UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in

ECONOMIA AZIENDALE MANAGEMENT E CONTROLLO

LAUREA di Primo Livello

Importanza di una visione manageriale nelle società sportive

Il caso Trentino Volley Srl

RELATORE

Prof. Marco GIANNINI

Candidato

Nicoletta DATI

ANNO ACCADEMICO 2014 - 2015

A Mio Marito

Alla Mia Famiglia

Alla Mia Mental Coach

Se hai un sogno, inseguilo.
Non importa quanto sia difficile, vai avanti e combatti per realizzarlo!

INDICE

1. **INTRODUZIONE** ..……..7
2. **MANAGEMENT E SPORT**
   2.1. Il Management …….…..……..…12
   2.2. Società sportiva come società di servizi …….……..……..…12
   2.3. Il Manager Sportivo …….……..……...13
3. **TRENTINO VOLLEY SRL**
   3.1. **La Storia – Cenni** …….……..…….……..……..16
   3.2. **La struttura Societaria**
      3.2.1. Struttura Organizzativa …….……..……19
      3.2.2. Organigramma ..…….…..…….……20
   3.3. **Il General Manager**
      3.3.1. Chi è il General Manager …….…….……22
      3.3.2. Evoluzione della figura del Direttore Sportivo: dal D.S. al G.M. ..….....23
      3.3.3. Mansione del General Manager ……..…24
      3.3.4. Valutazione del lavoro del General Manager ….…….…..…27
      3.3.5. Customer Satisfaction …….……30
   3.4. **Aree Funzionali**
      3.4.1. Pianificazione e Programmazione …….……...32
      3.4.2. Controllo …….……....34
      3.4.3. Area Commerciale …….……..41
   3.5. **Attività della Società Sportiva**
      3.5.1. Prima Squadra …….…..…….....46
      3.5.2. Giovanile ……...….…….....49
      3.5.3. Lavoro sul Territorio ……..…….…..50
      3.5.4. Charity.…… ……...……52
4. **CONCLUSIONI**…….....…….....53
5. **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA** .…….…….……57

INTRODUZIONE

L'importanza raggiunta negli anni dall'applicazione di una visione manageriale nelle società sportive è oggi tale che difficilmente, soprattutto ad alti livelli verrà a mancare il binomio Management – Sport. Un binomio che nel tempo ha dato origine a corsi di aggiornamento, approfondimento, formazione dei dirigenti sportivi, fino a veri e propri corsi di laurea, master con l'introduzione di specifici percorsi formativi già a partire dalle scuole Medie Superiori.

Ad oggi per gestire una società sportiva di vertice, è impensabile non avere una visione manageriale ed è su questo argomento che si basa la mia tesi. Ad orientarmi su questa scelta è un'esperienza personale maturata negli anni nel campo della dirigenza sportiva di società di pallavolo: le normative fiscali e civili, le esigenze di bilancio, le ingenti somme che circolano nelle società di massimo livello, rendono necessario per il buon funzionamento della società sportiva, il buon funzionamento in primis della società in quanto tale e perciò serve un'adeguata struttura organizzativa, una ponderata pianificazione e definizione degli obiettivi e soprattutto un giusto impiego delle risorse.

Non sempre dietro un ottimo risultato sportivo si celerà un'ottima organizzazione, ma sicuramente, anche se servirà del tempo, un'organizzazione ben strutturata porterà a risultati di grande prestigio.

Affiancare una visione manageriale allo sport significa: pensare una stagione sportiva come l'obiettivo produttivo di un'azienda, definire gli obiettivi, individuare le strategie migliori per realizzarli e le risorse da utilizzare, calcolare bene i costi ed i tempi e come in ogni azienda che opera a contatto con diversi stakeholder, significa anche essere pronti ad intervenire per modificare il programma iniziale al fine di andare in contro alle esigenze di tutti o di far fronte agli imprevisti che nel nostro caso possono essere rappresentati da una crisi finanziaria (per esempio uno sponsor importante che non fa fronte agli impegni iniziali), da un giocatore che si

infortuna (valutare bene tempi di recupero, eventuali sostituzioni), ecc. Flessibilità mentale e prontezza d'azione sono quindi caratteristiche fondamentali per il Manager Sportivo.

Le società sportive considerate in questa tesi, sono quelle del settore della Pallavolo, uno sport che se pur vissuto ai massimi livelli come una vera e propria professione, rientra ad oggi ancora tra gli sport 'dilettantistici' e per questo segue tutta una serie di regole e normative ben diverse dagli sport professionistici come ad esempio il calcio.

Considerato che l'organizzazione aziendale all'interno delle società sportive ha assunto nel tempo un'importanza sempre maggiore, quello che mi prefiggo di dimostrare con questa tesi è l'impatto che una gestione aziendalistica, nelle società di massimo livello, può avere anche per ottenere risultati sportivi di prestigio. Nello specifico viene analizzato il modello gestionale della Trentino Volley Srl, blasonata società che opera nel settore maschile, fondata nel 2000 e quindi relativamente giovane nel panorama pallavolistico italiano, ma con un ricco palmares che denota un crescendo di successi che partono proprio dall'impronta aziendalistica voluta dal suo fondatore Cav. Del Lavoro Diego Mosna, imprenditore della Holding Diatec Group Spa.

L'analisi del modello gestionale della Trentino Volley è stata effettuata grazie alla preziosa collaborazione del General Manager Bruno Da Re alla cui figura viene dedicato ampio spazio.

All'interno della Tesi è presente un primo capitolo generale dove vengono brevemente considerati il Management, la Società sportiva come società di servizi ed il Manager Sportivo.

Dal secondo capitolo inizia l'analisi del modello gestionale della Trentino Volley: dopo brevi cenni sulla storia ed i successi conquistati, viene considerata in prima battuta la sua struttura organizzativa, ampio spazio è dato alla figura del General Manager, ossia colui che prende le decisioni e si assume la responsabilità dell'intera gestione, sviscerando la sua visione, la mansione ed approfondendo tra le fasi operative quelle relative al settore commerciale, dove proprio il G.M. impiega la maggior parte del suo tempo.

Come ultimo argomento viene analizzata schematicamente l'intera attività della Trentino Volley che non si occupa solo della prima squadra, ma comprende il settore giovanile, i rapporti con il territorio e l'impegno con il sociale.

Al termine vengono riportate le conclusioni raggiunte, seguite dalla bibliografia e sitografia dei testi e siti internet consultati al fine di realizzare il presente elaborato.

MANAGEMENT E SPORT

2.1 IL MANAGEMENT

Con il termine Management si è soliti indicare il processo di direzione di un'azienda ed allo stesso tempo l'insieme delle persone che hanno le responsabilità gestionali nell'azienda stessa. Il termine di lingua inglese deriva dal verbo 'to manage' che può essere tradotto con 'gestire, coordinare'.

Il management è quindi l'insieme delle risorse (umane, finanziare e fisiche) coordinate per raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo.

La continua evoluzione del fenomeno sportivo, richiede figure sempre più professionali in grado di operare nel settore grazie a competenze tecniche e manageriali altamente specializzate. Sempre più spazio viene dedicato al Management Sportivo inteso come la gestione dell'impresa sportiva che va ad applicare i dettami aziendali in merito a strategie di marketing, di comunicazione e di tutte le aree funzionali necessarie per la specifica realtà di riferimento.

2.2 SOCIETA' SPORTIVA COME SOCIETA' DI SERVIZI

L'evoluzione dell'ambiente che ci circonda e la crescita delle società sportive, hanno fatto sì che lo sport non sia più inteso come mero passatempo, bensì come un'attività complessa con importanti risvolti economici e sociali. Le società sportive sono oggi delle vere imprese di servizi che devono programmare e controllare la gestione.

Il servizio offerto è un servizio immateriale, intangibile e deperibile che può essere fruito solo nel momento in cui viene emesso. Queste caratteristiche sono fondamentali anche per valutare poi la soddisfazione del cliente che rispetto alla valutazione di un bene, considererà la

qualità del servizio ricevuto in base alle proprie aspettative e per questo abbisogna di un marketing specifico, che richiede una buona dose di creatività e abilità.[1]

Tra le principali differenze che i servizi presentano rispetto ai beni possiamo evidenziare quanto segue: il cliente possiede un ricordo, l'esperienza non può essere venduta a un terzo; il cliente effettua un controllo di qualità confrontando le proprie aspettative con l'esperienza; l'impegno del personale che fornisce il servizio (*front office*) è importantissimo; il cliente ha a sua disposizione un più ridotto numero di marche fa le quali scegliere.[2]

2.3 IL MANAGER SPORTIVO

Il Manager sportivo è un dirigente di alto livello, che all'interno di una società sportiva ha un elevato potere decisionale da cui derivano grandi responsabilità: è un dirigente formato e competente nei diversi campi di strategie aziendali, gestione economica e finanziaria, marketing e merchandising, fiscalità e pianificazione, attività di negoziazione, contratti e tutti gli aspetti relativi alla gestione e vita della società sportiva. Il Manager Sportivo deve sapersi esprimere, ma soprattutto deve avere buone capacità comunicazionali, deve gestire le risorse umane a disposizione in modo da valorizzare i suoi collaboratori anche in considerazione del fatto che spesso operano su livelli economici molto differenti. Deve altresì riconoscere i problemi e saper intervenire prontamente per trovare le soluzioni migliori, deve essere creativo e innovativo. Deve quindi avere ottime capacità di coordinamento e leadership.

Lo stesso spirito di squadra fondamentale per i giocatori, è necessario nella gestione societaria, perché il manager sportivo deve lavorare per migliorare sia la performance sportiva della squadra che quella della società che amministra.

