Università degli studi di Firenze

Facoltà di economia

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E COMMERCIO

Tesi di Laurea in
ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE I

LO SPORT IN ITALIA COME ATTIVITA' SOCIALE E DI SVILUPPO PER IL BUSINESS: IL VOLLEY ED IL CASO NORDA FOPPAPEDRETTI.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Riccardo Passeri

Tutor:
Dr.ssa Chiara Mazzi

Candidata:
Elena Pianorsi

ANNO ACCADEMICO 2010/2011

Dedico questa tesi a tutta la mia famiglia
che mi ha aiutata,
nei momenti difficili,
attraverso piccoli ma apprezzabili gesti,
a raggiungere questo importante traguardo.

INDICE

INTRODUZIONE.....5

CAPITOLO 1

LO SPORT E' UNA NUOVA FORMA DI BUSINESS?

1.1. Economia e struttura del mercato sportivo: l'impatto economico e sociale.....8

1.2. Il volume d'affari in Italia: l'organizzazione dello sport in Italia e le discipline più rappresentative.....19

1.3. Il marketing sportivo.....27

1.4. I meccanismi di finanziamento dello sport in Italia e le agevolazioni fiscali previste dallo Stato.....32

CAPITOLO 2

LO SVILUPPO DELLO SPORT ATTRAVERSO DUE LEVE FONDANTI: IL MARKETING ED IL MERCHANDISING

2.1. Lo sviluppo di una corretta attività di marketing e di comunicazione.....43

2.2. Le attività promozionali: il merchandising.....62

2.3. Sponsorizzazioni: vantaggi e svantaggi.....65

2.4. Considerazioni generali sulle forme di sovvenzionamento verso le società sportive.....69

CAPITOLO 3

IL VOLLEY ED IL CASO NORDA FOPPAPEDRETTI BERGAMO

3.1. La nascita della pallavolo.....72

3.2. L'identità aziendale della Fipav.....76

3.3. La diffusione mediatica della pallavolo.....81

3.4. I campionati della pallavolo.....89

3.5. Il valore aggiunto globale.....93

3.6. Introduzione al volley femminile.....98
3.7. Volley Bergamo: una storia che comincia del 1991.....99
3.8. I motivo del successo.....100
3.9. Una sinergia di business tra Foppapedretti e Volley Bergamo.....101
3.10. Struttura organizzativa e societaria.....104
3.11. Il marketing business to business e le sponsorizzazioni.....105
3.12. Visibilità del Volley Bergamo.....110
3.13. I costi di gestione e le risorse economiche: cenni.....112

CONCLUSIONE.....114

RINGRAZIAMENTI.....117

BIBLIOGRAFIA.....118

SITOGRAFIA.....119

INTRODUZIONE

La finalità di questa tesi è quella di rafforzare e sviluppare il concetto che lo sport, oltre ad essere un'attività con funzioni sociali, è sempre più una nuova forma di valore economico e finanziario.

Ciò è dovuto non solo alla sua recente storia, ma anche alla continua espansione economica dell'attività sportiva, che anche in questi tempi di recessione può permettersi, in alcune discipline, spese e stipendi ben al di fuori dal comune. Neppure i numerosi scandali ("Calciopoli" nel 2006, i numerosi casi di doping e l'attuale indagine sulle scommesse che ha coinvolto centinaia di calciatori) hanno frenato l'ascesa dello sport ad attività economica vera e propria, bisognosa di una regolamentazione da parte dello Stato.

La prima cosa che ci viene in mente quando sentiamo parlare di Sport, è lo Sport inteso come attività fisica, divertimento, passatempo, agonismo, senza spesso renderci conto che dietro tutto questo c'è un giro d'affari di dimensioni molto elevate.

Le attività di marketing e di merchandising che ruotano attorno all'organizzazioni di un evento sportivo o alla promozione di una società sportiva sono estremamente complesse e dispendiose; il numero delle persone, sportivi e non, che si dedicano alla realizzazione di un avvenimento mondiale, come le Olimpiadi, è impensabile.

Cerchiamo quindi di fornire un inquadramento generale sui principali aspetti che caratterizzano il business sportivo e sull'ampiezza di questo fenomeno.

Lo sport ormai è profondamente legato nella società moderna e la forte caratteristica sociale che gli è sempre stata attribuita fa nascere una serie di interessi economici di varia natura che gravitano attorno a questo.

Come abbiamo detto sopra, lo sport è in grado di muovere significativi interessi economici, non solamente per le imprese e gli enti direttamente coinvolti, ma anche per la capacità di coinvolgere un numero elevatissimo di aziende non direttamente impegnate nel contesto sportivo.

Fortunatamente scopriamo che molto spesso i soggetti che operano in questo mondo non vanno solo alla ricerca del profitto, vedi le innumerevole società sportive dilettantistiche che svolgono la propria attività nei campionati organizzati in ambito CONI, ma si adoperano e si attivano con passione e dedizione encomiabile, per sostenere e mantenere con pochissime risorse economiche e tecniche, società che offrano riparo e formazione a molti giovani. Ed è all’interno di queste piccole società che spesso nascono i talenti del futuro. Prima di iniziare questo "interessante viaggio nello sport", proponiamo un'ulteriore riflessione relativa proprio alla relazione *sport-business.* In una visione

futura, lo sport, potrà mantenere un ruolo di primo piano, solo se sarà in grado di affrontare alcune importanti sfide che lo attendono al varco e che attribuiscono una responsabilità enorme ai soggetti che si trovano ai vertici degli organismi di governo dello sport.

Un primo aspetto importante, sarà quello di diffondere a tutti i livelli, ma soprattutto ai bambini e giovani, una vera cultura dello sport e della pratica sportiva. In questo senso, la diffusione dello sport e soprattutto delle pratica sportiva rappresentano un processo di crescita culturale che deve essere alimentato e sostenuto a partire dalla formazione scolastica e con un forte aiuto della associazioni sportive dilettantistiche, vero motore su cui si poggia l'intero movimento sportivo nazionale ed internazionale.

Una seconda variabile determinante nel promuovere la diffusione di alcuni sport piuttosto che altri è attribuita oggi ai media e soprattutto alle televisioni. Negli ultimi anni molti sport (si pensi al tennis, all'atletica, alla ginnastica artistica, ed in misura minore al volley e al basket) sono sostanzialmente spariti dai palinsesti televisivi (almeno da quelli in chiaro) con inevitabili riflessi anche sulla diffusione della pratica sportiva delle corrispondenti discipline. Oltre al problema della pratica sportiva appena evidenziato, la focalizzazione mediatica su alcuni sport a scapito di altri, genera anche un conseguente orientamento di sponsor e investitori istituzionali a favore di sport che ovviamente sono in grado di ottenere un maggior riscontro mediatico.

