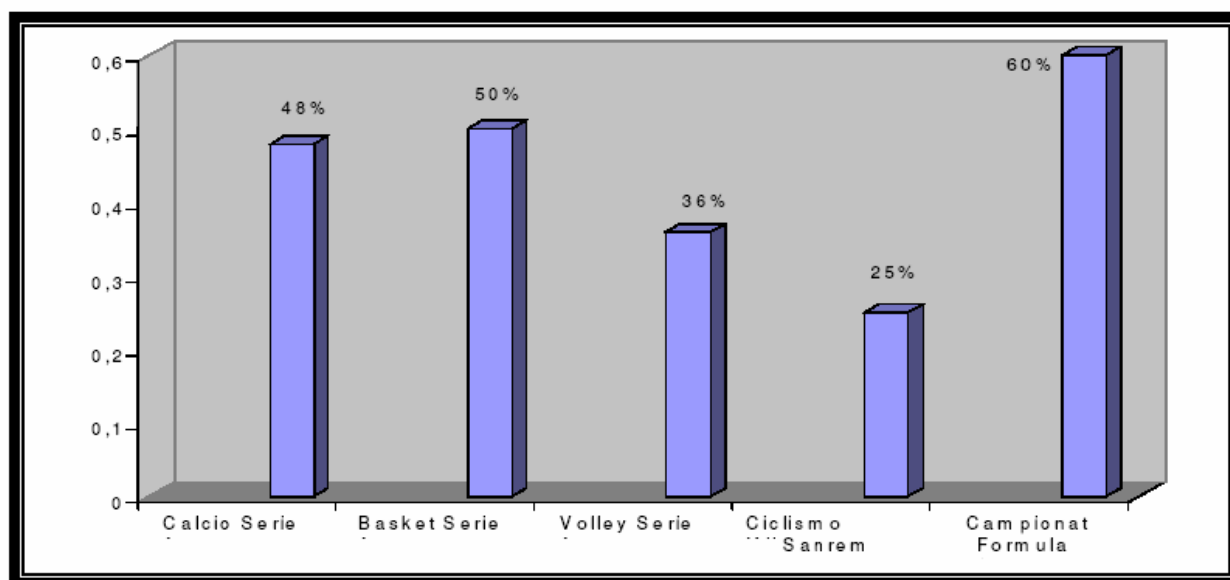
Fonte: SWG, 2003

**Figura 8:** *La preferenza di marca verso i brand dello sponsor*



Fonte: StageUp, 2003

**Figura 9:** *La conoscenza spontanea degli sponsor*



Fonte: Stage Up, 2001

Alle sponsorizzazioni si sono successivamente aggiunti gli spazi disponibili negli impianti sportivi per la cartellonistica, anche in forma evoluta come i rotor e le immagini virtuali. In entrambi i casi si tratta di operare nel settore dei media dove il sistema competitivo, evidentemente, è rappresentato da altri media classici, quali la televisione, la radio, la carta stampata, le affissioni esterne e il cinema, e da altre forme di comunicazione quali il direct e il mobile marketing, le promozioni, gli eventi, ecc.

Tutti costoro sono in concorrenza per la conquista, in tutto o in parte, dei budget di comunicazione della domanda (imprese ed enti pubblici) che hanno bisogno di comunicare in modo sempre più evoluto così da ottenere il miglior ritorno sugli investimenti effettuati. L'andamento degli investimenti in comunicazione è riportato nella figura 10 dove si evidenzia il peso delle sponsorizzazioni rispetto al totale.

**Figura 10:** ripartizione degli investimenti in comunicazione in Italia (in migliaia di euro)

	2001	2002	2003	2004	2005*
Quotidiani					
- commerciale	1.270	1.194	1.214	1.252	1.342
- di servizio	377	354	357	370	389
<b>Totale quotidiani</b>	<b>1.647</b>	<b>1.548</b>	<b>1.571</b>	<b>1.622</b>	<b>1.731</b>
Periodici e magazines	1.256	1.158	1.156	1.184	1.241
Periodici professionali	183	171	173	179	186
<b>Totale stampa</b>	<b>3.086</b>	<b>2.877</b>	<b>2.900</b>	<b>2.985</b>	<b>3.158</b>
<b>Televisione</b>	<b>4.139</b>	<b>4.147</b>	<b>4.197</b>	<b>4.318</b>	<b>4.538</b>
<b>Radio</b>	<b>458</b>	<b>432</b>	<b>444</b>	<b>465</b>	<b>495</b>
<b>Cinema</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>82</b>
<b>Esterna</b>	<b>915</b>	<b>857</b>	<b>884</b>	<b>912</b>	<b>966</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI MEZZI CLASSICI</b>	<b>8.667</b>	<b>8.386</b>	<b>8.501</b>	<b>8.758</b>	<b>9.239</b>
Costi di produzione	722	691	697	724	774
<b>Totale investimenti area classica</b>	<b>9.389</b>	<b>9.077</b>	<b>9.198</b>	<b>9.482</b>	<b>10.013</b>
<b>Direct response</b>	<b>2.187</b>	<b>2.206</b>	<b>2.243</b>	<b>2.321</b>	<b>2.484</b>
<b>Promozioni</b>	<b>3.864</b>	<b>3.648</b>	<b>3.724</b>	<b>3.869</b>	<b>4.152</b>
<b>Relazioni Pubbliche</b>	<b>1.691</b>	<b>1.678</b>	<b>1.702</b>	<b>1.768</b>	<b>1.891</b>
<b>Sponsorizzazioni</b>	<b>1.331</b>	<b>1.344</b>	<b>1.333</b>	<b>1.388</b>	<b>1.492</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE</b>	<b>9.073</b>	<b>8.876</b>	<b>9.002</b>	<b>9.346</b>	<b>10.019</b>
<b>Internet</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>64</b>
<b>Totale investimenti al lordo delle duplicazioni</b>	<b>18.506</b>	<b>17.989</b>	<b>18.238</b>	<b>18.878</b>	<b>20.096</b>
Investimenti conteggiati più volte	2.190	2.082	2.103	2.187	2.347
<b>TOTALE GENERALE INVESTIMENTI</b>	<b>16.316</b>	<b>15.907</b>	<b>16.135</b>	<b>16.691</b>	<b>17.749</b>

\* Stima

Fonte: UPA

I fattori critici di successo in questa area di attività sono riferiti alla capacità di offrire agli “inserzionisti” visibilità e accreditamento in misura superiore a quelle della concorrenza rispetto a quanto pagato. Tutto ciò richiede di poter essere dimostrato il più possibile con analisi razionali e quantitative ex ante ed ex post così da generare una reale “sponsor satisfaction”.