---

[1] G. Marchi e G. Nardin (a cura di), *Marketing*, 2^Ediz. Italiana, Milano, The McGraw-Hill Companies Srl, 2003 Pag.231-247

[2] G. Marchi e G. Nardin (a cura di), *Marketing*, 2^Ediz. Italiana, Milano, The McGraw-Hill Companies Srl, 2003, Estrapolazione dal Focus 12.1 (pag.234)

La rilevanza della figura del Manager Sportivo, è una rilevanza abbastanza recente e non riconosciuta ancora da tutte le realtà sportive, la sua importanza però si evince anche dalla nascita nel 2013 della MSA Manager Sportivi Associati, un'associazione di categoria «che si propone di riunire, **rappresentare e tutelare, […], tutti coloro i quali esercitano la professione di "Manager Sportivo"** intesi come quei soggetti in grado di **gestire strategicamente le organizzazioni**, **gli impianti e gli eventi sportivi** con specifiche competenze di gestione d'impresa, strategie di marketing e comunicazione nonché degli aspetti giuridici, economici e finanziari in ambito sportivo professionistico e dilettantistico, sia con riferimento all'alto livello sportivo specialistico che al c.d. sport di cittadinanza.»[3]

Con riferimento alle società sportive di pallavolo di alto livello, ovvero quelle analizzate in questa tesi, la rilevanza della figura del manager sportivo si evince anche dall'art. 2.4 al punto b) del 'Regolamento organico dei campionati di pallavolo di serie A Maschile' che in merito alla 'licenza' recita cosi:

«La "licenza" obbliga le società sportive a: […]; b) dotarsi di una adeguata struttura societaria, nella quale devono essere individuate figure professionali qualificate addette allo sviluppo delle attività di business (merchandising, sviluppo media spettatori, pubblicizzazione sui new media delle attività svolte dai Club, etc.); […]»[4]

[3] http://www.managersportivi.it/l-associazione/chi-siamo
[4] Regolamento completo all'indirizzo http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50491

TRENTINO VOLLEY SRL

3.1 LA STORIA - CENNI

Società sportiva dilettantistica, relativamente giovane nel panorama pallavolistico italiano, la Trentino Volley Srl è stata fondata nel 2000 dal Cav. Del Lavoro Diego Mosna, attuale presidente e socio di maggioranza (dal 2004 al 2009 e dal 2010 al 2014 anche Presidente di Lega[5], di cui ora è presidente onorario) ed è ad oggi una delle realtà più strutturate e che da subito hanno puntato a dare un'impronta imprenditoriale alla società: «managerialità, intuito, equilibrio, prudenza, attenzione al cliente con le sue molteplici e differenziate esigenze (cliente è lo sponsor ma cliente è anche e soprattutto lo spettatore), flessibilità, solidità finanziaria e patrimoniale sono solo alcune delle caratteristiche che contraddistinguono la Società. L'organizzazione interna copre le diversissime esigenze di una società sportiva: presidenza, direzione generale, settore amministrativo-finanziario, settore tecnico-sportivo, settore comunicazionale e settore commerciale. Tutte aree che all'interno del sodalizio trovano uno sviluppo efficiente ed armonico e rendono la Società pronta a qualsiasi tipo di necessità ed evento.»[6]

La Trentino Volley in questi 15 anni si è dimostrata una realtà vincente sia a livello sportivo che a livello dirigenziale, conquistando un elevato numero di successi in campo ed ottenendo prestigiosi riconoscimenti societari.

Successi sportivi: quattro Coppe del Mondo per Club (2009, 2010, 2011, 2012) e un terzo posto (2013), quattro scudetti (2008, 2011, 2013, 2015) e tre Coppa Italia (2010, 2012 e 2013), tre Coppe Campioni (2009, 2010, 2011) e due Supercoppe Italiane (2011, 2013), sette vittorie in regular season di serie A1 (stagioni 2003/04, 2007/08, 2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2014/15), due semifinali di Coppa Italia (2002 e 2006), una prestigiosa partecipazione in Europa alla Top Teams Cup e alla Coppa Cev nella stessa stagione (2004/05). Non meno

[5] E' costituito un Consorzio con attività esterna fra le società sportive partecipanti ai campionati di Serie A1 e A2 maschile di Pallavolo denominato "Lega Pallavolo Serie A". Statuto all'indirizzo: http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=5068

[6] http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/la_societa,2/societa,5.html

rilevante la bacheca del settore giovanile che invece conta su dieci scudetti oltre a svariati titoli nei campionati giovanili regionali.[7]

Riconoscimenti societari: grazie alla professionalità della sua dirigenza in questi anni la Trentino Volley ha avuto l'onore di organizzare l'All Star Game 2000, le Finali di Junior League 2002, la Final Eight di Coppa Italia 2003, il concentramento della prima fase di Top Teams Cup 2005 e la Final Four di CEV Champions League 2011 a Bolzano, ricevendo sempre i complimenti e i ringraziamenti delle organizzazioni che si sono affidate alla Società di via Trener per questo tipo di eventi.[8]

La scelta di dare una forte impronta imprenditoriale alla società sportiva è stata premiata anche con il 'Premio Stracca' per il miglior ufficio stampa (2011) e la recente 'Stella d'Oro al Merito' consegnata dal Presidente del Coni Malagò e dal Premier Renzi al Presidente della Trentino Volley Mosna. Proprio le parole utilizzate da Mosna in riferimento a questo riconoscimento, evidenziano il *lietmotiv* della Trentino Volley:

> *«[…] Il mio pensiero è andato a tutta la Trentino Volley, la Società che ho l'onore di aver fondato e di dirigere da sedici anni, il pensiero è andato alle persone che con me hanno sviluppato e realizzato un importante progetto territoriale fatto di immagine, di valori, di significato sociale e di importanti obiettivi agonistici. Senza l'impegno di tanti giocatori che hanno onorato al meglio la maglia che indossavano, degli allenatori che li hanno allenati e preparati fisicamente, dello staff medico che li ha curati adeguatamente, senza il lavoro dei dipendenti, dirigenti e collaboratori che dietro le quinte hanno operato quotidianamente per far funzionare al meglio la complessa macchina organizzativa che caratterizza una società sportiva, senza il calore del pubblico e senza il sostanziale sostegno economico di sponsor, aziende ed enti, nulla di quello che abbiamo realizzato sarebbe stato possibile. Come Presidente di Trentino Volley e come persona che nominalmente ha ricevuto la Stella d'Oro sono orgoglioso di aver avuto il piacere e l'onore di lavorare, collaborare e condividere vittorie e sconfitte con persone che nel tempo si sono dimostrate eccezionali e partecipi ad un progetto. I risultati, di gruppo ed individuali, altro non sono che una logica conseguenza. È mia profonda convinzione considerare questo ambito riconoscimento sportivo individuale quale espressione non solo dei 16 trofei nazionali ed internazionali che, assieme ai miei giocatori ed allenatori, ho avuto l'onore e la soddisfazione di sollevare ma anche e soprattutto del tanto impegno profuso dalla mia società nel dare senso compiuto ai valori della serietà, al lavoro fatto sul territorio e per il territorio valorizzando la nostra amata montagna trentina del Bondone, vivacizzandola tutte le estati con l'organizzazione del Big Camp estivo che coinvolge annualmente oltre 350 giovani ragazzi e ragazze, alla capillare attività di promozione nelle scuole che ci ha portato a contattare negli anni quasi 50.000 allievi di ben 2.800 classi con oltre 13.000 ore di lezione. La Stella d'Oro rappresenta anche i 12 campionati giovanili disputati tutti gli anni ed i tanti giocatori formati e poi indirizzati a svolgere*

[7] http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/la_societa,2/societa,5.html
[8] http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/la_societa,2/societa,5.html

la loro attività professionale con il nostro club e con altri in Italia. Un premio per le innumerevoli attività svolte per il sociale e per la charity; non ultima l'entusiasmante collaborazione con Amref Health Africa che ha come obiettivo quello di sviluppare a Nairobi un progetto che aiuti i ragazzi delle terribili baraccopoli di quella città a trovare momenti di gioco e serenità tramite la pallavolo. A tutta la Trentino Volley dedico questo importante riconoscimento confidando che le sia di stimolo per continuare ad avere ancora in futuro la passione e la professionalità nell'affrontare il lavoro che da sempre la contraddistingue; lavoro, che tra le altre cose, consente alla nostra provincia di avere una immagine positiva sul territorio italiano ed estero.» [9]

Quanto dichiarato dal Presidente Mosna evidenzia come alla base dei successi della Trentino Volley ci siano organizzazione, pianificazione, programmazione, controllo e collaborazione fra tutti i componenti della società. Una dichiarazione di intenti che evidenzia come il settore manageriale e quello sportivo siano tra loro strettamente correlati in un connubio imprescindibile.

E' infatti impensabile che un'ottima organizzazione manageriale possa produrre risultati sportivi senza una buon settore tecnico, così come è difficilmente pensabile che un settore tecnico di alto livello possa rimanere al vertice senza avere dietro un'organizzazione ben strutturata.

[9] Intervento integrale all'indirizzo: http://www.diegomosna.it/blog/dettaglio_post/una_stella_d_oro_da_condividere_con_chi_ha_a_cuore_la_nostra_trentino_volley,119.html

3.2 STRUTTURA SOCIETARIA

La struttura della Trentino Volley è una struttura definita da subito, dove la distinzione dei ruoli è precisa e ben delineata ed ha permesso alla società di improntare il lavoro come se fosse un'azienda: dalla pianificazione dell'attività a medio – lungo termine, alla programmazione dell'attività necessaria alla realizzazione degli obiettivi prefissati.

3.2.1 Struttura Organizzativa

Attualmente la Struttura Organizzativa della Trentino Volley Srl è così rappresentata[10]:

Presidente: Cav.Lav. Diego Mosna
General Manager: Bruno Da Re
Team Manager: Riccardo Michieletto
Ufficio Stampa: Francesco Segala
Segreteria Generale: Chiara Candotti e Sarah Mosna
Logistica: Matteo Daldoss
Amministrazione: Laura Corradini
Area Commerciale: Marco Oberosler e Cristina Giordano
Logistica, Impianti e Magazzino: Giuseppe Borgogno
Responsabile PalaTrento: Antonio Brentari
Addetto agli arbitri: Alberto Detassis
Fotografo: Marco Trabalza
Speaker PalaTrento: Gabriele Biancardi

Alla struttura organizzativa della società, si aggiungono:

- **Staff della Prima Squadra**:
  - **1° Allenatore**: Radostin Stoytchev
  - **Assistant Coach**: Dario Simoni
  - **Preparatore Atletico**: Martin Poeder
  - **Scoutman**: Ivan Contrario
  - **Fisioterapista**: Davide Lama
  - **Medico Sociale**: Mauro Bertoluzza

[10] http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/la_societa,2/struttura_organizzativa,19.html

❖ **Staff del Settore Giovanile**

- **Responsabile settore giovanile**: Riccardo Michieletto
- **Direttore Tecnico**: Francesco Conci
- **Referente Big School**: Matteo Zingaro
- **Medico:** Francesco Mattedi
- **Fisioterapista**: Daniele Dalsass
- **Dirigente**: Florlan Kushi
- **Preparatore Atletico**: Luca Baratto
- **Scoutman**: Mattia Castello
- **Allenatori di:**
    - Serie D – 1^Divisione – under 17, under 15A: Conci, Baratto, Albergati e Castello
    - Under 15B –Under 14 – Boy League: Zingaro, Valle
    - Under 13: Zingaro, Nardin
    - Under 12 minivolley: Vettorato, Deanesi, Olivieri
    - Settore Reclutamento: Zingaro

3.2.2 Organigramma

L'organigramma di un'azienda ed in questo caso di una società sportiva è una rappresentazione grafica della sua struttura organizzativa che evidenzia i differenti livelli decisionali, gli organi sociali, gli organi funzionali, la loro connessione, le linee di responsabilità.

Osservando la struttura della Trentino Volley Srl è evidente che ci troviamo di fronte ad una struttura Piramidale dove fino ad oggi il potere decisionale era nelle mani del Presidente e del General Manager e che da alcuni mesi invece, prevede l'inserimento in organico di un Consiglio di Amministrazione. Questo cambiamento è dovuto all'apertura della società all'ingresso di nuovi soci. Dal 2000 al 2015 la proprietà era rappresentata dal presidente Mosna che ha poi scelto di dare accesso a nuovi soci, con lo scopo sia di portare nuova liquidità, sia di dimostrare la solidità della società evidenziando come non sia padronale, ma del territorio.