Infine, un altro elemento fondamentale per rafforzare il rapporto tra la dimensione sportiva e quella economica riguarda, da un lato l'importanza di ritrovare un sano rapporto tra il rispetto delle regole volte a garantire la correttezza e la trasparenza delle competizioni e dall'altro le aspettative di tutti i soggetti che investono cifre considerevoli nello sport. Purtroppo, i forti interessi economici che girano attorno ad alcuni sport e all'organizzazione di grandi eventi sportivi hanno portato, in alcuni casi, a fenomeni degenerativi che poco hanno a che spartire con i valori tipici del mondo sportivo.

Questo aspetto ha fatto disaffezionare quella parte di appassionati più colta, attenta a tutto quello che succede al di fuori di un campo da gioco, perdendo così credibilità e destando la sensazione di movimento sportivo "contraffatto".

Come illustreremo in seguito, in un contesto come quello sportivo dove il giro d'affari è in grado di raggiungere l'ordine delle decine e, nel caso del calcio, addirittura delle centinaia di milioni di euro, la vera sfida per il futuro sarà quella di riuscire a debellare, o almeno a contenere, tali degenerazioni, mantenendo vivi quei valori positivi di cui lo sport da sempre è portatore.

E' proprio di questo ultimo aspetto che si concentra prevalentemente l'analisi del presente lavoro. Lo sport non è solo divertimento e movimento, ma è anche fonte di investimento e guadagno.

Nel primo capitolo andremo ad effettuare un inquadramento del business sportivo, del giro d'affari che ruota attorno allo sport, sia dilettantistico che professionistico e dell'impatto economico e sociale che esso ha sul nostro Paese. Riporteremo i dati relativi alle discipline più praticate in Italia sulla base del numero di tesserati, del numero dei praticanti, delle società sportive presenti su tutto il nostro territorio. Spiegheremo inoltre quali sono le possibili forme di finanziamento per le società sportive e le possibili agevolazioni fiscali di cui possono godere.

Per quanto riguarda il secondo capitolo, andremo ad indagare il ruolo e l'importanza che l'attività di marketing e comunicazione ha all'interno di una società sportiva, attraverso la quale è possibile ottenere vantaggi e benefici notevoli. Dato che le attività di marketing che si incentrano su un evento sportivo o sullo sviluppo di una società sportiva, sono estremamente complesse, si stanno sviluppando delle figure manageriali incentrate sulla gestione di tali attività: "i manager dello sport". Altro aspetto fondamentale per le società sportive sono le attività di merchandising, importante fonte di ricavi e di pubblicità per la società stessa. Abbiamo inoltre trattato l'importanza che le sponsorizzazioni hanno per tutte le società sportive, fondamentale fonte di finanziamento esterno e strumento di pubblicità per coloro che decidono di investire nel mondo dello sport.

Per concludere, nel terzo e ultimo capitolo, ci siamo concentrati sul mondo del volley in generale, cercando di analizzare le sue origini, la struttura, i numeri ed i suoi valori. Successivamente, ci siamo focalizzati sulla pallavolo femminile ed abbiamo analizzato il caso di un club importante del massimo campionato di serie A1: il "Volley Bergamo".

Sulla base delle evidenze teoriche e dell'analisi empirica del caso di studio, obiettivo del presente lavoro è dunque quello di delineare il ruolo che le attività di marketing e di merchandising rivestono nello sviluppo dello sport in ottica di business.

CAPITOLO I

LO SPORT E' UNA FORMA DI BUSINESS?

1.1. ECONOMIA E STRUTTURA DEL MERCATO SPORTIVO: L'IMPATTO ECONOMICO E SOCIALE

Lo sport rappresenta uno dei fenomeni più significativi e pervasivi della nostra società; coinvolge e appassiona milioni di persone. Quando parliamo di sport abbiamo a che fare con dei numeri a dir poco stupefacenti .

Il mercato dello Sport lo possiamo suddividere in tre macro aree:

IL MERCATO DELLE ATTIVITA' AMATORIALI

IL MERCATO DELLE ATTIVITA' AGONISTICHE

IL MERCATO DELLE ATTIVITA' di FITNESS

1.1.1. I numeri:

- ✓ 34 milioni di italiani, oltre i sei anni, praticano sport a livello amatoriale o agonistico, in via più o meno continuativa, di cui circa 4 milioni in ambito CONI[1];
- ✓ oltre 100.000 associazioni sportive dilettantistiche affiliate ad una Federazione Sportiva Nazionale / Discipline Sportive Associate al CONI;
- ✓ a queste si sommano le **17.500 società sportive affiliate e i 1000 circoli** della sola associazione Uisp[2].
- ✓ gli atleti coinvolti nelle iniziative del CSI (Centro Sportivo Italiano) sono 915.212, le società sportive sono 12.983, le squadre ammontano a circa 42.000; 73 sono le discipline sportive praticate in quasi 8.000 tornei l'anno, per complessive trecentomila gare. Le sedi territoriali del CSI sono 138, mentre quelle regionali sono 21. La platea di allenatori, animatori, arbitri, giudici e

[1] *Comitato Olimpico Nazionale Italiano: ente pubblico che organizza la partecipazione degli atleti ai Giochi e coordina l'intero settore nazionale, attraverso il quale il CIO (Comitato Olimpico Internazionale) dispiega la propria azione sul piano territoriale.*

[2] *Unione Italiana Sport per Tutti*

delegati supera le centomila unità, per un totale di oltre 8 milioni di ore annue d'impegno gratuito e volontario.