Inoltre è certamente necessario saper interagire con i potenziali clienti tramite, da un lato, “alte relazioni” (a livello di proprietà) e, da un altro lato, da promoter o, per dirla con gergo pubblicitario, account qualificati e capaci di collaborare con le imprese anche dopo la firma del contratto.

Nell’ambito delle sponsorizzazioni sportive i casi più eclatanti sono ovviamente quelli del calcio dove la Juventus ha firmato un contratto con la Tamoil per 240 milioni di euro in dieci anni.

La sponsorizzazione, ovviamente, può essere anche tecnica quando si tratti di imprese produttrici di attrezzature e/o abbigliamento sportivo o di prodotti e servizi comunque necessari all’organizzazione sportiva (tra questi servizi informatici o prodotti sanitari e alimentari).

Ad esempio Adidas versa 15 milioni di euro all’anno al Milan. Singolare è anche la sponsorizzazione degli arbitri da parte di Ing Direct che assicurato 8 milioni di euro in quattro anni.

### **Area Contenuti Televisivi e Telematici**

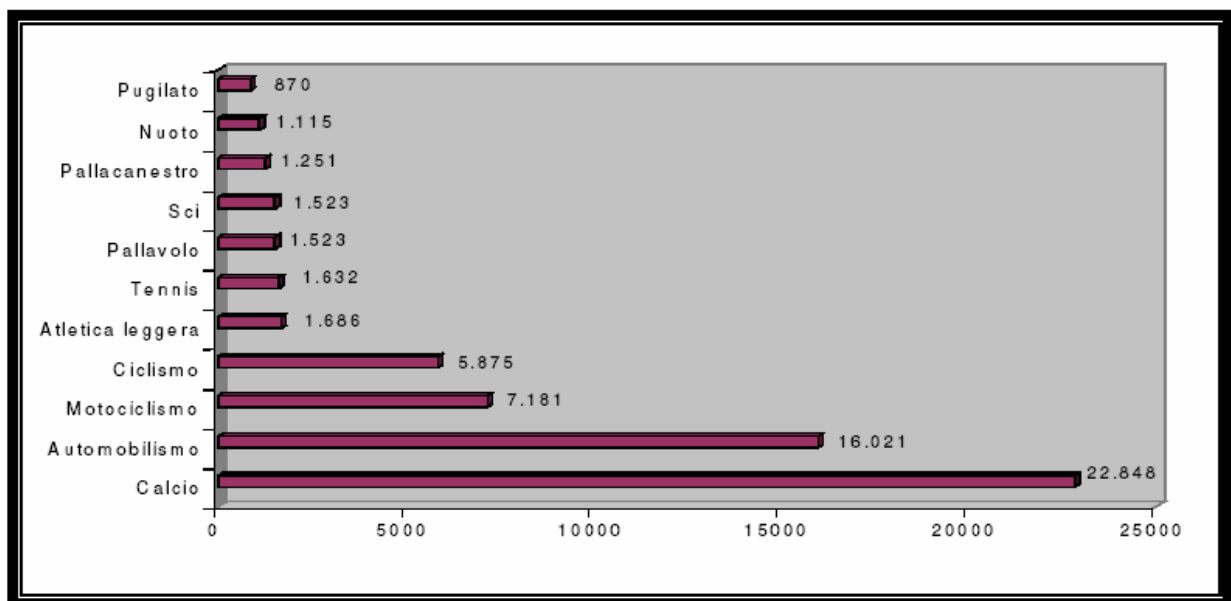
E’ l’area che da qualche anno è diventata la più importante per molti sport. Si tratta dell’offerta di contenuti da inserire nei palinsesti televisivi o di altri media.

La domanda indiretta è rappresentata dall’audience che i contenuti sportivi riescono a generare, mentre la domanda diretta è costituita dai network, in specie televisivi, che sono interessati a collocare nei propri programmi dei contenuti capaci di attrarre audience e, di conseguenza, inserzionisti pubblicitari.

Per valorizzare al massimo il prodotto sportivo si tratta di organizzare dei format e degli orari il più possibile adatti alle esigenze televisive.

Naturalmente la dimensione dell'audience è molto variabile da sport a sport (Figura 11). Nelle Figure (12-13-14) si riportano alcune indicazioni statistiche relative a vari sport con i picchi registrati.

**Figura 11:** spettatori TV dei diversi spettacoli sportivi



Fonte: Makno-Deloitte, 2003

**Figura 12:** audience del Calcio

Evento	Rete	Orario inizio	Durata	Ascolto Medio	Share
Europei	Rai 1	20.45	154'	21.305.503	71,3%
Coppa Italia	Rai1	21.02	166'	10.311.332	38,1%
Amichevole	Rai1	21.02	110'	4.525.411	18,0%
Coppa Uefa	Rai 2	21.02	111'	5.187.978	19,7%
Under 21	Rai 3	21.00	112'	9.979.355	34,8%
Europa-R. del Mondo	Rai2	21.08	107'	2.251.084	8,2%
Nazionale Serie A	Rai2	21.04	111'	11.467.744	40,2%

Per ogni tipo di evento si riporta l'ascolto della trasmissione più seguita.

Fonte: Sipra, 2004

**Figura 13: audience della Pallavolo**

<i>Evento</i>	<i>Rete</i>	<i>Orario inizio</i>	<i>Durata</i>	<i>Ascolto Medio</i>	<i>Share</i>
<i>Supercoppa Femminile</i>	<i>Rai 3</i>	<i>16.33</i>	<i>15'</i>	<i>3.286.893</i>	<i>12,7%</i>
<i>Campionato Italiano Fem.le</i>	<i>Rai 3</i>	<i>16.45</i>	<i>22'</i>	<i>841.330</i>	<i>7,1%</i>
<i>Coppa Italia femminile</i>	<i>Rai 3</i>	<i>16.45</i>	<i>30'</i>	<i>591.734</i>	<i>5,2%</i>
<i>Coppa Italia Maschile</i>	<i>Rai 3</i>	<i>17.17</i>	<i>38'</i>	<i>507.718</i>	<i>4,9%</i>
<i>Campionato Italiano Maschile</i>	<i>Rai 3</i>	<i>17.22</i>	<i>24'</i>	<i>559.188</i>	<i>5,9%</i>