Figura centrale nell'organigramma della Trentino Volley è sicuramente quella del General Manager, che rappresenta un vero e proprio punto di riferimento tra la proprietà e la struttura. E' il General Manager che stabilita la linea d'azione con la società, ha il potere per realizzarla coordinando il lavoro dei suoi collaboratori. A fare da contrappeso al potere del G.M. ci sono

le responsabilità, è infatti lui il fulcro delle responsabilità derivanti dal lavoro di tutti i subalterni.

Di seguito viene rappresentato l'organigramma societario considerando le principali aree funzionali, come l'area commerciale, comunicazione e logistica a fianco della quale devono considerarsi tutte le altre.

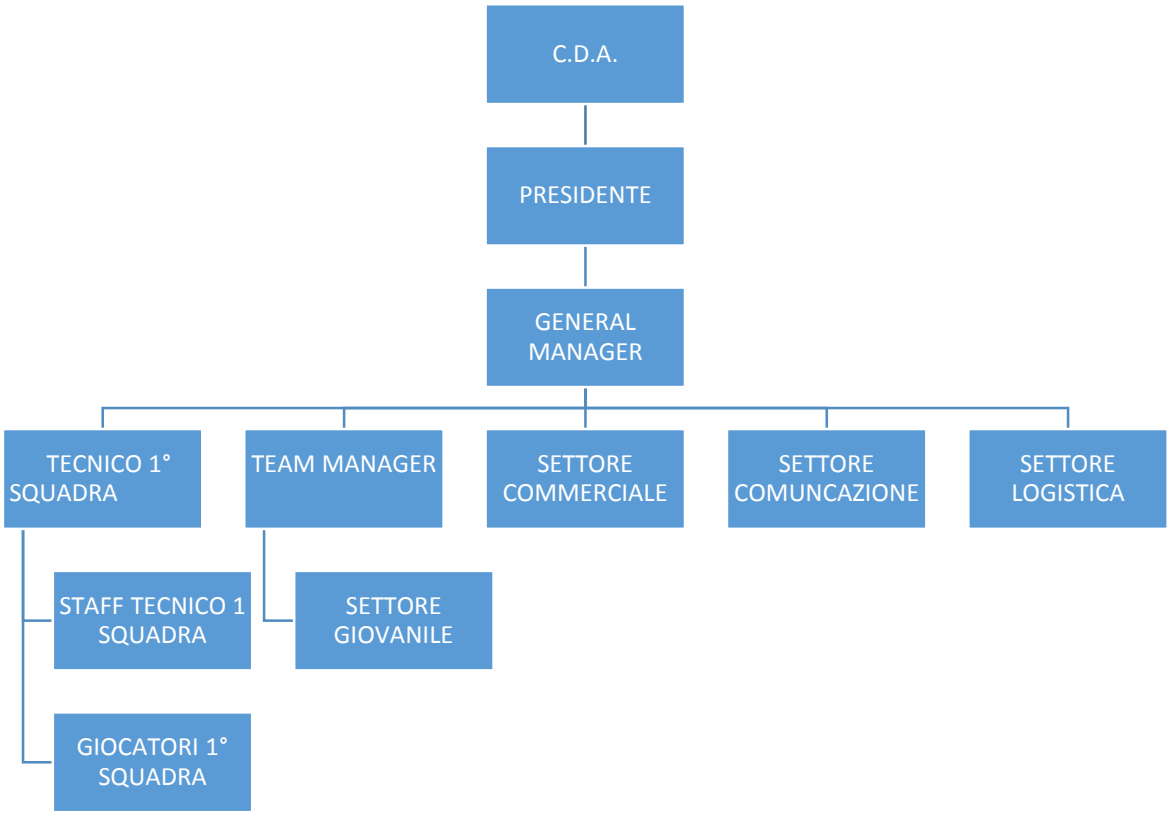

Figura 1 –Organigramma Trentino Volley Srl Stagione 2015 - 2016

3.3 IL GENERAL MANAGER

3.3.1 Chi è il General Manager

Il General Manager di una società sportiva è il dirigente con il massimo livello decisionale e piena autorità ed autonomia ad ogni livello organizzativo: è colui che pianifica con il vertice la strategia societaria e che coordina le risorse umane affinché si adoperino al meglio per la realizzazione della stessa, sempre a lui è affidato il controllo dell'andamento della società. A lui sono richieste competenze tecniche in vari settori (giuridico, sportivo, amministrativo, commerciale, comunicazione…), doti comunicazionali e capacità gestionali. Per questo il G.M. è il fulcro della società, il dirigente capace di fare da tramite tra la proprietà ed il resto della struttura.

Il G.M. della Trentino Volley Bruno da Re, al suo secondo anno con la società di Trento, è stato chiamato a ricoprire un ruolo vacante da un anno e mezzo: nel suo curriculum spiccano 22 anni alla Sisley Treviso e 4 a Modena come Direttore Sportivo, nonché la presidenza della Lega Pallavolo Serie A (1997-2000 e 202-2004), la presidenza della Sport Events Council della FIVB (Federazion Internazional de Volleyball, 2004-2008) e due mandati come consigliere FIPAV (Federazione Italiana Pallavolo, 2005-2012).[11] Bruno da Re si può quindi considerare una persona preparata, con una visione globale del settore pallavolo e che si è formato come General Manager nel tempo, partendo dal ruolo di Direttore Sportivo, ovvero colui che pur avendo ampio potere decisionale, riveste un ruolo prettamente legato alla costruzione e gestione della prima squadra.

[11]http://www.trentinovolley.it/eventi/dettaglio/la_scheda_di_bruno_da_re_nuovo_general_manager_gialloblu,15037.html

3.3.2 Evoluzione della figura del Direttore Sportivo: dal D.S. al G.M.

Inizialmente, ed in molte società sportive soprattutto minori ancora oggi, la figura centrale è rappresentata dal Direttore Sportivo i cui compiti sono incentrati sulla prima squadra e legati alla compra-vendita di giocatori con l'obiettivo di formare il miglior team possibile con le risorse finanziarie a disposizione ed ai rapporti con la stessa: dalla gestione del gruppo, all'organizzazione delle trasferte, considerando tutto quanto è necessario al regolare svolgimento dell'attività sportiva.

Con la crescita delle società sportive, l'evoluzione dell'ambiente di riferimento ed i cambiamenti continui (intesi come regolamentari e fiscali legati al mondo della pallavolo), alla figura del D.S. si sta sostituendo quella del direttore generale o general manager affiancato solitamente da un team manager cui vengono affidati i compiti organizzativi relativi alla prima squadra. E' questo il caso della Trentino Volley.

Al G.M. è richiesto quindi di avere una visione globale della società e di dirigerla secondo i dettami manageriali:

> *"È impensabile oggi non avere una visione globale, rispetto a quando ero a Treviso, già a Modena e soprattutto qui a Trento il mio ruolo non è più creare una squadra vincente, ma fare in modo che la società sopravviva*"[12].

Quello che il G.M. di Trento ha voluto sottolineare con queste parole è come adesso sia necessario applicare le regole aziendali alle società sportive: considerato che rispetto a prima i capitali investiti dalle proprietà sono minori, è necessaria una maggiore azione di reperimento di essi sul mercato. Aspetto non facile visti non solo i tempi attuali, ma anche la tipologia di prodotto offerto da una società sportiva:

> «*Non vendiamo un prodotto definito, noi vendiamo sport e lo sport in realtà non si vende, si regala, è passione […]. Noi dobbiamo far percepire questa passione*»[13]

[12] Cit. Bruno DA RE
[13] Cit. Bruno DA RE

3.3.3 Mansione del General Manager

La visione globale del General Manager va a considerare tutte le fasi della vita della società nelle quali ha un impatto diretto: pianificazione, organizzazione, realizzazione, controllo.

I compiti[14] del G.M. sono quindi molteplici:

- Pianificazione della stagione o del periodo di riferimento (attualmente un triennio) con la proprietà
- Scelta dei collaboratori e delle mansioni a loro assegnate
- Valorizzazione delle Risorse umane interne
- Scelta dello staff tecnico e della squadra (che avviene con il team manager che è anche il responsabile del settore giovanile e con il tecnico della prima squadra)
- Ricerca Sponsor
- Controllo periodico dell'andamento societario
- Gestione del flusso informativo a tutti i livelli della struttura

A tal fine il General Manager deve dimostrare grandi capacità di leadership, deve saper coinvolgere, motivare e valorizzare i suoi collaboratori che spesso si trovano a percepire stipendi tra loro molto differenti e non da meno, deve avere grande capacità di delega.

> *«E' fondamentale comprendere quali sono le capacità di ogni persona e riuscire a farli crescere».*[15]

Considerando che le responsabilità fanno poi tutte capo al G.M. è logico che il rapporto che sta alla base della scelta e gestione dei collaboratori sia un rapporto di fiducia.

[14] Per Mansione si consideri l'insieme strutturato dei compiti che vengono assegnati ad una posizione di lavoro quindi ad una persona nell'ambito di un'organizzazione. Per Compiti si consideri l'insieme delle operazioni elementari svolte dalla stessa.
[15] Cit. Bruno DA RE

Partito come Direttore Sportivo della Sisley Treviso, l'attuale G.M. della Trentino Volley crede fortemente nell'importanza di una rivisitazione dei ruoli dirigenziali all'interno delle società.

Rispetto al passato come G.M. lascia il seguito della prima squadra in trasferta al Team Manager Micheletto perché la necessità di reperire risorse e nuovi sponsor richiedono una presenza maggiore in società. La maggior parte del suo lavoro, oggi, è proprio quella di curare il settore Commerciale per mantenere viva la società indipendentemente dal successo finale ed allo stesso tempo per permettere alla squadra di perseguire gli obiettivi sportivi prefissati senza preoccupazioni di carattere economico.

Come Direttore Sportivo i compiti principali si potevano riassumere nello scegliere i migliori giocatori e allenatori e nel gestirli per ottenere risultati, avendo un contatto minimo con il settore commerciale legato più che altro ai rapporti con lo sponsor tecnico. In qualità di General Manager invece vincere non è più l'obiettivo principale (alla fine vince una società sola) che diventa quello di tenere vive le società, mantenere vivo l'interesse delle proprietà e l'attaccamento al territorio, cercando di ottimizzare le risorse e di reperire sempre più pubblicità e sponsorizzazioni. A Trento il G.M. si occupa principalmente del settore commerciale, che porta via un 70% del suo tempo, poi deve mantenere i rapporti con il territorio, le scuole, la Provincia e soprattutto far crescere la struttura e le risorse umane a disposizione in modo che la stessa possa rimanere attiva e ben funzionante anche con un avvicendamento del personale al suo interno.