- ✓ giornalmente vengono venduti circa 1.120.000 copie da parte dei quotidiani sportive, pari al 12 - 13 % della tiratura complessiva, senza considerare le pagine dedicate allo sport presenti negli altri quotidiani nazionali. Da questo punto di vista l'Italia è uno dei Paesi con maggior numero di testate giornalistiche dedicate esclusivamente allo sport;
- ✓ Oltre 22.000 ore l'anno dedicate alle trasmissioni televisive di eventi e manifestazioni sportive;
- ✓ Circa 6 milioni di famiglie abbonate al digitale terreste o alla TV satellitare per poter assistere alle trasmissioni di eventi sportivi in diretta;

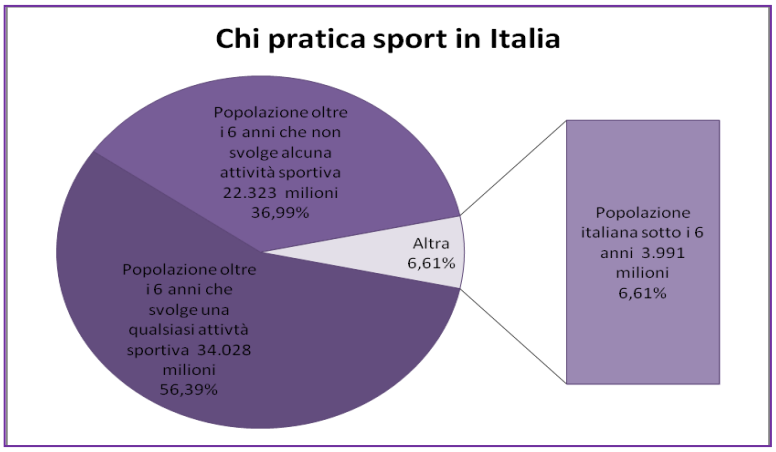
Fonte: CENSIS 2008 et http://www.uisp.it/nazionale; viaggio al centro dello sport

Secondo quanto rilevato dall'ISTAT in Italia sono 17 milioni 592 mila, pari cioè al 29,2% della popolazione, le persone che da oltre **tre anni** dichiarano di praticare uno o più sport. Di queste i due terzi circa praticano attività sportiva con continuità ed il restante in modo saltuario, cioè meno di una volta alla settimana.

Vi sono inoltre 16 milioni e 436 mila persone, pari al 27,2% della popolazione con più di sei anni che, anche se non praticano sport a tutti gli effetti, svolgono un'attività fisica (passeggiate, nuotate, giri in bicicletta).

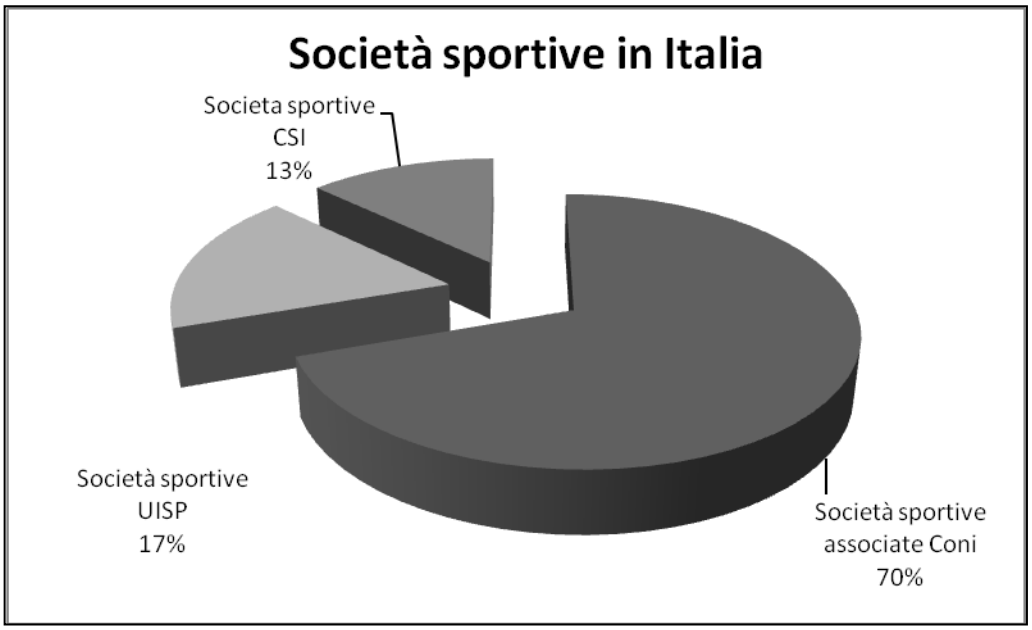
Per finire, gli Italiani definiti "sedentari", cioè coloro che non praticano nessuno sport o attività fisica oltre i sei anni, sono oltre 22 milioni 323 mila, il 37 % della popolazione.

LA SUDDIVISIONE DEI PRATICANTI SPORTIVI IN ITALIA



Fonte: censimento Istat sulla popolazione del 01/01/2011 dal sito www.ista.

SUDDIVISIONE DELLE SOCIETÀ SPORTIVE PER TIPOLOGIA D'ASSOCIAZIONE



Fonte: rielaborazione propria

Quanto detto sopra può aiutare a rendersi conto della "dimensione sociale" dello sport, che coinvolge tutte le fasce d'età della popolazione, giovani e meno giovani, uomini e donne, studenti e lavoratori, persone abbienti e meno abbienti ed inoltre si può arrivare a dedurre l'enorme giro d'affari che caratterizza l'organizzazione di grandi eventi sportivi

come le Olimpiadi, i Campionati Mondiali per singole discipline o le somme necessarie per la gestione di grandi società sportive professionistiche.

Detto questo, per cercare di comprendere ancora meglio l'impatto che lo sport ha a livello nazionale, possiamo affermare che quest'ultimo produce circa il 3% del PIL nazionale con oltre 13.300 imprese attive nel comparto sportivo italiano (CENSIS 2008) e circa 3,7% del PIL dell'unione Europea, con oltre 15 milioni di persone impiegate pari a circa il 5,4% della forza lavoro.
Fonte: SBS 2011. Strategie per il business dello sport, Libreria dello sport

Non sono state trovate fonti attendibili riguardanti le Attività di fitness. Per avere una misura delle dimensioni di questa area riportiamo i dati relativi alla sola VIRGIN ACTIVE in ITALIA: 24 villaggi fitness Virgin Active in Italia a fine 2011, opportunità di lavoro per quasi 800 dipendenti, circa 120.000 soci e un fatturato di 90 milioni di euro nel 2011.
Non possiamo trascurare le attività di business delle aziende legate alla produzione e distribuzione di abbigliamento, calzature, attrezzature e accessori per la pratica sportiva del calibro di Nike, Puma, Adidas, Lotto, Diadora ecc; la grande distribuzione organizzata: Decathlon, Cisalfa, Intersport, e tutti i media sportivi specializzati della carta stampata: Gazzetta dello Sport, Corriere dello Sport ecc; oltre ai soggetti che operano in maniera significativa nel settore delle scommesso sportive: Sisal e Bwin, che analizzeremo più avanti.