*Per ogni tipo di evento si riporta l'ascolto della trasmissione più seguita.*

Fonte: Sipra, 2004

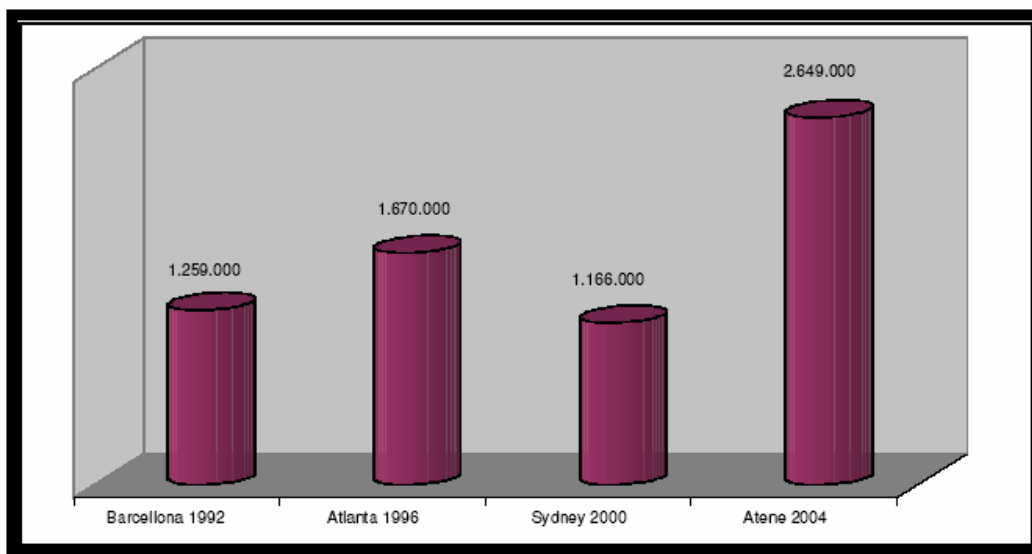
**Figura 14: audience degli altri sport.**

<i>Sport</i>	<i>Ore trasmissione</i>	<i>Audience Media</i>	<i>Share</i>	<i>Miglior Ascolto</i>	<i>Evento</i>
<i>Automobilismo</i>	<i>65</i>	<i>8.713.678</i>	<i>58,0%</i>	<i>12.997.841</i>	<i>Gran Premio di F.I.</i>
<i>Canottaggio</i>	<i>15</i>	<i>223.518</i>	<i>5,2%</i>	<i>381.787</i>	<i>Memorial D'Aloja</i>
<i>Equitazione</i>	<i>7</i>	<i>374.223</i>	<i>6,1%</i>	<i>863.104</i>	<i>Piazza di Siena</i>
<i>Ippica</i>	<i>2</i>	<i>467.858</i>	<i>5,0%</i>	<i>843.969</i>	<i>Grand National</i>
<i>Mountain Bike</i>	<i>4</i>	<i>462.885</i>	<i>8,1%</i>	<i>711.767</i>	<i>Coppa del Mondo</i>
<i>Pallacanestro</i>	<i>23</i>	<i>469.183</i>	<i>5,6%</i>	<i>815.479</i>	<i>Coppa Italia</i>
<i>Pugilato</i>	<i>5</i>	<i>484.450</i>	<i>8,5%</i>	<i>1.683.787</i>	<i>Campionato mondo</i>
<i>Tennis</i>	<i>8</i>	<i>190.637</i>	<i>5,5%</i>	<i>460.552</i>	<i>Torneo ATP di Milano</i>
<i>Rugby</i>	<i>8</i>	<i>282.394</i>	<i>3,3%</i>	<i>302.965</i>	<i>Campionato italiano</i>
<i>Vela</i>	<i>6</i>	<i>197.658</i>	<i>5,6%</i>	<i>384.819</i>	<i>La Barcolana</i>
<i>Beach Volley</i>	<i>3</i>	<i>360.735</i>	<i>5,45%</i>	<i>552.534</i>	<i>Campionati del Mondo</i>
<i>Ginnastica</i>	<i>1</i>	<i>452.177</i>	<i>6,3%</i>	<i>835.904</i>	<i>Campionati Europei</i>
<i>Motocross</i>	<i>1</i>	<i>325.657</i>	<i>4,9%</i>	<i>364.823</i>	<i>Campionati del Mondo</i>
<i>Motonautica</i>	<i>2</i>	<i>440.987</i>	<i>5,0%</i>	<i>595.749</i>	<i>Campionati del Mondo</i>
<i>Mountain Bike</i>	<i>2</i>	<i>664.887</i>	<i>8,1%</i>	<i>1.195.184</i>	<i>Internazionali d'Italia</i>
<i>Pallanuoto</i>	<i>8</i>	<i>339.295</i>	<i>4,1%</i>	<i>600.506</i>	<i>Campionato Italiano</i>
<i>Pattinaggio</i>	<i>2</i>	<i>437.906</i>	<i>6,0%</i>	<i>609.837</i>	<i>Campionati Mondo</i>

Fonte: Sipra, 2004

Le Olimpiadi, insieme ai campionati del mondo di calcio, rappresentano lo spettacolo sportivo con una tendenza alla crescita (Figura 15). La particolarità delle Olimpiadi è che riescono ad avere audience significative anche per sport, che nel resto del quadriennio tendono a scomparire o quasi (Figura 16) e con riferimento ad età più avanzate del solito (Figura 17).