Relativamente alla valorizzazione delle risorse il G.M. della Trentino Volley è fortemente convinto dell'importanza di trovare il ruolo giusto per ogni persona e della continua motivazione necessaria alla sua crescita. Allo stesso modo la sua visione dell'operato globale, che considera l'evoluzione dell'ambiente e le necessità dei clienti (come vedremo anche in seguito) fa pensare alla '*Learning Organization*' ovvero ad una forte cultura organizzativa che

incoraggia il cambiamento e l'adattamento, con il libero flusso di persone, idee e informazioni che permette un'azione coordinata ed un apprendimento continuo[16]. Considerando gli elementi che caratterizzano le Culture aziendali Adattive, ritroviamo i valori che vengono perseguiti nella società di Trento ovvero:

- **Valori Fondamentali**: i manager si interessano profondamente ai clienti, agli azionisti, ai dipendenti. Essi attribuiscono inoltre un grande valore alle persone, ai processi (o alle tecnologie) che sono in grado di creare un cambiamento utile (ad esempio iniziative di leadership in alto e in basso nella gerarchia)
- **Comportamenti tipici**: I manager prestano molta attenzione a tutti i propri gruppi di riferimento, specialmente ai clienti e intraprendono i cambiamenti quando se ne manifesta la necessità per servire gli interessi legittimi di tali gruppi, anche se ciò dovesse comportare l'assunzione di alcuni rischi. [17]

Allo stesso modo, la valorizzazione delle risorse umane perseguita dal G.M. Da Re fa pensare all'applicazione consapevole o naturale dei dettami del Marketing Interno, inteso come «il processo continuativo attraverso il quale i manager incoraggiano, stimolano e sostengono attivamente la dedizione dei dipendenti all'impresa, ai suoi beni e servizi e ai clienti serviti».[18]

Il Marketing Interno viene considerato un efficace strumento per la crescita aziendale e per la soddisfazione del cliente, perché induce il personale a fornire servizi di qualità.

[16] R.C.D. Nacamulli e D. Boldizzoni (a cura di), *Organizzazione Aziendale* 2^ Ediz. Italiana, Milano, APOGEO, 2004, pp. 338-339
[17] R.C.D. Nacamulli e D. Boldizzoni (a cura di), *Organizzazione Aziendale* 2^ Ediz. Italiana, Milano, APOGEO, 2004, Estrapolazione dalla figura 10.5, Pag. 339
[18] G. Marchi e G. Nardin (a cura di), *Marketing*, 2^Ediz. Italiana, Milano, The McGraw-Hill Companies Srl, 2003, Pag. 243

3.3.4 Valutazione del lavoro del General Manager

A differenza di un'azienda non sportiva, nella Trentino Volley vengono a mancare gli indicatori economici che permetterebbero di valutare il lavoro del G.M. attraverso indici di efficienza ed efficacia tradizionali, basati sulla realizzazione di un profitto finale o sulla conquista di un settore di mercato (per fare alcuni esempi). Come società sportiva dilettantistica priva di scopo di lucro, manca dalla nascita lo scopo di produrre e distribuire utile tra i soci, pertanto è impossibile utilizzare gli indicatori classici per la valutazione del lavoro svolto dal General Manager.

In primis bisogna considerare che una società sportiva, in quanto tale, produce sport, crea spettacolo, genera simpatia, emozioni, adrenalina ed empatia ed il General Manager deve riuscire a trasmettere alla proprietà le stesse emozioni che vengono trasmesse ai tifosi, agli spettatori ed agli appassionati. Se il metro di valutazione fosse il raggiungimento o meno dell'obiettivo finale, considerato che la Trentino Volley è una società di vertice, dovremmo considerare solo la conquista dello scudetto e delle competizioni a cui prende parte, ma in questi casi per ogni stagione agonistica su tanti partecipanti si avrà un solo vincitore e non sempre quindi l'obiettivo sportivo potrà essere raggiunto.

Per il G.M. Da Re non potendo parlare a fine anno di realizzazione di utile, aumento del fatturato, conquista di un settore di mercato e nemmeno della conquista garantita dello scudetto, per quanto la squadra venga allestita con un alto livello tecnico, per valutare il suo operato la presidenza dovrà considerare se è riuscito a far sì che la società risulti:

- Controllata
- Corretta (fiscalmente, umanamente, professionalmente)
- Gestita
- Seria

E che di essa venga diffusa un'immagine di società sana, educata, professionale

Tra le capacità richieste al G.M. c'è anche quella di mantenere vivo l'interesse della proprietà facendogli capire che la società può continuare la sua attività di vertice anche se negli anni si riducono i capitali di partenza. Nella Trentino Volley per esempio l'Itas dopo 13 stagioni da main-sponsor ha deciso di limitarsi al settore giovanile e il contributo della Provincia così come i capitali investiti dalla Proprietà sono stati ridotti, il tutto però senza intaccare il valore del budget di riferimento (parliamo indicativamente dai 3 ai 4 milioni di euro di costi complessivi, considerati anche i conto vendita e conto sponsorizzazioni), quello che è cambiato è l'impegno sul mercato nella ricerca di nuove sponsorizzazioni e nella promozione delle gare casalinghe per accrescere i ricavi derivanti dal settore della biglietteria (700.000€ di incasso indicativo nella stagione 2014-2015). Per far fronte alle nuove necessità si rivela fondamentale applicare una gestione aziendalistica alla società sportiva che consiste nell'operare con Professionalità e Managerialità, facendo attenzione alla soddisfazione del cliente e della proprietà:

«*La bravura di un manager sportivo non è fare la squadra, ma convincere la presidenza e la città che le scelte operate sono quelle più giuste*»[19]

La managerialità è oggi considerata fondamentale soprattutto nei momenti di difficoltà dove intuito, creatività, competenza, capacità gestionali e relazionali si rendono sempre più necessarie:

- PASSIONE
- CAPACITA'
- IDEE
- SERIETA'
- ONESTA'

[19] Cit. Bruno DA RE

Sono questi i cinque elementi che per il G.M. Da Re sintetizzano la visione manageriale di una società sportiva perché:

«*La società sportiva NON è un'Azienda ma è fatta di persone che hanno stipendi differenti e che devono essere tutte motivate per dare sempre il massimo*».[20]

Per Bruno da Re, la società sportiva NON è UN'AZIENDA perché manca dei pilastri essenziali dell'azienda come l'utile e la produzione, a fine anno infatti una società sportiva non deve produrre utile, ma realizzare un bilancio in pareggio (aspetto fondamentale per l'iscrizione alla stagione successiva) o al massimo avere perdite di piccole entità che verranno coperte dalla proprietà. Allo stesso tempo è necessario che venga gestita COME un'AZIENDA perché anche nella società sportiva si rende necessario realizzare un budget ed un bilancio, effettuare consultazioni periodiche e si hanno responsabilità legate al personale ed alla sicurezza.

Il General Manager però in quanto Manager Sportivo deve sempre avere lo SPORT come funzione primaria, tenendo bene a mente che lo sport è passione, serietà, impegno e valore e trovando il giusto equilibrio tra le necessità sportive e quelle gestionali per ottenere la soddisfazione dei clienti e quella della società.

[20] Cit. Bruno DA RE

3.3.5 Customer Satisfaction

In generale, ma nelle imprese che offrono servizi come le società sportive ancora di più, offrire un servizio di qualità è fondamentale. Il cliente deve percepire l'affidabilità della società, la prontezza della risposta alle sue esigenze, la sicurezza di ricevere un servizio da chi ha le competenze e conoscenze idonee per emetterlo e soprattutto la sua capacità di comprendere e realizzare il miglior servizio personalizzato.[21]

L'attività della Trentino Volley è improntata sulla soddisfazione del cliente inteso nella sua più ampia accezione, la società cerca ove possibile di anticipare le esigenze del cliente, migliorandosi continuamente. Per la società altoatesina la soddisfazione del cliente fa parte integrante delle priorità strategiche e per Clienti considera:

- ABBONATI
- ACQUIRENTI del merchandising
- APPASSIONATI
- LETTORI SOCIAL
- PUBBLICO
- SPONSOR
- TIFOSI (indipendentemente dal fatto che abbiano o meno la possibilità di esserlo al PalaTrento)

Relativamente agli sponsor l'attenzione al dettaglio si traduce nella realizzazione di:

- Un report con indicati i minuti di visibilità del marchio durante le partite
- Le ore in cui il marchio è stato trasmesso in tv
- Rassegna settimanale personalizzata

[21] G. Marchi e G. Nardin (a cura di), *Marketing*, 2^Ediz. Italiana, Milano, The McGraw-Hill Companies Srl, 2003, Pag.240-241

- Organizzazione di eventi specifici
- Promozioni per le aziende e loro dipendenti per la visione delle partite a prezzi agevolati
- Promozioni aziendali riservate agli spettatori presenti agli incontri della prima squadra
- Comunicazione costante con gli sponsor

La stessa attenzione evidenziata per lo sponsor, viene prestata per tutte le altre tipologie di clienti. Basilare è realizzare sempre un servizio di qualità per tutti e per questo è necessario lavorare con professionalità e soprattutto passione: al tifoso, allo spettatore, allo sponsor, alla proprietà devono essere trasmesse sensazioni per generare il massimo coinvolgimento che sarà la base del loro attaccamento 'alla maglia' ed alla società (fidelizzazione del cliente).

Per riuscire a coinvolgere il maggior numero di persone, appassionati di pallavolo, ma non solo, in questi anni la Trentino Volley ha aumentato l'attenzione all'immagine allestendo una vera e propria sala trofei in sede, realizzando poster, calendari, promuovendo il coinvolgimento diretto ad eventi e partite, facilitando l'acquisto dei biglietti con la vendita online, curando l'abbonato nei piccoli dettagli come la realizzazione di un particolare all'apparenza banale come la plastificazione dell'abbonamento che per il tifoso rappresenta un segno di appartenenza alla società, di amore verso la squadra da conservare nel tempo.

3.4 AREE FUNZIONALI

Appurato che la figura del G.M. è centrale, che a lui si riconducono Potere decisionale e Responsabilità, andiamo ora ad analizzare alcune delle principali aree funzionali, laddove l'opera del General Manager ha un impatto maggiore:

- PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE
- CONTROLLO
- AREA COMMERCIALE

3.4.1 Pianificazione e Programmazione

Per pianificazione e programmazione si intende l'attività gestionale volta all'individuazione degli obiettivi societari e delle metodologie migliori per realizzarli col giusto impiego delle risorse a disposizione.

Nella Trentino Volley le prime analisi che vengono effettuate per impostare una stagione, sono analisi di carattere tecnico relative alla stagione che si è appena conclusa o che si sta concludendo. Le stesse vengono effettuate dal General Manager con lo staff tecnico: si tratta di valutazioni riferite alla squadra, considerando i presupposti e le forze che possono essere messe in campo e gli obiettivi da perseguire. Da qui nascono le idee su quella che potrebbe essere la struttura della nuova squadra che potrebbe rispettare anche le esigenze della società.

La programmazione per la realizzazione di quanto pianificato, è subordinata ad aspetti di budget: la regola primaria è «*non spendere più di quanto si sia ragionevolmente sicuri di incassare.*»[22]

Il budget viene stabilito dal G.M. durante un confronto con la presidenza (al momento della stesura della presente tesi sono ancora in fase di definizione le dinamiche direzionali legate

[22] Cit. Bruno DA RE

all'inserimento in organico del C.D.A.). Poiché il budget è in continuo movimento, le basi di analisi avvengono su dati storici del consolidato degli ultimi anni affiancato da previsioni ragionevoli di incasso che permettono di delineare un limite massimo di spesa.