Lo sport in questi ultimi anni ricopre un ruolo fondamentale per veicolare l'immagine dell'azienda e dei propri prodotti, basta pensare alla campagna di comunicazione di Telecom.
Come non ricordare l'abbinamento di campioni sportivi come testimonial di grandi aziende: SSC Napoli - Buitoni; AC Milan - Mediolanum; Alberto Tomba - Barilla; Valentino Rossi - Fastweb.
L'indotto economico generato da tali imprese attraverso lo sport, in termini di volume d'affari, posti di lavoro e di consumi assume dimensioni talmente rilevanti e diversificate che sfuggono a qualsiasi tentativo di misurazione.

Riteniamo comunque limitativo studiare e analizzare le implicazioni del business sportivo[3] relativamente ai soli aspetti economici sembra giusto quindi osservare il ruolo che ricopre lo sport nell'educazione di un individuo e dei suoi principi fondanti. Il rispetto per l'avversario, il saper perdere, lo spirito di squadra, il superamento dei propri limiti, la capacità di raggiungere gli obiettivi, la capacità di relazionarsi con i propri compagni e di rispettarsi con l'avversario, dinamismo, salute, forma fisica, tutti principi e valori che diventano fonte d'ispirazione e di condotta civile nella società di oggi.

1.1.2. La distinzione tra attività dilettantistica e professionistica

Come abbiamo avuto modo di sottolineare, le cifre relative al business di tutto lo sport italiano, sono molto spesso frammentate e disomogenee. La mancanza di fonti attendibili ci porta a volte a non essere molto precisi. Per questo molti degli esempi e della analisi sulle dimensioni generali del mondo SPORT sono riprese dal settore calcio; l'unico movimento sportivo dove le informazioni sono precise e attendibili.

Nel mercato globale dello sport in Italia dobbiamo suddividere e mettere a confronto due aspetti importanti: il primo riguarda il carattere "associativo", mentre il secondo un aspetto "profit" e professionale. *Ogni disciplina ha al suo interno una sorta di sovrapposizione tra la dimensione dilettantistica e quella professionistica:* entrambi i filoni rientrano in una Federazione, cioè un organo specifico affiliato al CONI con lo scopo di presidiare l'attività di una disciplina. Ogni Federazione amministra gli interessi di tutte le società sportive associate, con un occhio di riguardo rivolto al mondo dilettantistico, che costituisce il vivaio dei nuovi campioni olimpici.

La distinzione tra attività dilettantistica[4] e professionistica[5] non è facile da stabilire, sia per le molteplici discipline che le regolano sia per l'esistenza di casi non facilmente identificabili (ibridi).

---

[3] *Settore dell'economia nel quale rientrano gli operatori economici coinvolti nella produzione degli eventi sportivi e nella organizzazione della pratica sportiva di base e di elevato livello, le aziende il cui business è legato alla pratica sportiva anche se non si occupano direttamente della produzione/organizzazione di eventi sportivi e tutti quei soggetti che lavorano a stretto contatto con il mondo dello sport nonostante il proprio core- business non abbia nulla a che fare con lo sport.*

[4] *Rientrano nella categoria di dilettanti tutti quei soggetti che praticano l'attività sportiva a favore di compagini sociali di tutti i tipi e non solo società per azioni o a responsabilità limitata, che non svolgano attività professionistica, sia perché la Federazione di appartenenza non ha riconosciuto il professionismo, sia in quanto, anche se vi è stato riconoscimento la società o l'associazione sportiva di appartenenza partecipa ai campionati dilettantistici.*

1.1.2.1. Quadro normativo del professionismo: cenni

La norma che regola l'attività sportiva professionistica in Italia è la **Legge n.91 del 23 Marzo del 1981[6],** intitolata: "NORMA IN MATERIA DI RAPPORTI TRA SOCIETA' E SPORTIVI PROFESSIONISTI".
Con questa Legge il legislatore ha voluto disciplinare in maniera organica la materia sportiva, fissando una serie di punti importanti.

La normativa definisce in modo chiaro la differenza tra attività sportiva dilettantistica e professionismo e stabilisce i rapporti tra atleti professionisti e società sportive, ponendo attenzione all'aspetto tributario.
Grazie a questa Legge è possibile fissare i requisiti essenziali riguardo alla costituzione, il controllo della gestione e la liquidazione delle società sportive ed inoltre tratta delle caratteristiche e competenze della federazione. La norma esamina l'importanza dei contratti con i soggetti appartenenti alla società, atleti e tecnici, con lo scopo dell'imposizione diretta e dell'imposta sul valore aggiunto ed inoltre stabilisce la disciplina tributaria delle operazioni che regolano la trasformazione delle associazioni in società di capitali.
Gli argomenti inizialmente più significativi, contenuti originariamente, erano due:

- ✓ IL FINE NON LUCRATIVO DELLE SOCIETA';
- ✓ ABOLIZIONE DEL VINCOLO SPORTIVO;

Riguardo a questo secondo aspetto la Legge ha eliminato la posizione di potere che le società avevano nei confronti di ogni singolo atleta tesserato. Egli infatti era obbligato a sottostare alla volontà della società riguardo alla sua destinazione una volta scaduto il contratto, limitando così la sua volontà contrattuale.
Con l'introduzione dell'articolo 16 della Legge 91 del 1981[7], viene riconosciuto all'atleta una propria autonomia e una propria professionalità ed inoltre quest'ultima ha introdotto

---

[5] *Uno sportivo professionista è un'atleta, un allenatore, un direttore tecnico - sportivo o un preparatore atletico che esercita l'attività sportiva a titolo oneroso, con carattere di continuità, nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI, le cui Federazioni prevedono il settore professionistico (calcio, basket, golf, pugilato, ciclismo e motociclismo)*

[6] *La Legge n. 91 del 23 Marzo 1981, art 1, recita: "L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero"*

[7] *Art. 16, legge n. 91/1981: "Le limitazioni alla libertà contrattuale dell'atleta professionista, individuate come «vincolo sportivo» nel vigente ordinamento sportivo, saranno gradualmente eliminate entro cinque anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, secondo modalità e parametri stabiliti dalle*

uno nuovo tipo di contratto riguardo al lavoro subordinato: il lavoratore sportivo, il quale viene paragonato al lavoratore dipendente, anche se con alcune eccezioni.