**Figura 15:** audience media delle Olimpiadi di Atene



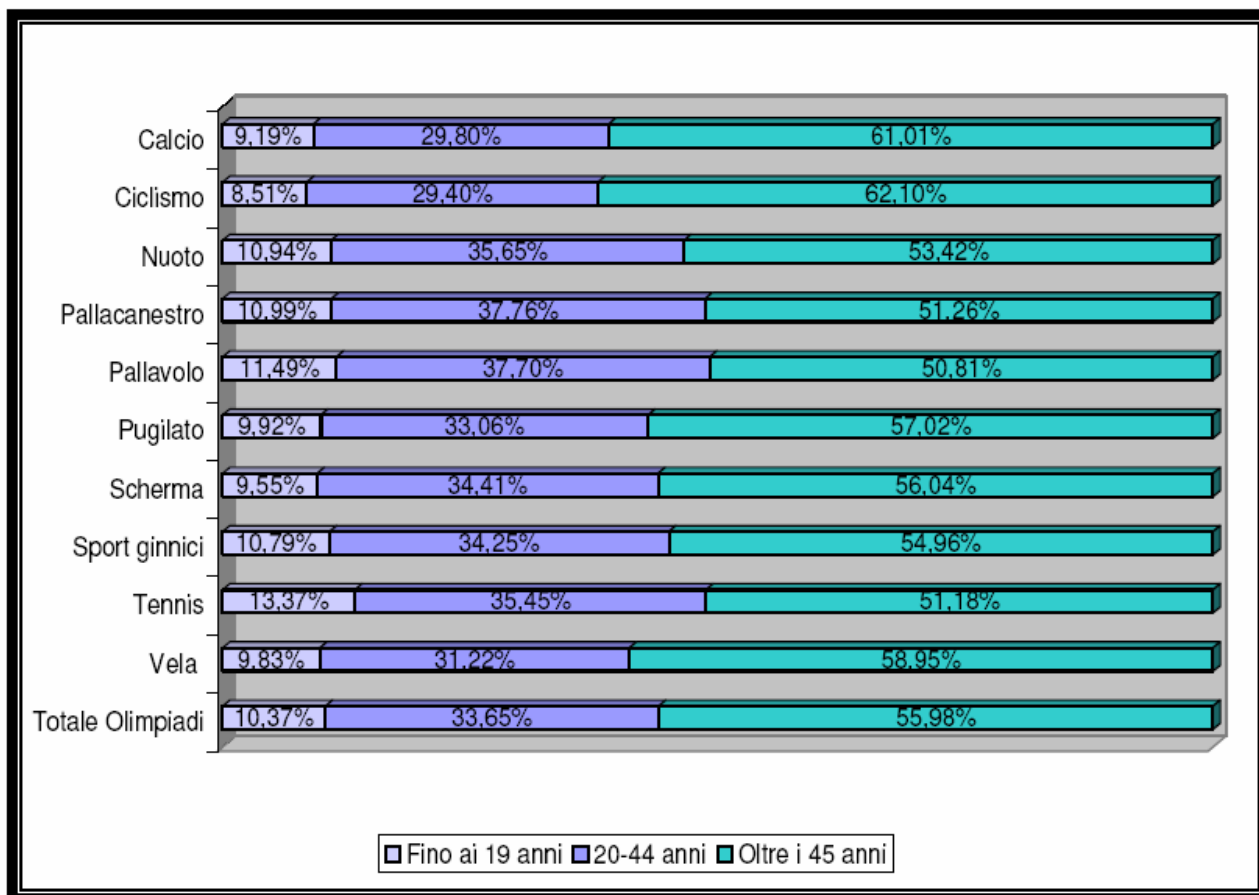
Fonte: elaborazione dell'autore su dati Sipra, 2004

**Figura 16:** audience delle principali discipline sportive in occasione delle Olimpiadi di Atene

<i>Discipline sportive</i>	<i>Ore di trasmissione</i>	<i>Ascolto medio</i>	<i>Share (%)</i>
<i>Ginnastica</i>	13	3.273.000	30,0
<i>Atletica leggera</i>	26	2.894.000	28,1
<i>Ciclismo</i>	14	2.277.000	28,4
<i>Scherma</i>	-	3.558.000	39,8
<i>Lotta e Judo</i>	-	2.023.000	28,8%
<i>Vela e Windsurf</i>	-	3.032.000	24,5
<i>Nuoto e Tuffi</i>	26	2.998.000	30,0
<i>Pugilato</i>	6,30	2.701.000	22
<i>Pallanuoto</i>	12	2.515.000	32,4
<i>Pallacanestro</i>	12	3.906.000	33,8
<i>Pallavolo</i>	16	3.611.000	32,3

Fonte: Sipra, 2004

**Figura 17:** *il pubblico televisivo delle Olimpiadi per disciplina. Individui per fasce di età (in valori percentuali). Anno 2004*



Fonte: Sport System Europe

Se la concorrenza diretta, è rappresentata dai vari sport e all'interno di questi dalle varie gare, bisogna dire che anche in questo caso il sistema competitivo deve essere visto in un'ottica più allargata e comprendente film, news, varietà, talk show, eccetera, vale a dire tutto ciò che può interessare gli spettatori televisivi.

In tal senso è importante verificare che il rapporto tra audience generata, appeal per gli inserzionisti e costo di acquisizione dei diritti sia migliore rispetto a quello di altre opzioni. Il contenuto sportivo è spesso percepito vantaggioso in quanto garantisce

un'audience abbastanza prevedibile, ha un costo comparato piuttosto basso, assicura una maggiore partecipazione emotiva del pubblico.

Molte statistiche tendono a confermare queste valutazioni se si considera che tra i programmi televisivi con maggiore audience la netta dominanza si riferisce allo sport anche se, di converso, si può rilevare il forte aumento dei costi pagati dalle emittenti televisive (sia pubbliche, commerciali, pay tv, pay per view, sia terrestri sia satellitari) per assicurarsi la trasmissione delle gare sportive.

Emerge da queste considerazioni che si tratta di un'area fortemente attrattiva per le organizzazioni sportive, che in molti casi hanno oltre il 50% dei proventi proprio da questo ambito. Ne consegue che è necessario mantenere un'adeguata capacità competitiva studiando continuamente i format, gli orari, i pre e post gara, i commentatori, ecc. più adeguati.

Nello stesso tempo sarebbe opportuno effettuare analisi quantitative e qualitative che permettano di "vendere il prodotto" nel modo più vantaggioso nel breve e lungo termine. Tutto ciò anche considerando la situazione del tutto particolare che lo sport ha nei riguardi dei media rispetto ai quali si trova a vivere tre ruoli differenti e normalmente conflittuali.

In talune circostanze lo sport è un cliente dei media poiché ha bisogno di comunicare le sue attività al pubblico; in altri casi è un concorrente quando si propone, a sua volta, come medium attraverso le sponsorizzazioni e, infine, è anche un fornitore dei media nel momento in cui offre i contenuti per attrarre audience e inserzionisti.

## **Area di attività Merchandising**

E' un'area di business sviluppatasi più recentemente e particolarmente su imitazione dei paesi anglosassoni dove è molto più diffusa la propensione all'acquisto di prodotti (in specie abbigliamento) sportivi e non con il nome e il logo di una società o un personaggio sportivo.

In realtà questa area è stata per qualche anno molto sopravvaluta in Italia, confondendo i ricavi con i profitti ottenuti da società calcistiche in specie inglesi, anche perché per avere successo è indispensabile che vi sia un'adeguata protezione dalla contraffazione, cosa che, come noto, non é facile ed anche non sempre voluta.

In questo caso la domanda è rappresentata ovviamente dai tifosi del team o del campione, che cercano con il possesso di uno specifico prodotto di identificarsi con la propria passione non solo nel momento della gara ma anche durante il resto dell'anno. Il sistema competitivo é rappresentato dagli altri produttori generici dei prodotti in questione e, in particolare, dal settore dell'abbigliamento casual.

In questa area di attività vi sono notevoli problemi gestionali a cominciare dalla scelta del make or license. In taluni casi la società s'impegna a gestire direttamente (make) il business. Sul fronte della produzione, in questo caso, usa dei "fornitori terzisti" per produrre i prodotti con il suo marchio e sul fronte della distribuzione utilizza propri negozi e l'e-commerce.