In pratica quindi, verso marzo la Trentino Volley inizia a pianificare la nuova stagione ed attualmente è in corso una pianificazione triennale, periodo considerato medio-lungo nel campo dello sport. Molti sono infatti i fattori mutevoli in questo settore che devono essere ben considerati al fine di effettuare una pianificazione lungimirante piuttosto che dannosa per la società stessa.

Sulla base di quello che è stato l'anno appena concluso ed i risultati ottenuti, valutato anche l'investimento massimo che la proprietà intende effettuare, viene definito un budget di spesa in base a cui viene poi stabilita l'attività sportiva che la società intende realizzare.

Nel caso della società di Trento, l'attività è di vertice e richiede l'impiego di risorse che rappresentano una parte importante del budget, con riferimento soprattutto allo staff tecnico ed ai giocatori della prima squadra (inteso come rimborso mensile ed eventuale vitto e alloggio), cui si sommano le attività ad essa connesse che comprendono oltre le sedute di allenamento, le trasferte per la partecipazione alla Super Lega Italiana (Diatec Trentino, CMC Romagna, Tonazzo Padova, GI Group Monza, Ninfa Latina, LPR Piacenza, Cucine Lube Banca Marche Civitanova, Revivre Milano, DHL Modena, Calzedonia Verona, Sir Safety Conad Perugia, Expriva Molfetta società partecipanti alla stagione 2015– 2016 [23]) e per la partecipazione alle Coppe Europee. Una volta stabilite le linee guida ed il budget, sarà compito del General Manager definire con il collaboratore dell'Area di riferimento il programma per realizzare al meglio quanto pianificato.

[23] Fonte http://www.legavolley.it

3.4.2 Controllo

L'attività di controllo è quell'attività volta a verificare che la gestione societaria rispecchi quanto stabilito in sede di pianificazione, soprattutto, ma non solo da un punto di vista economico – patrimoniale. Ovvero a tenere sotto controllo eventuali discostamenti dal budget iniziale ed il rispetto della linea d'azione stabilita.

Nella Trentino Volley tale attività viene effettuata dal General Manager con un contatto costante, che in molti casi si traduce in confronti giornalieri con i propri collaboratori e con la verifica periodica del rispetto del Budget.

Il controllo periodico del Budget permette al G.M. di intervenire prontamente in caso di imprevisti che possono anche in poco tempo portare ad incidere pesantemente nell'economia della società, o meglio nella gestione della stagione in corso.

Il BUDGET

«Il concetto che più spesso viene associato al termine 'budget' è quello di bilancio preventivo. Tale associazione di idee non è errata, perché in effetti il processo di budgeting in azienda si conclude normalmente con la redazione di un bilancio preventivo per l'anno a venire. Tuttavia tale definizione è assai riduttiva […]».[24] «Il budget è un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico – finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo».[25]

Da qui si comprende come per la Trentino Volley il Budget si riveli un importante strumento sia in sede di pianificazione, che di controllo: esso viene stabilito, anche se è meglio dire ipotizzato verso marzo. La sua determinazione, come detto, avviene in base allo storico degli

[24] L. Brusa, *Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo,* Milano, Giuffrè Editore, 2000 Pag.83
[25] L. Brusa, *Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo,* Milano, Giuffrè Editore, 2000 Pag.84

anni precedenti e se verso settembre/ottobre, il budget dei ricavi può dirsi pressoché definitivo, quello dei costi sarà sempre indicativo ed in continuo movimento, ma mai eccessivamente discostante da quanto stabilito in sede di pianificazione. Il budget della stagione in corso (2015/2016) prevede una spesa globale, considerati i cambi merce, valorizzando il materiale tecnico che è in realtà in conto sponsorizzazione ed i costi che verranno recuperati, indicativamente di 3.600.000€.

❖ Entrate Principali

Sono cosi rappresentate:

- 30% dalla proprietà
- 20% dalla biglietteria
- 50% dalle sponsorizzazioni

Nelle percentuali sopra riportate non troviamo le voci Merchandising, Diritti Televisivi, né Plusvalenza per cessione giocatori e questo perché nel primo e nell'ultimo caso la loro rilevanza è tale da non spostare gli equilibri di bilancio, mentre in riferimento ai Diritti Televisivi, questi sono spettanti alla Lega Pallavolo Serie A.

➢ Merchandising

Non rientrano tra le entrate principali, le entrate relative al merchandising che se soprattutto per i club calcistici esteri, permettono di realizzare importanti ricavi, per le società sportive di pallavolo e la Trentino Volley nello specifico rappresentano più che altro un sistema promozionale e di veicolazione del marchio che non sposta gli equilibri di bilancio.

➢ Diritti Televisivi

Nonostante rispetto al passato ci sia una buona copertura televisiva delle gare di pallavolo sia da parte delle tv in chiaro che delle tv a pagamento e nonostante che la Trentino Volley abbia un importante visibilità in questo senso, i Diritti Televisivi per la Super Lega, spettano

alla Lega Pallavolo e non alle società che vi appartengono.[26] Gli stessi sono però importantissimi ed anche se non sono compresi tra le entrate di bilancio vengono considerati un valore aggiunto nelle sponsorizzazioni come ritorno di immagine per le aziende che decidono di affiancare il proprio marchio alla Trentino Volley e di conseguenza aiutano, e non poco, a raggiungere la percentuale del 50% di sponsorizzazioni sopra indicata.

- **Plusvalenze da Cessione Giocatori**

Questa voce non è inserita tra le percentuali che formano le principali fonti di entrata perché, come per il merchandising, non vengono considerati rilevanti al punto da generare sostanziali spostamenti nelle voci di Bilancio.

- **Biglietteria**

Analizziamo ora la voce biglietteria che per la società trentina rappresenta un punto d'orgoglio. Attualmente la Trentino Volley vanta 2100 abbonati (dati gennaio 2016) su 4300 di capienza massima al Palasport, per un valore indicativo di 260.000 €; gli abbonati sono considerati una risorsa preziosa e soprattutto da tutelare, l'abbonato è un appassionato, un tifoso che è legato alla storia, alla tradizione della società. Per il G.M. Da Re è inoltre questo il settore su cui investire per accrescere le entrate, perché viene reputato più semplice fidelizzare i propri sostenitori che non ottenere cifre importanti dagli sponsor. Conquistare i propri tifosi, accresce l'interesse, l'attaccamento alla maglia ai colori sociali e porta ad avere numeri elevati di sostenitori che possono quindi alternarsi alla visione della gara settimanale. In sostanza avere tifosi diversi che riempiono gli spalti del PalaTrento è un obiettivo più raggiungibile rispetto a quello di ottenere un aumento significativo della sponsorizzazione da parte di uno sponsor che si è già legato alla Trentino Volley.

[26] Art 29 dello Statuto della Lega Pallavolo Serie A: Diritti di Diffusione radio televisiva ed internet e promopubblicitari, http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=5068

La società sportiva genera spettacolo, rappresentato dalla partita di Campionato o di Coppa, all'abbonato tale spettacolo viene offerto a prezzo speciale e fisso, mentre subisce delle variazioni (se pur simboliche più che di effettivo impatto economico) per chi decide di prendere parte solo ad un match specifico.

Nel calendario della Trentino Volley ci sono ad oggi 5 gare che si differenziano dalle altre nella SuperLega italiana e considerate Big Match; la variazione di prezzo è irrilevante (si parla di pochi euro), ma ha un doppio scopo: da un lato rappresenta un valore aggiunto per l'abbonato che ha scelto di pagare tutte le gare interne della stagione anticipatamente e dall'altro mette l'accento sull'importanza del match per suscitare interesse negli spettatori occasionali.

Tipologia e prezzo dei biglietti

TIPOLOGIA	SETTORI	BIGLIETTO PER PARTITA	BIGLIETTO PER BIG MATCH
VIP	R-S-T	Euro 32,00	Euro 35,00
BEST	R-T-X-Z	Euro 20,00	Euro 25,00
BEST Ridotto	R-T-X-Z	Euro 14,00	Euro 20,00
GRADINATA	A-B-C-K-D-E-F-G-H-I-V-L-M-N	Euro 14,00	Euro 20,00
GRADINATA Ridotto	A-B-C-K-D-E-F-G-H-I-V-L-M-N	Euro 12,00	Euro 16,00
CURVA	Settore non numerato	Euro 10,00	Euro 14,00
CURVA Ridotto	Settore non numerato	Euro 8,00	Euro 10,00

I prezzi ridotti dei biglietti vengono applicati agli under 14 e agli over 65.
La lista dei BIG MATCH comprende le gare con Civitanova, Modena, Perugia e Verona

Figura 2 Dati Year Book 2015 2016

Considerato che il settore della biglietteria è quello su cui puntare per aumentare le entrate societarie è necessario un maggior impiego di risorse e soprattutto che la promozione effettuata non riguardi solo la differenziazione di prezzo, ma anche la propaganda per stimolare le persone ad andare a vedere le partite, al fine di suscitare interesse e curiosità negli appassionati di volley, ma anche negli sportivi in generale. Per raggiungere questi obiettivi è necessario offrire uno spettacolo all'altezza e questo è possibile con l'allestimento di una squadra tecnicamente valida, ma anche composta da giocatori in grado di suscitare l'empatia dello spettatore.

Obiettivo della Trentino volley è quello di arrivare a giocare sempre con il tutto esaurito e non solo per una questione di incassi, ma anche perché avere 4300 persone a cornice del match che si disputa sul campo da gioco, contribuisce ad accrescere lo spettacolo.

❖ Uscite Principali

Sono così rappresentate:

- 70% Stipendi e Rimborsi del Personale
- 6% Settore Giovanile
- 5-6% Trasferte
- 2-3% Tasse Gara
- % rimanente è data da spese generali, amministrative

L'IMPREVISTO

Dando uno sguardo a quelle che sono le principali voci di costo (che in questo elaborato non analizziamo), per la Trentino Volley è bene considerare anche l'imprevisto che non sempre permette una scelta d'azione, ma che sempre andrà ad incidere negativamente (in termini di maggiori uscite o minori entrate) rispetto a quanto preventivato nel Budget. Per questo in fase di redazione del Budget preventivo è bene evitare di sottostimare i costi e sovrastimare le entrate. Per evitare poi che l'imprevisto si ripercuota sulla gestione, o sui risultati sportivi attesi è fondamentale che venga gestito tempestivamente.

❖ **Come viene affrontato un imprevisto:**

Poiché un imprevisto genera sempre un discostamento non indifferente dalle voci inserite nel Budget, in prima battuta il G.M. analizza il problema con il responsabile di riferimento, valutando costi e benefici derivanti dalle soluzioni ipotizzabili: per la sua risoluzione e solo in caso si riscontri un discostamento importante dal budget iniziale, dovrà confrontarsi con la presidenza per valutare o meno la reale possibilità della società di affrontare il maggior costo che si è presentato.