La struttura della Legge n. 91 del 1981 ha dovuto, nel corso del tempo, subire delle modifiche, la più importante è stata nel 1996 a seguito della sentenza Bosman[8] emessa dalla Corte di Giustizia europea.

Il legislatore italiano, inizialmente intervenne con il D. L. n. 485 del 20 Settembre 1996 e successivamente convertito in **L. n. 586 del 18 Novembre 1996**, in modo da dare alle società la possibilità di non svalutare in un'unica soluzione il valore iscritto in bilancio dell'indennità di preparazione e promozione che non sarà mai più incassata, ma di dividerla in tre esercizi.

Un altro aspetto importante della riforma riguarda la modifica del trattamento delle eventuali voci all'attivo rimanenti al momento della liquidazione: in passato i soci potevano vedersi rimborsare il valore nominale delle azioni o quote possedute, dato che le eccedenze spettavano al CONI. Adesso, invece, con l'introduzione della nuova norma, è stata eliminata qualsiasi limitazione riguardo al rimborso sia delle azioni che delle quote.

Un altro aspetto importante che è stato introdotto con la Legge n.586 del 1996 è che le società sportive vengono definite società di capitali con finalità lucrative soggettive. Quanto detto, viene stabilito dall'art 2247 del Codice Civile[9] .

Per finire, con l'introduzione della Legge n. 586 del 1996 le società sportive hanno cambiato completamente faccia, diventando entità ben diverse dalle originarie associazioni non riconosciute.

Come s'è detto inizialmente, la Legge n. 91 del 1981 riguarda esclusivamente l'attività sportiva professionistica, nella quale rientrano solo alcune discipline riconosciute dal CONI con la delibera n. 496 del 2 Marzo del 1988:

---

federazioni sportive nazionali e approvati dal CONI, in relazione all'età degli atleti, alla durata ed al contenuto patrimoniale del rapporto con le società".

[8] *Con il termine "sentenza Bosman" - dal nome di un calciatore che presentò ricorso alla Corte di Giustizia europea - ci si riferisce alla sentenza dell'Alta Corte del 15 Dicembre 1995. La sentenza stabilisce che le norme che consentivano ad uno sportivo professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società, di poter essere ingaggiato da una società di un altro Stato membro solo se questa avesse versato alla società di provenienza un'indennità di trasferimento, formazione e promozione, erano contrarie al principio della libera circolazione dei lavoratori a livello economico.*

[9] *Art. 2247, Contratto di Società: " Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili"*

- la Federazione Italiana Giuoco Calcio, quanto alla serie A, alla serie B e alle Divisioni di Lega Pro;
- la Federazione Italiana Pallacanestro, quanto alla Serie A1 e A2 maschili;
- la Federazione Ciclistica Italiana, quanto alle gare su strada e su pista approvate dalla Lega ciclismo;
- la Federazione Pugilistica Italiana, quanto ai pugili di I, II e III serie nelle varie categorie di peso;
- la Federazione Italiana Golf;

1.1.2.2. Attività Dilettantistiche: cenni

Gli enti di tipo associativo, di cui fanno parte anche le associazioni sportive dilettantistiche, sono assoggettate in linea di principio, alla disciplina fiscale generale degli enti non commerciali.

Nello specifico, comunque, secondo quanto disposto dall'art. 90, comma 17 e seguenti della Legge 27 dicembre 2002 n. 289 (Legge finanziaria 2003) le società e associazioni sportive dilettantistiche, al fine di potersi qualificare tali e svolgere attività diverse da quella prettamente istituzionale, devono indicare nella denominazione sociale la finalità sportiva seguita dalla locuzione *"dilettantistica"* (senza abbreviazioni) e possono assumere una delle seguenti forme:

a) associazione sportiva priva di personalità giuridica regolata dagli articoli 36 e seguenti del codice civile;

b) associazione sportiva con personalità giuridica di diritto privato regolata dal Decreto Presidente della Repubblica n. 361/2000 e dalle norme regionali in materia di riconoscimento giuridico delle associazioni;

c) società sportiva di capitali o cooperativa senza scopo di lucro, regolata dalle norme del libro V del Codice Civile.

Ad esse vanno anche aggiunte le palestre, le piscine e le altre strutture e impianti sportivi destinati alla pratica sportiva dilettantistica, comunque organizzati, che esercitano pratica sportiva non professionale, agonistica o non agonistica.

Rientrano in questa categoria anche gli impianti polisportivi gestiti da soggetti giuridici, pubblici o privati, diversi dalle società ed associazioni sportive (decreto ministeriale 28 marzo 2007).

Le società sportive dilettantistiche, nonostante le recenti evoluzioni normative sono ancora caratterizzate da:

I. lavoro volontario non specializzato;
II. mancanza di procedure organizzative e gestionali formalizzate;
III. assenza di responsabilità sociale da parte di coloro che gestiscono la società, con conseguenze negative per la tutela dei destinatari delle attività (praticanti, tifosi, appassionati) oltre che degli operatori del settore.

1.1.3. Cenni sulle caratteristiche dei prodotti e tipologie dei consumatori

Sul fronte dei consumatori possiamo distinguere due tipologie:

A. tipologia dei consumatori - praticanti sportivi che acquistano beni e servizi per lo svolgimento di qualche forma di attività sportiva.
B. tipologia dei consumatori non praticanti che acquistano beni e servizi sportivi ma slegati dalla pratica sportiva in senso stretto.

La parte più significativa è senz'altro legata ai consumatori di tipo A che acquistano abbigliamento, attrezzatura sportiva e servizi per la pratica dello sport sia a livello agonistico o amatoriale, professionistico o dilettantistico in forma organizzata o libera.

L'altro segmento di consumatori, quelli di tipo B, si identificano in tutte quelle persone che in qualità di tifosi, appassionati o semplici simpatizzanti di qualche disciplina sportiva vedono lo sport come una particolare forma di spettacolo e sono predisposti all'acquisto di un servizio per poter fruire dello spettacolo sportivo in qualità di spettatori, vedi per

esempio l'abbonamento alle partite di Calcio su SKY o MEDIASET, o i pass per assistere alla prove di Formula 1.

Vi è stato un caso, in Italia, che ha visto coinvolti entrambi i consumatori, su un prodotto molto amato dagli italiani: è stata la campagna promozionale di Media World in occasione dei Mondiali di Calcio 2006 "TIFA ITALIA E VINCI".