Questo approccio evidentemente può dare risultati con maggiore valore aggiunto se si é capaci di gestire la filiera nella sua interezza. In altri casi la società preferisce alleggerire il proprio impegno e rischio, cedendo, a fronte di specifiche royalties (fisse e/o variabili rispetto alle vendite), il diritto all'uso del marchio societario.

Nel caso della distribuzione si possono avere anche formule miste rispetto, in specie, a determinate aree geografiche sia nazionali sia internazionali.

Nell'ottica dello sviluppo di quest'area di business secondo una logica make or license, interessante è l'esperienza della Juventus FC, che, nel novembre 2001, ha stipulato un contratto di durata pari a dodici anni con la Nike European Operations Netherlands B.V. Il contratto non prevede soltanto la classica sponsorizzazione tecnica, bensì anche il diritto da parte della Nike di utilizzare, in via esclusiva e con facoltà di sub-licenziare a terzi, i marchi Juventus e altri diritti di proprietà industriale per produrre, pubblicizzare e vendere, in tutto il mondo e con ogni mezzo, prodotti e servizi.

Sulla base di tale contratto, Nike si occupa dell'intero settore licensing della Juventus FC attraverso la società Juventus Merchandising S.r.l., interamente posseduta dal Gruppo Nike. Il corrispettivo minimo complessivo previsto dal contratto per i dodici anni del rapporto è pari a/ 157,3 milioni, di cui/ 13,1 milioni per l'esercizio 2003/04.

### **Area Editoria**

E' un'area piuttosto antica, se la si collega alla carta stampata, ma piuttosto recente se si pensa alle nuove forme di diffusione tecnologica. In passato molte società sportive offrivano in vendita o in omaggio riviste ufficiali, che peraltro venivano viste più come un mezzo di collegamento con i tifosi che un'area da cui trarre risultati economici.

Progressivamente, anche in questo caso seguendo l'esempio di molte società anglosassoni, ci si è resi conto che può essere un'area di business se si considerano i proventi da vendita ma anche le inserzioni pubblicitarie, diventando un classico esempio di sinergie tra le varie aree di attività in quanto si può migliorare l'offerta di posti nell'impianto sportivo, di sponsorizzazione e pubblicità, di merchandising, ecc.

Anche in questo caso la domanda è rappresentata dai tifosi, mentre la concorrenza è espressa da altre forme editoriali specializzate e non a cui gli appassionati potrebbero rivolgersi per avere informazioni sulla propria “squadra del cuore”.

Nei tempi più recenti, come detto, si sono sviluppate nuove opportunità editoriali collegate ai newmedia; in particolare siti (a pagamento e non ) e canali tematici legati strettamente alla società sportiva. I canali tematici calcistici in Italia sono Milan Channel, Inter Channel, Roma Channel gestiti dalle società in collaborazione con Rai Trade.

I siti sono, invece, numerosissimi e riferiti sia a società sia ad atleti. Il loro basso costo permette infatti un’ampia diffusione ma solo pochi sono quelli che potrebbero avere una funzione di business se non si limitassero alla versione del sito vetrina e si evolvessero verso siti interattivi capaci, quindi, di sviluppare un “customer relationship mangement” redditizio. Questo soprattutto a vantaggio dei tifosi lontani dal luogo di residenza della società o dell’atleta e in perfetta linea con la crescente globalizzazione dello sport.

### **Area Gestione impianti e Immobiliare**

Da qualche tempo vi è un crescente interesse per questa area di business, anche perché permette di avere cespiti fisici a fronte della sola produzione di servizi intangibili come nel caso dello spettacolo, delle sponsorizzazioni, dei contenuti.

Anche in questo ambito si può pensare a grandi società professionistiche interessate ad avere stadi e impianti di proprietà ma anche a piccoli centri sportivi che possono sviluppare un patrimonio riferito all’impianto e ai locali collaterali.

La proprietà di questi immobili consente di offrire, ovviamente, spazi per le gare sportive ma anche per la vendita di prodotti e servizi collegabili allo sport e all'intrattenimento quali palestre, beauty shop, negozi, ristoranti, bar, residence, ecc.

Naturalmente si tratta di un'area che a fronte delle notevoli opportunità presenta altrettanti rischi dal momento che richiede elevati investimenti da compensare con flussi di cassa adeguati e da ottenersi per molti anni. Risulta, pertanto, essenziale la progettazione dell'infrastruttura ben orientata ai futuri utilizzi e flessibile per rispondere al variare delle esigenze. Inoltre è determinante l'attenta definizione delle fonti finanziarie e del relativo piano di ammortamento.

Tra le esperienze più note in questo ambito si può ricordare quella del Chelsea Village, dove intorno al nuovo stadio del Chelsea, collocato in un'area qualificata della città di Londra, è stata attivata una specifica iniziativa immobiliare che ha utilizzato, non a caso, lo stesso nome della squadra.

In taluni casi la società sportiva costituisce una impresa ad hoc per sganciarla dall'andamento tecnico, talvolta anche in collaborazione con altre organizzazioni private o pubbliche. E' questo, ad esempio, l'esperienza dell'Ajax che è parte della società proprietaria dell'Amsterdam Arena così da essere nello stesso tempo azionista e cliente, in quanto utilizzatore dello stadio per le sue partite.

La domanda in questo caso è rappresentata da imprese, per lo più commerciali, che affittano i locali nella convinzione che l'impianto sportivo possa costituire un potente "magnete" di attrazione per migliaia di persone e, quindi, avere una domanda potenziale interessante per al loro attività.

Un altro segmento di domanda è, invece, rappresentato dagli organizzatori di eventi musicali, politici, religiosi, culturali, ecc. che possono essere interessati ad affittare l'impianto nei periodi in cui non vi sono manifestazioni sportive.

Per il primo segmento, la concorrenza è espressa da tutte le altre collocazioni di urbanistica commerciale a cominciare dai centri commerciali, residenziali o d'intrattenimento, in periferia o in centri storici, che potrebbero essere alternative interessanti per i gestori delle attività. Per il secondo segmento da altri impianti, sportivi o no, che siano in grado di ospitare in modo qualificato l'evento che gli organizzatori intendono svolgere.

La costruzione e gestione di un impianto sportivo comporta normalmente un processo di urbanizzazione del territorio, dai trasporti ad altri servizi pubblici, che possono valorizzare i terreni circostanti a vantaggio dei proprietari, tra cui potrebbe esserci, ovviamente, anche la società sportiva.

Oltre alla costruzione e gestione della infrastruttura sportiva in questa area di business può rientrare anche la possibilità di acquistare terreni, in cui ad esempio collocare il centro di allenamento, per poi rivenderli quando i terreni stessi si siano valorizzati con l'espansione cittadina.