❖ **Tipologie**

L'imprevisto si può verificare sotto varie forme, di seguito vengono elencate le più rilevanti:

- Giocatore che si infortuna
- Abbinamenti imprevisti in Coppa che possono cambiare i costi di trasferta e gli incassi al Palasport
- Sponsor che non onora il contratto
- Variazioni regolamentari da una stagione all'altra (es. Coppe disputate in gara secca, trasformate in gare di andata e ritorno; costi di riprese televisive, obbligatorie nelle

Coppe Europee, che in una stagione vengono rimborsati mentre nella successiva restando a carico della società)

Di tutte queste tipologie di imprevisto l'unico su cui la società può veramente operare delle scelte è quello legato all'infortunio di un giocatore, in questo caso può valutare la convenienza o meno di un intervento sul mercato per la sua sostituzione.

Il G.M. dovrà valutare con lo staff tecnico e medico eventuali tempi di recupero, i costi ed i tempi necessari per l'ingaggio di un nuovo atleta, valutando la convenienza della maggior spesa da sostenere, bilanciata con l'impatto che il nuovo giocatore avrà sulla realizzazione degli obiettivi sportivi, il tutto ovviamente se la proprietà è disposta a sostenere il maggior esborso che soprattutto in certe fasi della stagione, rimarrebbe quasi certamente a suo carico.

Negli altri casi la società non avendo opzioni tra cui scegliere subisce l'imprevisto e quindi il maggior costo o minore incasso e deve poi adoperarsi per far aumentare le entrate e ridurre i costi ove possibile.

3.4.3 Area Commerciale

E' questo il settore in cui il G.M. Da Re impiega la maggior parte del suo tempo e delle sue conoscenze per far sì che sempre più aziende scelgano di legare il proprio marchio a quello della sua società. Ad affiancare il G.M. cui spetta principalmente il compito di reperire, contattare, negoziare, concludere i contratti con l'azienda futuro sponsor, sono alcuni collaboratori interni ed una freelance, il tutto perché ad oggi stipendiare un commerciale puro avrebbe un costo insostenibile, o meglio un costo tale che richiederebbe allo stesso tempo il reperimento di importanti cifre di sponsorizzazioni annuali e da analisi effettuata al momento il G.M. non ne vede la convenienza.

La Trentino Volley lavora quasi esclusivamente con le imprese del territorio ed ad oggi vanta un numero importante di sponsor, si parla di una sessantina di sponsorizzazioni che rappresentano l'importante lavoro fatto in questo settore dove alcuni anni fa, gli sponsor erano indicativamente la metà.[27]

Reperire sponsor a Trento non è facile, l'offerta sportiva alternativa vede il basket ed il volley femminile in serie A, il calcio, lo scii ed il nuoto, affiancati a molte manifestazioni culturali; per prevalere sulla concorrenza, la società Trentina punta sull'immagine, sulla serietà, sulla professionalità, realizzando presentazioni ricche e personalizzate di se stessa e delle proposte commerciali che non puntano solo a reperire lo sponsor, ma anche e soprattutto a coinvolgerlo durante la stagione.

Se la fase che va dal contatto fino alla conclusione del contratto è affidate al G.M., possiamo dire che la cura dello sponsor viene poi affidata in gran parte ai collaboratori seguendo una linea gestionale di ampia delega voluta dal General Manager stesso.

[27] Elenco sponsor http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/sponsor,10/sponsor_partner,10.html

Punti di forza della Trentino Volley sono in prima battuta una presentazione attenta, professionale e soprattutto dedicata al cliente di riferimento e successivamente un'attenzione al rispetto ed alla realizzazione di quanto concordato con professionalità e competenza, mirando a coinvolgere il cliente nella vita della società, trasmettendogli la passione per la pallavolo e per la squadra. Far sentire lo sponsor parte della società permette poi di avere collaborazioni più longeve e proficue.

❖ Il contatto con lo sponsor

In fase di presentazione vengono consegnate al cliente le seguenti due brochure commerciali:

- Presentazione societaria e piano commerciale
- Proposta commerciale personalizzata

➢ Presentazione societaria e piano commerciale

Andiamo ora a vedere quali sono gli aspetti che la Trentino volley pone in evidenza per catturare l'attenzione del potenziale sponsor.

Viene realizzato un vero e proprio book curato per attrarre l'interesse del beneficiario e con un ottimo impatto visivo. Di seguito sono riportate le voci in cui il book è suddiviso corredate da una breve descrizione:

- **La storia della società**: dal 2000 ad oggi, con un ampio spazio non solo ai successi sportivi conseguiti, ma anche alla crescita ed all'evoluzione della società
- **Le vittorie**: due pagine che racchiudono tutti i successi conquistati nelle competizioni cui ha preso parte la prima squadra fino ad oggi
- **Il pubblico**: totale abbonati e spettatori presenti al PalaTrento che nella stagione 2014/2015 risultano essere stati rispettivamente 1843 (a gennaio 2016 gli abbonati sono 2100) e 54.003, dati che vedono il pubblico della Trentino Volley al secondo posto del podio tra gli spettatori di tutte le società partecipanti alla Superlega sia come media spettatori che come media incasso (riferiti alle gare casalinghe). Il Pubblico rappresenta per la società trentina un doppio vanto perché oltre ad essere il secondo più numeroso, per il settimo anno in quindici stagioni si è rivelato il più corretto d'Italia
- **La visibilità televisiva e web**: è una delle vetrine più importanti per gli sponsor e la società dà molta importanza al settore della comunicazione. Il lavoro dell'addetto stampa Francesco Segala è più volte stato premiato anche dal web come si evince dai numeri riportati (66.929 fans Facebook, 11.104 follower Twitter, 1.180.376

visualizzazioni YouTube e 13.500 follower Istagram). Vengono rappresentati dettagliatamente anche i dati relativi alle presenze televisive in Italia (121h 19min) e all'estero (62 paesi)

- **Il settore giovanile**: viene riportato il ricco palmares e le certificazioni di qualità dell'attività giovanile (dal 2006 ad oggi) e della Scuola Pallavolo (dal 2010 ad oggi)
- **Il palazzo dello sport**: brevi cenni sulla struttura, capienza, indicazioni stradali e un'ampia immagine che rappresenta il campo da gioco e la disposizione dei posti a sedere suddivisa in Curva, Gradinata, Best e Vip
- **La pallavolo in Italia**: panoramica dei tesserati e dei campionati effettuati
- **Il pubblico della pallavolo italiana**: rappresentazione grafica del 'Trend di interesse per la Super Lega', 'il Livello di Interesse', 'Notorietà e valore della sponsorizzazione principale' e soprattutto il 'Ritorno di comunicazione della Main Sponsorship' che nello specifico rappresenta un dato superiore alla media, migliore della categoria con gli 862.000€ di ritorno per Brand Sponsor Diatec Trentino (periodo di riferimento 01/06/14-30/05/15 stagione 2014-15). Dati forniti dalla Stageup
- **Il piano marketing**: illustra le possibilità di sponsorizzazione sulla divisa da gara (prima maglia e seconda maglia) divisa del libero[28], tuta da gara, abbigliamento da tempo libero, completo da allenamento, accessori ed illustra anche le possibilità di sponsorizzazione legate alla comunicazione come Match – Program, pagine di giornale dedicate, Roll Up, conferenza stampa, volantini; il materiale cartaceo come poster, calendario tascabile, cartoline, buste, carta intestata e brochure commerciali ed infine gli adesivi pavimentali, i led, i pannelli del tabellone segnapunti, rete campo da gioco ed il backdrop per le interviste presenti al palazzetto dello sport

Figura 3 Frontespizio brochure commerciale stagione 2015-2016

[28] Giocatore con un ruolo particolare che indossa una divisa differenziata rispetto ai compagni

- **Proposta Commerciale Personalizzata**

Allo stesso tempo ogni potenziale sponsor che entra in contatto con il General Manager riceve una proposta commerciale personalizzata nella quale vengono riportati tutti gli impegni sportivi della stagione in corso, i riferimenti del pubblico della SuperLega e la presenza avuta in Tv nella stagione precedente. Aspetto più importante di questa brochure personalizzata è che tutte le proposte che vengono evidenziate nella brochure generale, sono adesso riproposte con il marchio del potenziale sponsor già applicato in modo da dare subito un'idea dell'impatto visivo dell'eventuale sponsorizzazione e trovare allo stesso tempo la soluzione che rispecchia maggiormente l'interesse del cliente. La proposta commerciale viene poi dettagliata e vengono infine evidenziati eventuali 'Sponsor – Day', 'Team Bulding – Day' e 'Attività di Pr' che hanno lo scopo di coinvolgere lo sponsor nell'attività della squadra e della società.

Figura 4 Frontespizio brochure commerciale stagione 2015 – 2016

Fondamentale per la Trentino Volley è rispettare quanto pattuito, ottemperando ad ogni punto dell'accordo raggiunto, con professionalità e passione due parole che per il G.M. Da Re devono sempre essere affiancate perché la società sportiva, in quanto tale, non è un'azienda, ma produce sport e genera spettacolo, per questo è basilare che trasmetta emozioni.

3.5 ATTIVITA' DELLA SOCIETA' SPORTIVA

Dopo aver parlato della struttura organizzativa ed aver presentato in maniera ampia la figura del General Manager dando maggior risalto al lavoro da lui svolto in concreto è giusto avere un quadro dell'intera attività svolta dalla Trentino Volley che non è solo 'prima squadra'.

L'attività della società altoatesina è capillare ed ampia e già solo quella inerente la prima squadra richiede un'attenzione ed un impegno di risorse tali da rendere necessaria un'attenta organizzazione, pianificazione e controllo, ma dietro c'è molto altro.

Volendo schematizzare l'attività della Trentino Volley, potremmo suddividerla così:

- **Prima Squadra**
- **Giovanile**
- **Rapporti con il Territorio**
- **Charity**

3.5.1 Prima Squadra

Dalla figura riportata nella pagina successiva (Fig.5) si può comprendere la quantità di impegni che la prima squadra si trova ad affrontare nella stagione in corso (2015-2016) e per avere un'idea delle trasferte che impegnano la Trentino Volley durante tutta la stagione nell'adempimento degli impegni sportivi in programma, basta osservare la loro raffigurazione geografica (Fig. 6-7 Pag. 48).

Il calendario è fitto ed in continuo movimento tra Italia ed Estero: spesso il tempo per allenarsi è ridotto al minimo e le capacità di adattamento richieste a tutti (dirigenti, staff tecnico e giocatori) sono alla base di una buona riuscita sportiva.

CAMPIONATO DI SUPERLEGA

14 *squadre iscritte*

- *Periodo di svolgimento: 20 ottobre 2015 - 20 maggio 2016*
- *Disputa di Regular Season e Play Off Scudetto*

REGULAR SEASON

- *26 giornate con gironi d'andata e ritorno (13 partite casalinghe). Ad ogni turno di regular season RAI Sport 1 trasmette due partite in diretta, una di sabato e l'altra di domenica*

COPPA ITALIA 2016

- *Final Eight con tabellone ad eliminazione diretta (gara unica).*
  Ai quarti di finale partecipano le prime otto classificate al termine dell'andata di regular season; chi passa il turno accede alla Final Four (semifinali e Finale in una sede da definire e giocare in un solo weekend).