Questa si basava sul fatto che chiunque avesse acquistato una tv al plasma o LCD di almeno 32 pollici tra il 18 Maggio e l'8 Giugno 2006, presentando lo scontrino e registrando i propri dati avrebbe avuto la possibilità, in caso di vittoria dell'Italia alla finale dei Mondiali, di ricevere buoni acquisto per un totale equivalente al costo del televisore comprato.

I risultati raggiunti da tale campagna e pubblicati dalla stessa Media World sono i seguenti:

- ✓ valore totale della promozione 18 milioni di euro;
- ✓ numero di buoni premio consegnati 13 milioni;
- ✓ prezzo medio di una tv 1.560,00 euro;
- ✓ redemption[10]: 89%;
- ✓ aumento delle vendite tv durante il periodo promozionale + 30%;
- ✓ aumento quota di mercato +300%;
- ✓ investimento pubblicitario 8,5 milioni di euro;
- ✓ ritorno editoriale 2 milioni di euro;

Fonte: www.mediaworld.it

Possiamo quindi osservare che intorno al mondo sportivo vi sono aziende che sviluppano attività imprenditoriali con il proprio core - business[11] economico nello SPORT con obiettivi qualitativi e quantitativi specifici per lo sviluppo dei loro profitti.

Parallelamente vi sono realtà aziendali che svolgono la propria attività perseguendo obiettivi non economici, ma legati e/o riconducibili allo svolgimento della pratica sportiva, a finalità di natura sociale educativa, formativa, aggregativa, relazionale o riabilitativa (ippoterapia).

---

[10] *Percentuale che rileva la valutazione dell'efficacia dell'iniziativa. Rapporto tra risposte ottenute e numero dei contatti presi.*

[11] *principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato ed un conseguente guadagno. Solitamente il core business è supportato da altre attività aziendali che determinano l'organizzazione, la pianificazione, la strategia, gli strumenti con cui la stessa azienda si impegna nel proprio compito fondamentale.*

Possiamo inquadrare le tipologie delle società sportive in questo schema

CORE BUSINESS	Profit oriented	No profit
sportivo	Imprese che producono Beni e servizi di natura sportiva. Società sportive professionistiche	Attività e società sportive Dilettantistiche Federazioni sportive Nazionali e internazionali, Comitati olimpici nazionali E internazionali1
Non sportivo	Sponsor, fornitori ufficiali E altre imprese interessate Alla visibilità derivante dallo Sport Imprese produttrici di beni e Servizi dell'indotto sportivo	Enti locali e Aziende di Promozione turistica Di un dato territorio Onlus, Federazioni e altre Organizzazioni non profit Con finalità sociale o educativa

FINALITA' AZIENDALI

Fonte: SBS 2011 - Strategie per il business dello Sport, Libreria dello Sport - pag. 28

Prendiamo ad esempio un'azienda che ha il suo CORE-BUSINESS nello sport: la NIKE. Essa rappresenta senza dubbio l'azienda leader nel segmento relativo all' abbigliamento e alla calzatura sportiva.

NIKE: alcuni dati relativi ad uno dei più importanti colossi mondiali dell'abbigliamento e della calzatura sportiva. Senza dubbio Nike rappresenta oggi una delle aziende leader nel segmento di mercato relativo all'abbigliamento e alla calzatura sportiva. Nella tabella seguente riportiamo alcuni dati di sintesi tratti dagli ultimi bilanci ufficiali pubblicati dall'azienda.

LE PERFORMANCE ECONOMICO - FINAZIARIE della NIKE dal 2010 al 2008

	2010	2009	2008
Ricavi totali (valori in milioni di euro)	14.230	13.374	13.384
Utile netto (valori in milioni di euro)	1.427	1.037	1.353
Totale attivo (valori in milioni di euro)	10.791	9.241	8.941
Valore del magazzino (valori in milioni di euro)	1.527	1.644	1.752
Patrimonio netto (valori in milioni di euro)	7.300	6.063	5.623
Cash flow operativo (valori in milioni di euro)	2.368	1.211	1.391
ROS	13,2%	10,2%	13,4%
ROE	19,5%	17,1%	24,0%
Situazione patrimoniale e finanziaria (miliardi di euro)	10,8	n.p	n.p
Numero dipendenti (diretti ed indiretti)	34.400	34.300	32.500

Tabella Nike : highlights di bilancio Fonte: rielaborazioni su bilanci consolidati dell'azienda nei relativi siti internet.

1.2. IL VOLUME D'AFFARI IN ITALIA: L'ORGANIZZAZIONE IN ITALIA E LE DISCIPLINE PIU' RAPPRESENTATIVE

Abbiamo già sottolineato la difficoltà di quantificare il volume d'affari globale in Italia del mercato dello sport.

Lo sport professionistico, sia di squadra che individuale, sta raggiungendo livelli di popolarità crescente, soprattutto grazie alla copertura offerta dai media in generale e dalla televisione in particolare.

E' il giro d'affari intorno agli eventi sportivi che ci fornisce una dimensione di quanto sia importante il business[12] intorno ad ogni attività sportiva. Abbiamo già affermato delle difficoltà che vi sono nel conoscere il totale dei movimenti economico - finanziari per gli sport maggiori, riporteremo quindi quelli relativi al mondo del calcio.

[12] *Il termine identifica un'attività economica. Definisce il tipo di attività svolta a produrre fatturato.*

Il primo, quello probabilmente più "antico" e diretto (ma che tende progressivamente a perdere di importanza rispetto agli altri), riguarda **la vendita dei biglietti** per assistere "de visu" agli eventi.

Prendendo in considerazione i dati delle 20 più importanti squadre di calcio europee possiamo osservare che questa voce, la vendita dei biglietti, rappresenta il 10-20% dei ricavi delle squadre italiane e francesi; il 20-30% per le tedesche e le spagnole ed il 30-40% per le inglesi. Queste ultime, inoltre traggono benefici dall'essere proprietarie degli impianti dove si svolgono gli eventi.

La seconda fonte di introiti riguarda invece i cosiddetti **incassi commerciali**, ovvero quelli **derivanti dalle sponsorizzazioni[13] e dal merchandising[14]**. Questa voce conta per il 20-35% dei ricavi delle squadre citate in precedenza, con l'eccezione di quelle tedesche per le quali la percentuale sale a circa il 50%, grazie alla pratica ormai diffusa in Germania della denominazione degli impianti con l'indicazione dello sponsor (ad es. Allianz Arena).