E' nota la plusvalenza ottenuta dal Real Madrid con la vendita di suoi terreni, anche se l'operazione è stata accompagnata da non poche polemiche. Questa esperienza della società madrilenà è oggi seguita in Spagna da numerose altre società.

Da tutte le considerazioni sopra esposte sinteticamente si comprende come si tratti di un'area di attività con competenze molto distanti da quelle tipiche di un'organizzazione

sportiva: dalla capacità d'individuare terreni non ancora valorizzati ma con potenziale, a quella di negoziare con la pubblica amministrazione per l'attivazione di adeguati servizi pubblici, a quella di "animare" anche emotivamente l'infrastruttura così da renderla vivace e movimentata anche nei giorni e nelle ore in cui non vi sono momenti sportivi, a quella di garantire la sicurezza dell'area territoriale, a quella di gestire il pricing dei locali in modo coerente e vantaggioso per entrambe le parti, ecc.

Nel caso degli eventi bisogna essere capaci di costruire un'immagine positiva dell'impianto, così da valorizzare l'evento che vi svolge, inserirsi, con opportune pubbliche relazioni, nel "giro" degli organizzatori di queste manifestazioni, assicurare i servizi di sicurezza e altro che normalmente ci si attende da questi impianti soprattutto quando si tratti di eventi importanti.

E' chiaro che queste competenze, come detto, raramente sono già all'interno dell'organizzazione sportiva per cui è necessario o costruire una struttura apposita o affidarsi a organismi esterni. In entrambi i casi è fondamentale non fare errori di valutazione e selezione dei collaboratori in quanto inciderebbero direttamente sul successo dell'area di business.

### **Area Immagine Atleti**

E' un'area di business non ancora molto sviluppata, che si riferisce all'attività di sfruttamento dell'immagine degli atleti appartenenti (o che sono appartenuti nel passato) ad una specifica società.

E' noto che, soprattutto nel caso delle grandi "star" sportive, ai contratti d'ingaggio sportivo si affiancano frequentemente dei contratti con i quali l'atleta cede il diritto di

sfruttamento della sua immagine in cambio di cifre spesso molto rilevanti, anche rispetto a quelle sportive.

In tali casi la società sportiva, se vuole recuperare almeno in parte quanto assicurato a forfait al campione, deve cercare di trovare delle occasioni in cui qualche agenzia di comunicazione voglia usare l'immagine del campione stesso per campagne organizzate per conto di specifiche imprese.

L'esperienza più nota in Italia è quella della Juventus F.C. che in passato ha costituito una vera e propria Area Marketing Atleti per promuovere e vendere l'uso dei suoi atleti in campagne di comunicazione. In altri casi la società sportiva cede, a sua volta, i diritti a un'agenzia nazionale o internazionale per trovare le migliori occasioni di utilizzo.

### **Area Addestramento**

Una delle attività classiche dei centri sportivi è quella relativa ai corsi di addestramento per i ragazzi e gli adulti. Da qualche tempo anche talune società professionistiche hanno sviluppato questa area di attività, non solo con riferimento ai vivai ma anche a corsi di avviamento e addestramento non necessariamente destinati all'agonismo. In particolare sono abbastanza frequenti i campus estivi dove si combina l'apprendimento con il divertimento.

Ad esempio i Milan Campus, ma anche qualcosa di più come l'Academy avviata da qualche tempo dalla Juventus F.C. o i "clinics" per adulti con campioni come nel caso del tennis, della vela, dello sci o del golf (non a caso sport ricchi in cui persone adulte sono disposte a spendere cifre anche elevate per poter dire di essersi allenato con un atleta famoso).

La domanda in questo caso è espressa da persone fisiche (ragazzi ma anche adulti) interessate ad apprendere le tecniche, più o meno avanzate, relative a un determinato sport da maestri qualificati (meglio ancora se ex campioni).

I concorrenti sono, naturalmente, altre scuole sportive italiane ed estere. I fattori critici per il successo si riferiscono alla capacità degli insegnanti (anche sul piano relazionale), alla “location” e alle “facilities” dei corsi, alla notorietà della società e degli eventuali campioni.

### **Area Sanitaria**

E' un'area di attività piuttosto nuova, ma che sembra offrire spazi di crescita interessanti. In pratica consiste nell'offerta di servizi, sia di prevenzione sia di riabilitazione, impostati per gli atleti della società ma che possono essere offerti a pagamento anche a utenti esterni.

La notorietà e credibilità generata dall'essere coinvolti nella gestione di atleti, spesso molto affermati, può, infatti, interessare altre persone in un contesto, quello sanitario, dove la fiducia è essenziale. Questa attività può consentire anche la saturazione nell'impiego d'impianti spesso molto costosi ma anche velocemente obsoleti, poiché all'avanguardia tecnologica.

In questo caso la domanda può essere espressa da altri atleti, magari meno importanti, e anche da persone normali che possono aver avuto incidenti e problemi nella loro attività amatoriale. Si può pensare anche a società sportive minori che decidano di gestire in outsourcing questa attività così importante per il buon funzionamento agonistico di una squadra.

I concorrenti sono, ovviamente, altri centri sanitari, nazionali e internazionali, specializzati in medicina dello sport o non.

### **Area Turismo**

E' un'area di attività piuttosto nuova che si collega allo sviluppo del turismo sportivo, un fenomeno ormai di rilevanza mondiale, in cui l'organizzazione sportiva, da sola o in collaborazione con partner specialistici, organizza viaggi e soggiorni collegati alle gare e agli allenamenti della squadra sia per i propri sostenitori sia per quelli delle squadre ospitate, formando dei pacchetti comprensivi anche di aspetti non strettamente sportivi così da poter coinvolgere intere famiglie.

I concorrenti sono altri organizzatori turistici (agenzie di viaggio e/o tour operator).

Le competenze necessarie si collegano a quelle classiche del turismo (identificazione di mete attraenti, composizione di pacchetti interessanti, pricing differenziato secondo le esigenze, ecc.) a cui si aggiungono quelle relative alla costruzione di un brand turistico ben appoggiato a quello sportivo così da sviluppare una fidelizzazione "tribale" che può andare oltre i soli viaggi sportivi ma coinvolgere l'intero fabbisogno di viaggi e soggiorno (anche per affari) dei clienti acquisiti tramite lo sport.

### **Area Finanza**

Anche questa è un'area in via di sviluppo, soprattutto nei paesi anglosassoni, in cui si offrono servizi finanziari di vario genere (carte di credito, assicurazioni, mutui, finanziamenti, eccetera) spesso in partnership con operatori del settore.

Nel calcio, ad esempio, è molto diffusa la presenza di carte di credito intestate a specifici club ancorché gestite in jointventure con specialisti finanziari, come nel caso della American Express con S.S. Lazio e A.S. Roma, o Banca Sella o la Antonveneta .