PLAY OFF SCUDETTO

- *Vi partecipano le prime otto classificate della regular season, che si sfidano nei quarti di finale da disputare al meglio delle tre gare; chi passa il turno accede a semifinali e poi alla finale (entrambe al meglio delle cinque gare)*

CHAMPIONS LEAGUE

- *28 squadre iscritte*
- *7 gironi, chiamati "POOL" composti da 4 squadre*
- *Periodo League Round e Play off, dal 04/11/2015 al 12/03/2016*
- *Periodo Final Four per assegnazione titolo, 28-29/03/2016*

Figura 5 Impegni Prima Squadra – Dati 'Proposta Commerciale stagione 2015 – 2016'

Come si può facilmente intuire l'organizzazione dell'attività della prima squadra richiede impegno, attenzione, serietà, professionalità e grandi capacità gestionali per permettere ai giocatori di prendere parte a tutti gli impegni nella migliore condizione fisica e mentale, in modo da rendere sempre al meglio per raggiungere l'obiettivo sportivo prefissato ad inizio stagione.

Questo in considerazione del fatto che lo spettacolo sportivo, come più volte evidenziato, è in fin dei conti il prodotto principale della società sportiva.

Nella Trentino Volley una volta definite le linee guida e la quota di budget assegnata, l'organizzazione dell'attività della prima squadra è delegata al team manager, che come detto in caso di imprevisti dovrà relazionarsi con il General Manager.

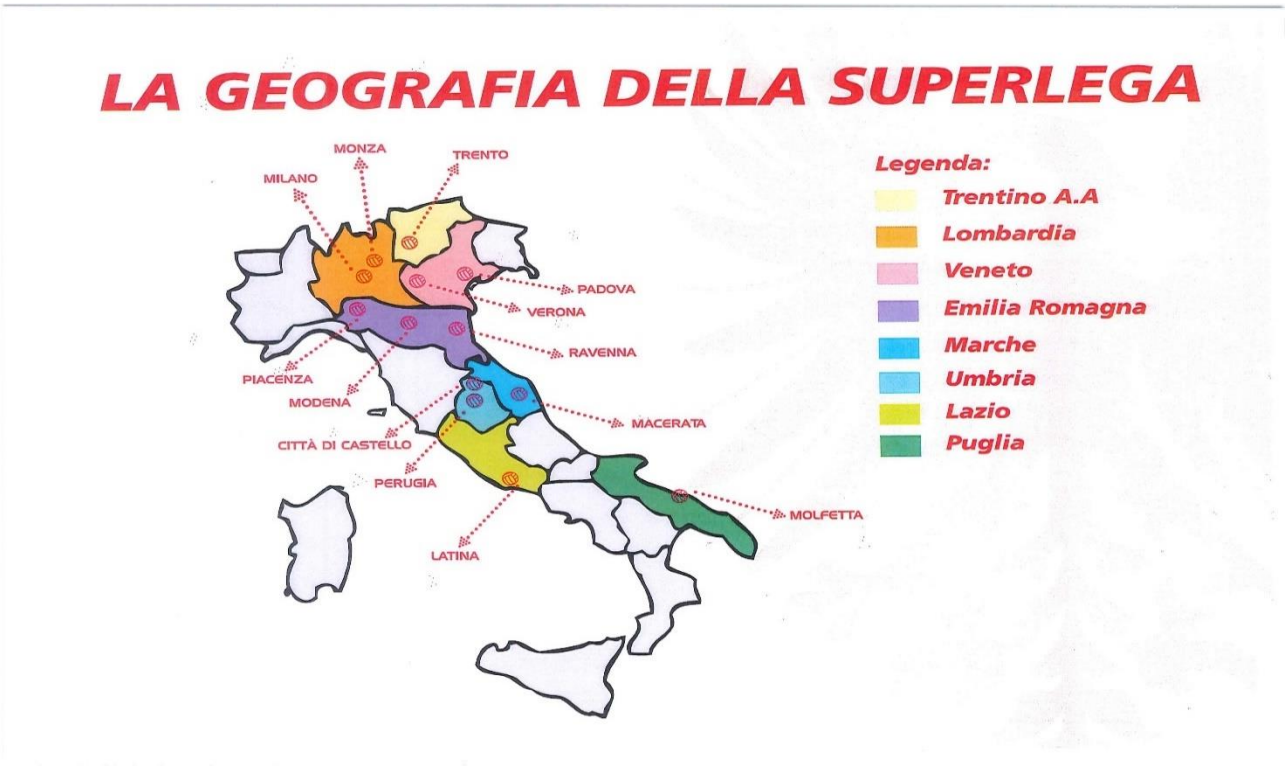

Figura 6 Trasferte SuperLega - Dati 'Proposta Commerciale stagione 2015 – 2016'

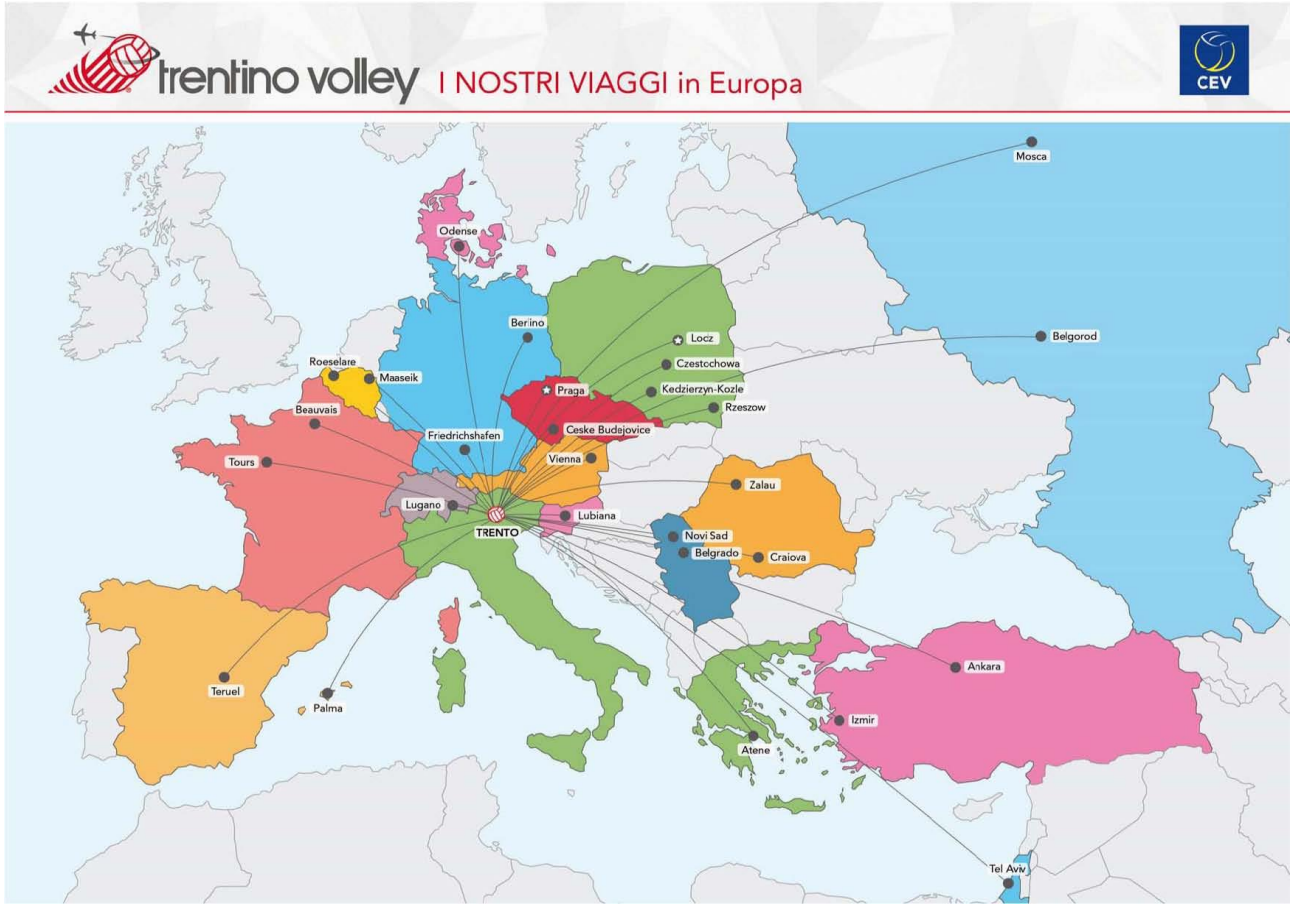

Figura 7 Trasferte di Coppe Europee - Dati 'Proposta Commerciale stagione 2015 – 2016'

3.5.2 Giovanile

L'altro ambito da tenere in considerazione e che prevede l'impiego di molte risorse è il settore giovanile che da questa stagione subisce nella società trentina un cambiamento di strategia rispetto al passato.

Dopo attente analisi tecnico - economiche è stato deciso di ripartire da zero ovvero di puntare sui giovani del territorio invece di dare ampio spazio al reclutamento da tutta Italia, evitando così di investire ingenti risorse in atleti provenienti da fuori.

> «*Abbiamo chiuso un ciclo con gli scudetto under 19 ed under 20 ed i ragazzi sono con noi in B o in campionati di vertice di A1 e A2. Adesso ricominciamo da zero con ragazzi del territorio*».[29]

Questo cambio di strategia permette di ridurre il budget relativo al settore giovanile evitando o limitando al minimo i costi di gestione inerenti i giovani atleti provenienti da fuori cui necessiterebbe fornire vitto e alloggio. Sotto un aspetto prettamente tecnico la struttura del settore giovanile è invece rimasta inalterata, poiché è considerata una struttura di livello in grado di valorizzare la crescita delle giovani leve, requisito fondamentale per preparare un ricambio generazionale in prospettiva della prima squadra.

Crescere atleti del proprio territorio in grado di militare in serie A1 si traduce anche in:

- Minori Costi: viene a mancare il costo che una società sostiene quando ingaggia un'atleta appartenente ad un'altra società (costo del prestito o valore del cartellino); allo stesso modo un atleta del luogo non avrà necessità del vitto e dell'alloggio ed in molti casi anche il rimborso che gli spetta come compenso per la sua attività può risultare inferiore.

- Maggior Appeal sul Territorio: un atleta del luogo, che prende parte ai campionati giovanili e riesce a conquistare un posto in prima squadra ottiene sicuramente un grande impatto e sostegno dalla tifoseria locale.

[29] Cit. Bruno DA RE

- Maggior Appeal sui Giovani del Territorio: vedere che un ragazzo di Trento riesce ad arrivare in prima squadra crea un esempio da seguire per tutti i giovani pallavolisti, un maggior attaccamento alla maglia, ai colori sociali e soprattutto un'importante aspettativa, speranza che non viene considerata quasi 'utopica' come in piccole realtà che non hanno come primo campionato la serie A, ma una speranza legittima che porta con se impegno, dedizione e sacrificio che sono fondamentali sia per la crescita dell'atleta che del movimento stesso.