L'altra fonte di entrata è rappresentata dai **diritti televisivi per la trasmissione degli eventi**.

Il calcio, come sempre, nei confronti degli altri sport fa la parte del leone, dividendosi la fetta più grande.

Per il triennio 2012 - 2015 SKY ITALIA si è aggiudicata le dirette delle 380 partite dei campionati di seria A al costo di 1,638 miliardi di euro.

In totale i club di calcio di seria A si divideranno in un colpo solo la cifra di 2,4 miliardi di euro per la vendita congiunta dei diritti audio visivi pay per le stagioni sportive 2012 - 2015.

Una bella somma ma lontana dai 3 miliardi che si erano posti come obiettivo.

Anche in questo caso, come per la vendita dei biglietti, la situazione appare molto variegata con le squadre italiane e francesi che dipendono in modo strettissimo da questa fonte, visto che rappresenta oltre il 50% degli introiti complessivi.

Le squadre inglesi e spagnole si collocano intorno al 40%, mentre quelle tedesche risultano le meno legate ai ricavi da diritti televisivi con un 20-30%. Il trend sottostante

---

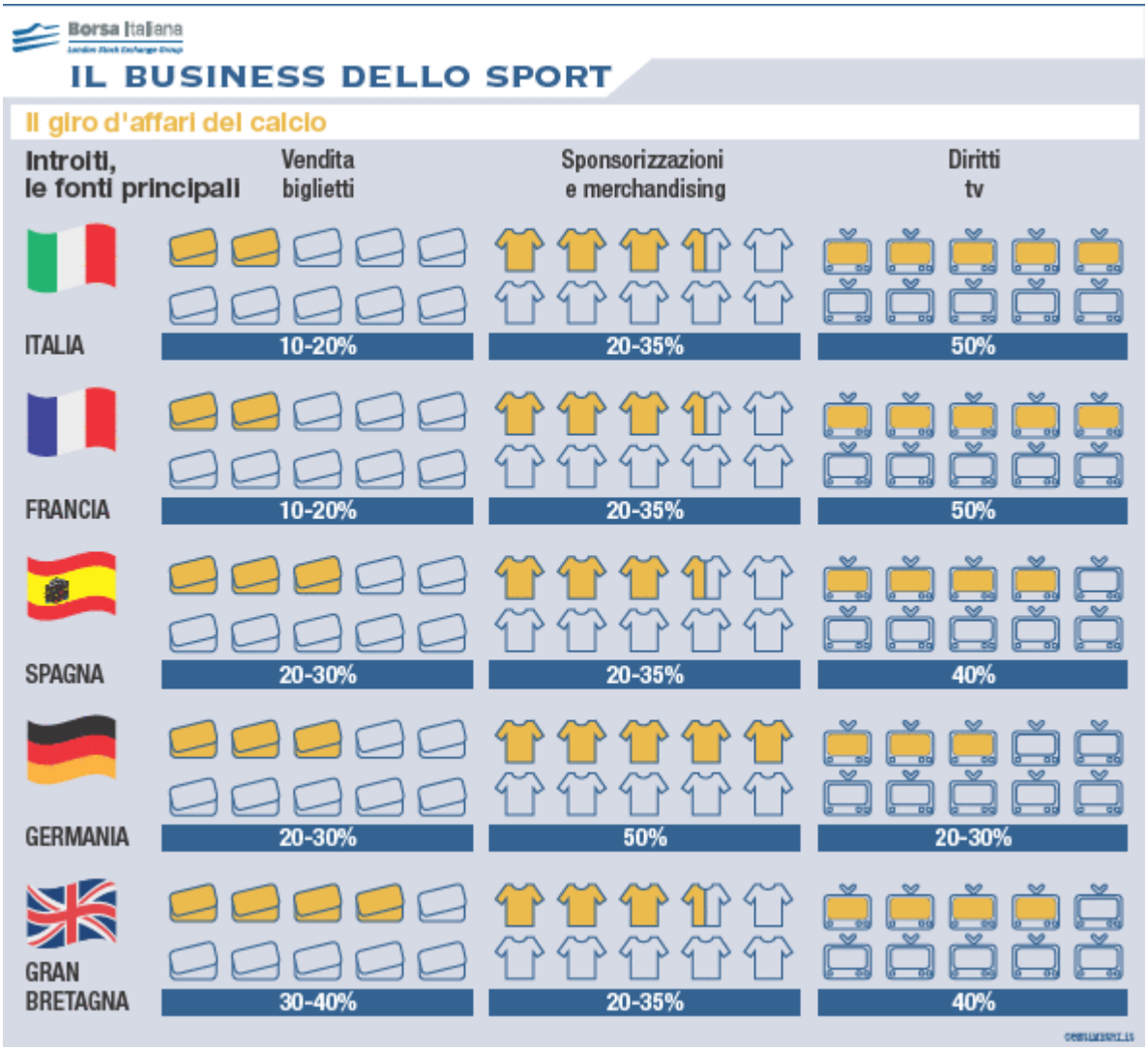
[13] *Una sponsorizzazione è un'attività di comunicazione per la quale un'impresa o un ente lega il proprio nome e la propria immagine a una manifestazione, a un altro ente, impresa o una persona che consentono lo sfruttamento dell'immagine. Una sponsorizzazione sportiva può essere legata a una squadra (sponsorizzazione tecnica), a un singolo (testimonial sportivo) a ad un evento sportivo*

[14] *Attività di marketing indirizzata alla pianificazione e all'organizzazione della vendita di un prodotto dei vari prodotti dell'azienda presso i punti di vendita al dettaglio quali negozi, grandi magazzini e supermercati.*

vede un progressivo **incremento dei ricavi commerciali e dai diritti televisivi**, mentre quelli derivanti dalla **vendita dei biglietti sembrano destinati a ricoprire un ruolo meno decisivo**.

Il motivo di questa tendenza va ricercato nella capacità degli eventi sportivi di generare audience televisiva. Il grande incremento dei canali TV ha infatti creato una progressiva frammentazione dell'audience dei vari programmi. I principali eventi sportivi riescono invece a conservare i telespettatori e quindi a generare grandi share televisivi: questo consente ai titolari dei diritti tv (società sportive, organizzatori degli eventi, federazioni ecc.) di avere un grande potere contrattuale.