Anche altri sport stanno cercando di seguire questa strada: ad esempio la carta tennis della Federazione Italiana Tennis, la carta golf della Federazione Italiana Golf, e anche organizzazioni minori quale ad esempio a Roma il circolo Due Ponti Sporting Club con la Banca del Fucino.

In Gran Bretagna è frequente che vi sia una vera propria attività finanziaria con erogazione di mutui, trading mobiliare, ecc. Ad esempio la società di calcio scozzese dei Glasgow Rangers ha una vera e propria area Finance.

La domanda è espressa principalmente da persone fisiche che sentono una particolare fiducia verso la propria squadra del cuore e vogliono ad essa affidarsi anche su questo fronte finanziario. Il punto di partenza può essere naturalmente la rateizzazione dell'abbonamento a cui far seguire altre operazioni.

I concorrenti sono altri operatori finanziari. Le competenze sono, anche in questo caso, quelle tipiche del settore finanziario (tipologie di servizi, condizioni, affidabilità, accessibilità, ecc.) a cui si aggiungono quelle di tipo relazionale collegate, come nel caso del turismo, al concetto di "tribù" di appartenenza e alla convinzione di aiutare in questo modo la squadra di cui si è sostenitori.

### **Area Scommesse**

E' un'area di attività molto diffusa nei paesi anglosassoni ma in Italia ancora in fase di sviluppo. L'offerta riguarda i servizi per le scommesse su varie manifestazioni sportive. Ad esempio il famoso Manchester United offre la possibilità di scommettere tramite il suo sito.

I concorrenti sono altri operatori nel settore delle scommesse sia collegati allo sport sia ad altri giochi (ad esempio il lotto, le lotterie nazionali, ecc. ).

Le competenze riguardano la capacità di fissare quotazioni al contempo attraenti per lo scommettitore e remunerative per l'organizzatore, di creare un'atmosfera d'incertezza rispetto alla gara, di collegare il brand sportivo con quello delle scommesse senza generare sospetti o altro.

### Un quadro comparativo delle aree di business nello sport

Come si vede dall'elenco sopra esposto lo sport é oggi un fenomeno particolarmente articolato e complesso dove si affrontano sistemi competitivi molto diversi e, quindi, fattori critici per il successo molto impegnativi e differenti così che non é facile disporre di tutte le competenze distintive richieste.

Per una migliore comparazione nella Figura 18 si riporta un sintetico quadro sinottico dove si possono percepire immediatamente le diverse situazioni presentate da ciascuna area di business.

**Figura 18: Sport Management. Quadro comparativo delle aree di business**

	Biglietteria Iscrizioni	Trading	Sponsor & pubblicità	Contenuti televisivi	Merchandising	Editoria	Immobiliare
Tipo di domanda	Persone	Società stesso sport	Imprese P.A.	Televisione	Persone Imprese	Persone	Imprese
Bisogno domanda	Divertimento Emozioni	Agonismo	Notorietà positiva	Audience	Appartenenza	Informazione	Spazi commerciali
Concorrenza	Altri sport Altri divertimenti	Società stesso sport	Altri media	Film, news, show, ecc.	Altri produttori	Altri media	Altri centri
Fattori critici per il successo	Segmentazione Saturazione Qualità totale Pricing Comunicazione	Rete osservatori. Negoziazione Supporti finanziari	Alte relazioni Analisi quant. Promoter	Format Analisi quant. Pricing	Scelta partners Distribuzione e-commerce	Contenuti Costi diffusione Scelta partner	Rapporti P.A. Scelta terreni Piano finanz. Progettazione Scelta partner Pricing
Approccio	Emotivo	Emotivo/ razionale	Razionale	Razionale	Emotivo Razionale	Emotivo	Razionale
Competenze	Tecniche Marketing Comunicazione	Relazioni Finanza Organizzazione	Relazioni Marketing Comunicazione	Marketing Comunicazione	Trade Marketing Comunicazione	Giornalismo Marketing Comunicazione	Edilizia Finanza Marketing
Tipo d'impegno	Autonomo	Con Agenti	Con Agenzie	Autonomo	Autonomo	Autonomo/Joint	Autonomo

	Immagine	Addestramento	Sanità	Turismo	Finanza	Scommesse
Tipo di domanda	Imprese	Persone	Persone/Atleti	Persone	Persone	Persone
Bisogno domanda	Attenzione	Apprendimento	Abilitazione psico-fisica	Viaggio soggiorno	Finanziamento	Dimostrazione competenze
Concorrenza	Altri testimonial	Altre società	Altri centri sanitari	T.O./Agenzie	Oper.finanza	Altri operatori
Fattori critici per il successo	Analisi quantitative Promoter Agenzie	Tipo corsi Istruttori Location Facilities Brand	Personale Attrezzature Immagine	Località Pacchetti Tribù/Brand Pricing	Servizi Affidabilità Tribù/Brand Pricing	Quotazioni Atmosfera Affidabilità Tribù/Brand
Approccio	Razionale/emotivo	Emotivo	Emotivo/razionale	Emotivo	Emotivo/razionale	Emotivo
Competenze	Marketing Comunicazione	Tecniche Immobiliari Marketing	Mediche Paramediche Comunicazione	Turistiche Scelta partners Comunicazione	Finanziarie Scelta partners Comunicazione	Statistica Scelta partner Comunicazione
Tipo d'impegno	Autonomo/Agenzie	Autonomo	Autonomo/Joint	Autonomo/joint	Autonomo/joint	Autonomo/joint

Il quadro comparativo conferma che lo sport é diventato negli anni duemila un settore con un alto grado di complessità, che deve essere gestito con particolare attenzione e in linea con le logiche tipiche del terziario avanzato e post industriale.

### **Specializzazione e coordinamento nello sport management**

La complessità del settore sportivo dimostrata nei precedenti paragrafi comporta la necessità di un approccio manageriale più sofisticato rispetto al passato, dove diventa essenziale trovare la giusta risposta al classico problema organizzativo riferito alla necessità di bilanciare opportunamente specializzazione e coordinamento.

Diventa, infatti, essenziale avere un'adeguata specializzazione in ogni area di business, ma anche un sinergico coordinamento tra le varie aree così che il risultato complessivo risulti positivo sotto tutte le varie angolazioni: quella tecnica-sportiva, quella economica, quella sociologica e così via.

Naturalmente, come in parte già anticipato, l'aspetto della specializzazione presenta un altro classico dilemma organizzativo: make or buy ? fare all'interno o comprare l'expertise all'esterno?