3.5.3 Lavoro sul Territorio

Nella gestione di una società sportiva curare l'immagine ed il suo impatto sul territorio sono aspetti basilari da tenere in considerazione ed anche nella Trentino Volley ci sono risorse dedicate alla promozione dell'immagine ed alla sua veicolazione, nonché alla promozione del territorio stesso.

La società altoatesina da un lato punta alla soddisfazione del cliente e delle aziende e dall'altro lavora pensando alla territorialità ed alle famiglie per offrire un'opportunità ai ragazzi locali di praticare sport, a tal fine sempre più risorse e tempo vengono dedicati al sociale ed alle charity.

- Progetto Scuole. I tecnici della Trentino volley dedicano parte del loro tempo alla promozione della pallavolo e dell'attività societaria, facendo lezione nelle scuole per far crescere l'interesse verso la pallavolo e la fidelizzazione alla società. Con il progetto scuola, scopo primario della Trentino Volley non è quindi quello di studiare il territorio per reperire giovani atleti da portare in società, ma trasmettere la loro conoscenza e accrescere l'interesse dei ragazzi verso questo sport. Un punto su cui il G.M. di Trento ha le idee chiare è la volontà di creare un terreno fertile, dove non ci sia un'unica grande società solitaria, ma tante realtà che lavorano bene. Questo è considerato l'unico modo per far crescere tutto il movimento. Allo stesso tempo in caso di atleti talentuosi verso i quali l'interesse della società trentina è palese,

l'importante è per il G.M. riconoscere quanto dovuto per il lavoro fatto, alle società di appartenenza dell'atleta considerato.

Riassumendo quindi, il Progetto scuola è un progetto che cerca di promuovere allo stesso tempo la pallavolo e la Trentino Volley, mettendo a disposizione delle scuole il sapere dei suoi collaboratori, per la crescita di tutto il movimento.

- Camp Estivi. Durante il periodo estivo, la Trentino Volley organizza Camp dedicati ai giovani pallavolisti con l'obiettivo di:

- Impiegare risorse interne in un periodo in cui i campionati sono fermi
- Offrire ai giovani un'importante esperienza di crescita sportiva e personale mettendo a disposizione i propri tecnici per cinque settimane
- Valorizzare il territorio scegliendo la montagna del Bondone, non considerata meta turistica e portando quindi lavoro alle strutture in loco in un periodo di minor interesse

Tale attività non genera nella Trentino Volley un guadagno in termini economici, ma, considerando il supporto dello sponsor Tecnico per la fornitura del materiale, l'accordo con la struttura ricettizia che permette di poter offrire pacchetti vantaggiosi e non considerando invece le ore effettive di lavoro richieste per poter realizzare e svolgere il tutto al meglio, possiamo parlare di un pareggio dei costi effettivi sostenuti. Al contempo il camp estivo permette di conseguire un importante vantaggio in termini di Immagine e Fidelizzazione sul territorio relativamente alle aziende, agli sponsor, ai pallavolisti, ai tifosi.

Tale attività viene quindi considerata come UNA PROMOZIONE DEL TERRITORIO

«Per la nostra montagna, per la nostra gente, per il nostro sponsor, per lo sponsor tecnico. Il camp crea PASSIONE, MOVIMENTO, LAVORO.»[30]

[30] Cit. Bruno DA RE

- L'importanza del buon esempio. Un compito delle società di vertice è quello di fare da traino ed essere un esempio per tutte le piccole realtà territoriali:

> *«Non dobbiamo cannibalizzare il territorio, ma creare i presupposti affinché altre società crescano e si sviluppino lavorando con metodo e capacità.»*[31]

Per realizzare questo obiettivo, la società deve impiegare non risorse economiche ma umane, mettendo a disposizione i propri collaboratori ed essendo di supporto con idee e operatività sia verso le piccole realtà che verso i comitati federali locali.

3.5.4 Charity

Anche se affrontato come ultimo punto di questa tesi, il sociale per la Trentino Volley è un aspetto di primaria importanza nella gestione societaria come testimonia il progetto in corso con Amref Health Africa sotto esposto.

Sul sito ufficiale della società è presente una sessione dedicata al sociale all'indirizzo http://www.trentinovolley.it/lang/IT/pagine/dettaglio/per_il_sociale,31/le_associazioni,314.html dove vengono indicate le 12 associazioni benefiche con cui la Trentino Volley ha collaborato e/o collabora tutt'ora; le attività organizzate e l'iniziativa 'facciamo muro contro la povertà difendiamo l'infanzia in Africa' dedicata all'Amref Health Africa.

> «*Circa 130.000 bambini a Nairobi vivono in strada. Li chiamano chokora: rifiuti, gli scarti della società. E invece no. Noi di Amref e di Trentino Volley crediamo che ogni bambino abbia diritto alla propria infanzia e a costruire il proprio futuro. Ecco perché abbiamo scelto di lavorare insieme, accanto ai ragazzi che vivono nelle discariche della baraccopoli del Kenya*».[32]

[31] Cit. Bruno DA RE
[32] https://www.amref.it/facciamo_muro/

CONCLUSIONI

In conclusione di questa tesi, realizzata grazie al prezioso contributo del General Manager della Trentino Volley Bruno da Re, che mi ha permesso di avere una visione globale sul funzionamento della sua attuale società; considerati anche gli anni che ho vissuto in prima persona come dirigente di realtà locali (Asd Camaiore Pallavolo e Nuova Pallavolo Lido attualmente confluite nell'Unione Pallavolo Camaiorese) e nazionali (Pallavolo Massa - esperienza nell'ufficio stampa in B1 e A2), nonché di consigliere federale provinciale (FIPAV Lucca) e regionale (FIPAV Toscana) è per me impensabile che una società sportiva di vertice, con obiettivi di massimo livello possa oggi essere gestita senza dare alla stessa un'impronta manageriale.

Allo stesso tempo reputo che il futuro di tutte le società sportive, in special modo quelle di pallavolo non solo di vertice, ma anche piccole realtà locali sia legato ad una maggiore attenzione alla struttura organizzativa, alle risorse umane ed alla professionalizzazione dei dirigenti, ovviamente rapportando il tutto alla realtà di riferimento.

Fondamentale è a mio avviso che le proprietà comprendano l'importanza di adottare una visione manageriale nella gestione della società sportiva, dove il risultato sportivo non è il solo obiettivo da pianificare e provare a raggiungere.

Importante è che si comprenda che il dirigente sportivo non deve essere solo un appassionato di pallavolo, ma deve avere delle specifiche competenze e che i ruoli devono essere ben delineati.

Avere alla base una struttura solida, preparata, professionale e capace permette di organizzare al meglio tutte le risorse a disposizione, fare interventi mirati sul mercato, dare il giusto risalto a quella che è l'attività svolta e di conseguenza creare un maggior interesse verso la società stessa. Permette altresì che un cambiamento di dirigenti non comporti un blocco dell'attività o un rallentamento tale da pregiudicare anche l'andamento sportivo, perché una

struttura ben oliata riesce a mandare avanti l'attività senza grandi intoppi anche con l'avvicendarsi di persone diverse al suo interno.

In questi ultimi anni la Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV) ha intrapreso un percorso di formazione dirigenti rivolto a tutte le società affiliate indipendentemente dal loro livello ed è questo il cammino che le società devono intraprendere. Avere dirigenti capaci, competenti, in grado di affrontare gli imprevisti con una visione d'insieme sarà la chiave di crescita e sviluppo delle società sportive.

I costi continui da affrontare, le problematiche, la difficile ricerca di sponsor, con le proprietà che rispetto al passato investono meno, come si evince dal caso concreto riportato, portano a richiedere figure sempre più professionalizzate in grado di mettere le loro capacità imprenditoriali a disposizione della società.

Come nella Trentino Volley la rivisitazione dei ruoli si rende sempre più necessaria: un Direttore Sportivo focalizzato sulla prima squadra non potrà portare la stessa crescita che segue invece l'inserimento in organico di un General Manager capace grazie ad una visione globale di valorizzare le proprie risorse e di tenere vivo l'interesse della proprietà portando ad uno sviluppo societario oltreché sportivo.

Allo stesso tempo le società devono comprendere che investire nelle competenze dei propri manager e dirigenti e dare importanza a settori non prettamente sportivi come quello commerciale o della comunicazione, saranno la chiave di svolta per ottenere il successo.

Come la Trentino Volley testimonia una buona comunicazione all'esterno di quanto viene fatto in società genera interesse, curiosità e dà agli sponsor la possibilità di capire quale è il lavoro effettivamente svolto e quindi sceglierla per diffondere il proprio Marchio; allo stesso tempo permette ai giovani di guardare alla società non solo come ad una realtà che ottiene risultati, ma anche ad una società seria, professionale e ben strutturata e questo aspetto può

rivelarsi l'ago della bilancia nella scelta della maglia da indossare trovandosi di fronte due realtà ugualmente vincenti.

Detto questo, non bisogna mai dimenticare che stiamo parlando di società che producono sport e generano spettacolo, non aziende che producono un bene materiale facilmente reperibile altrove, ma società sportive che realizzano un servizio intangibile ed unico e per questo nonostante reputi fondamentale applicare la visione manageriale alle società sportive, considero indispensabile che l'aspetto manageriale non vada mai a prevalere su quello sportivo, perché e chiudo la mia tesi con le parole del General Manager della Trentino Volley, Bruno Da Re:

«Una Società Sportiva NON è un'azienda perché ne mancano i presupposti principali ma DEVE ESSERE GESTITA come un'azienda».

BIBLIOGRAFIA

L. Brusa, *Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*, Milano, Giuffrè Editore, 2000

G. Marchi e G. Nardin (a cura di), *Marketing*, 2^Ediz. Italiana, Milano, The McGraw-Hill Companies Srl, 2003

R.C.D. Nacamulli e D. Boldizzoni (a cura di), *Organizzazione Aziendale* 2^ Ediz. Italiana, Milano, APOGEO, 2004

SITOGRAFIA

Tutti gli indirizzi sotto riportati sono stati consultati tra dicembre 2015 e gennaio 2016

https://www.amref.it/facciamo_muro/

http://coni.it

http://www.diegomosna.it/blog/dettaglio_post/una_stella_d_oro_da_condividere_con_chi_ha_a_cuore_la_nostra_trentino_volley,119.htmlhttp://www.legavolley.it

http://www.legavolley.it/NewsLeggi.asp?id=55449

Materiale di approfondimento del Seminario "La nascita di una professione: il manager sportivo" – Roma, 15.12.2014 agli indirizzi internet:

-http://www.managersportivi.it/images/20141211_Presentazione_Scalisi.pdf

-http://www.managersportivi.it/images/20141211_Presentazione_seminario_MSA.pdf

http://www.trentinovolley.it

http://www.volleyball.it/blog.asp?b=42&m=0&s=118&i=1552 inasprimento controlli superlega