Come noto entrambe le versioni hanno pro e contro; nel caso dello sport c'è una certa tendenza a rivolgersi all'esterno, verso agenzie specializzate a cui devolvere il compito di svolgere talune funzioni specialistiche, ma evidentemente si corre il rischio di perdere il controllo di aree di attività che progressivamente si potrebbero dimostrare strategiche.

In ogni caso è fondamentale che il management dell'organizzazione sportiva mantenga il governo dell'intero sistema ovvero il coordinamento delle varie parti e per fare questo è essenziale che abbia un know how multi-disciplinare idoneo a orientare, dirigere e controllare i vari specialisti di area così da assicurare, come detto, il necessario coordinamento e controllo.

Anche attraverso un qualificato piano strategico che permetta di ottenere da ciascuna area di business la massimizzazione della contribuzione alla copertura dei costi fissi generali e auspicabilmente, un residuo distribuibile ai proprietari o reinvestibile nell'organizzazione stessa.

A tal fine sembra utile e possibile applicare anche nel settore sportivo taluni modelli gestionali, già utilizzati in altri settori ad alta complessità, quali la matrice del portafoglio business, mediante la quale formulare il percorso strategico da assegnare a ogni area di business, e le Sette Esse, mediante le quali verificare la coerenza tra strategia, struttura, sistema di controllo, staffing del personale, skills disponibili, stile direzionale, shared values.

In particolare quest'ultimo modello sembra essenziale per una buona conduzione di un'organizzazione sportiva complessa dal momento che sottolinea alcune coerenze indispensabili:

1. coerenza tra strategia e struttura. E' evidente che un'organizzazione complessa non può avere una semplice struttura funzionale, ma richiede qualcosa di più sofisticato: da specifiche società per area di business a divisioni all'interno della stessa società o anche, più semplicemente, a "business manager" responsabili, anche a matrice, delle attività e dei risultati dell'area a loro attribuita;
2. coerenza tra strategia, struttura e sistema di controllo. Anche in questo caso è evidente che un'organizzazione complessa richiede un sistema di controllo più complesso dove sia possibile impostare e monitorare le attività e i risultati delle varie aree di business in modo specifico e differenziato così che ogni manager possa governare il processo produttivo nel modo migliore e più tempestivo, senza che tutto finisca in un unico e confuso ambito dove diventa difficile, se non impossibile, discernere il buono dal cattivo, quello che funziona da quello che non funziona;
3. coerenza tra strategia, struttura, sistema di controllo e risorse umane. In un contesto complesso non basta che la strategia, la struttura e il sistema di controllo siano coerenti, è necessario anche che vi sia un'adeguata capacità attuativa da parte delle persone che sono impegnate, all'interno e all'esterno della società. In particolare devono essere assicurati un giusto dimensionamento del personale, un livello di skills all'altezza dei compiti da svolgere, uno stile direzionale adatto alla complessità (e quindi non certamente accentratore), una condivisione dei valori guida tale per cui tutti si muova no nella stessa direzione (ad esempio sul fronte della lealtà, della collaborazione, della trasparenza e così via).

Alla luce di queste considerazioni si comprende come il settore dello sport abbia bisogno di una forte managerialità da affiancare alle già acquisite competenze tecniche, così da bilanciare la tensione per gli indispensabili risultati agonistici con quella per i risultati economico-sociali e, di conseguenza, gli obiettivi di breve termine (il risultato della settimana) con quello di lungo termine (il risultato del decennio e oltre).

Tutto ciò per dare soddisfazione agli appassionati di oggi ma anche a quelli di domani, in linea con il compito primario di un dirigente che è quello di portare la propria organizzazione al successo di lungo periodo (anche quando lui non ci sarà) nello spirito tipico dello sport per cui “gli uomini passano ma le bandiere rimangono”.

## **Conclusioni**

Al termine di queste riflessioni si possono trarre alcune principali conclusioni.

Innanzitutto si deve riconoscere che lo sport vive un momento di grande espansione della domanda a cui però non corrispondono adeguati risultati economici a livello sia dei grandi club professionistici sia dei piccoli centri amatoriali.

Questa debolezza strutturale può essere in larga parte attribuita a una carenza di managerialità, conseguente alla difficoltà dell’offerta nell’aggiornarsi rispetto alle grandi trasformazioni sociali, economiche, tecnologiche, politiche che si sono avute negli ultimi venti anni, anche a causa di un prevalente orientamento alla fase tecnico-produttiva più che a quella della fruizione.

In effetti i cambiamenti avvenuti sono stati grandiosi e hanno trasformato il settore sportivo da semplice a complesso, nel momento in cui alla classica area di attività agonistica si sono progressivamente aggiunte numerose altre aree di attività così da poter

dire che oggi lo sport è passato da una realtà di business semplice ad una realtà di business complesso.

Le aree di business che un'organizzazione sportiva si trova a gestire negli anni duemila partono da quelle più tradizionali quali la biglietteria e le iscrizioni e il trading atleti per aggiungere le sponsorizzazioni e la pubblicità, i contenuti per i media, il merchandising, l'editoria, l'immagine degli atleti, l'immobiliare, la finanza, la sanità, il turismo ed altre ancora che presumibilmente si collegheranno con lo sport fintanto che lo sport stesso avrà questa grande forza di "magnete" che attrae altri partner nell'ambito della convergenza sportiva.

Le nuove aree di business presentano caratteristiche molto eterogenee, che appunto le fanno definire aree da gestire strategicamente in modo differente. La tipologia, i bisogni, le logiche della domanda collegata allo sport sono molto varie, passando dalle persone alle imprese e alla pubblica amministrazione.

I sistemi competitivi sono altrettanto vari e comportano fattori critici per il successo differenti così come competenze di volta in volta specializzate, anche con riferimenti che spesso si spostano da una dimensione globale a una locale.

Ne consegue che lo sport management deve oggi articolarsi nell'ambito sia del B2C, sia del B2B, sia del B2P così da operare veramente a 360 gradi. Per fare questo nel modo migliore è necessaria una specializzazione ma anche una forte attenzione allo sviluppo di sinergie sia tecniche sia economiche così da essere guidate da un attento coordinamento generale a livello sia strategico sia operativo.

Questo bilanciamento tra specializzazione e coordinamento è conseguibile solo con manager particolarmente evoluti ed esperti capaci di “parlare” il linguaggio delle varie specializzazioni necessarie per gestire le numerose e crescenti aree di business.

In questa ottica risulta fondamentale un investimento in cultura manageriale sportiva cosa che fino ad oggi è stata fatta in misura molto ridotta, essendosi operato soprattutto sul fronte tecnico. Se si vuole mantenere una certa leadership anche a livello internazionale sembra, quindi, necessario sviluppare un piano di crescita in linea con la realtà dei tempi attuali.