GRAFICO RELATIVO ALLE MAGGIORI FONTI DI RICAVO NEL MONDO DEL CALCIO



Fonte: www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la.../business-dello-sport102.htm

1.2.1. L'*organizzazione dello sport in Italia: il Coni*

I reali produttori dell'offerta pubblica di sport sono le singole autorità che governano o coordinano lo svolgimento delle attività sportive (COMITATI OLIMPICI, FEDERAZIONI[15] e LEGHE[16]), le quali forniscono servizi necessari per la pianificazione

[15] *Una Federazione sportiva è un ente che cura e gestisce gli aspetti tecnici delle proprie discipline di riferimento, garantendo l'organizzazione delle competizioni e il rispetto delle regole. Ogni sport ha di regola una Federazione Sportiva Internazionale (FSI), che fissa le regole tecniche e pianifica le competizioni a livello mondiale, e una Federazione Sportiva Nazionale (FSN) ad essa affiliata, che programma gli incontri e*

e organizzazione di gare e manifestazioni sportive. In modo sempre più crescente, anche l'attività privata comincia ad occuparsi dell'organizzazione della pratica sportiva.

Diamo adesso un'introduzione di cos'è il CONI e delle sue funzioni:

Il CONI, fondato a Roma il 9 e 10 Giugno del 1914, è un'articolazione del grande movimento olimpico cha fa capo al Comitato Olimpico Internazionale (CIO). E' l'organismo che disciplina e regolarizza la gestione delle attività sportive nazionali ed ha come obiettivo quello di potenziare e migliorare sia lo sport a livello nazionale sia la preparazione degli atleti per la partecipazione ai giochi olimpici e a tutte le altre manifestazioni sportive nazionali ed internazionali.

Il CONI è presente in 102 Province e 19 Regioni, sono inoltre riconosciute 45 Federazioni Sportive Nazionali e per esse nel 2011, la Giunta Nazionale ha stanziato un contributo complessivo di 248.184.889 euro.

Le Discipline sportive associate al CONI sono 19 e, nel 2011, hanno ricevuto contributi totali per 3 milioni di euro.

Gli enti di promozione sportiva attualmente riconosciuti dal CONI sono 15 (più uno territoriale) e nel 2011 hanno ricevuto contributi pari a 17,4 milioni di euro.

Le Associazioni benemerite riconosciute dal CONI sono invece 19, che nel 2011 hanno ricevuto insieme ai Gruppi sportivi delle Forze militari contributi pari a 3,9 milioni di euro.

Per concludere, vanno a completare gli enti che appartengono al CONI:

GRUPPI SPORTIVI MILITARI, ai quali appartengono:

- Stato maggiore della difesa;
- Esercito;
- Marina;
- Aeronautica;
- Carabinieri;
- Guardia di Finanza;
- Consiglio Internazionale degli Sport Militari (CISM);

e i Gruppi sportivi dei Corpi dello Stato, ai quali appartengono:

---

i tornei a livello locale. In Italia le FSN rappresentano soggetti giuridici di diritto privato, contrariamente al CONI che assume oggi la qualifica di Ente Pubblico, alle diretti dipendenze del Ministro dell'Economia.

[16] *Una Lega sportiva è un'"associazione di club" nata dall'iniziativa autonoma degli stessi soggetti che vi partecipano, per essere uno strumento di tutela dei propri interesse all'interno del più complesso movimento federale. Le sue funzioni riguardano l'organizzazione dell'attività agonistica, la rappresentanza e il suo supporto economico promozionale delle società associate.*

- Polizia di Stato;
- Vigili del Fuoco;

Il bilancio del CONI al 31 Dicembre 2010 presenta un valore della produzione pari a 477,2 milioni di euro, che si compone per 461,2 milioni di contributi erogati da Stato e Enti, per 5,9 milioni di ricavi cioè corrispettivi dell'attività centrale per servizi resi e 10 milioni di ricavi provenienti dalle strutture territoriali sempre per servizi resi.
Il costo della produzione ammonta a 473,82 milioni di euro, che si compongono principalmente dai contributi per 302 milioni erogati per le attività istituzionali sotto riportate nel dettaglio, 139 per acquisto di servizi e 1,37 per costi relativi agli organi. I costi relativi alle strutture territoriali sono di circa 28,8 milioni di euro, mentre la voce "altri costi" racchiude 1,6 milioni di euro.
Se prendiamo in considerazione i dati di una grande Federazione Sportiva Internazionale, ad esempio l'UEFA[17], il volume d'affari generato risulta ancora più significativo.
Dopo aver dato un'idea della dimensione economica e del giro d'affari che c'è dietro al CONI, parleremo adesso di un altro rilevante aspetto relativo al numero dei tesserati in Italia.
Nel 2009 il movimento sportivo federale , composto da Federazioni sportive Nazionali e Discipline associate, vantava di oltre 4.391.000 atleti tesserati e più di 73.000 nuclei associativi, così suddivisi:

- 67.000 SOCIETA' SPORTIVE RICONOSCIUTE;
- 6.000 SOCIETA' IN ATTESA DI REGOLARE AFFILIAZIONI O GRUPPI ORGANIZZATI CHE PROMUOVONO FORME PARTICOLARI DI ATTIVITA' SPORTIVA E RICREATIVA;

Fonte: Michele Uva e Marco Vitale 2011. Viaggio al centro dello sport, Edizioni Studio Domenicano

Oltre 860.000 sono le persone a sostegno e supporto all'interno delle organizzazioni societarie e federali, e quest'ultime ricoprono cariche come dirigenti, tecnici, ufficiali di gara, medici, personale parasanitario, collaboratori ecc.
Nel corso degli ultimi anni, il numero degli atleti tesserati per le federazioni sportive è rimasto positivo, facendo segnare nel 2009 4.185.843 iscritti. Rispetto agli anni passati c'è stato un aumento positivo del 4,6%; lo stesso possiamo dire per le società sportive, in totale possiamo stimare un aumento del 2,8% tra il 2009 ed il 2010.

[17] *La UEFA è la Union of European Football Associations (Unione delle Società di Calcio Europee)*

Il sito del CONI dichiara che nel 2011 sono 110.000 tra società e associazioni dilettantistiche regolarmente scritte.

1.2.2. Le discipline più rappresentative in Italia

Facciamo adesso un'analisi su come sono distribuiti i tesserati all'interno delle singole discipline:

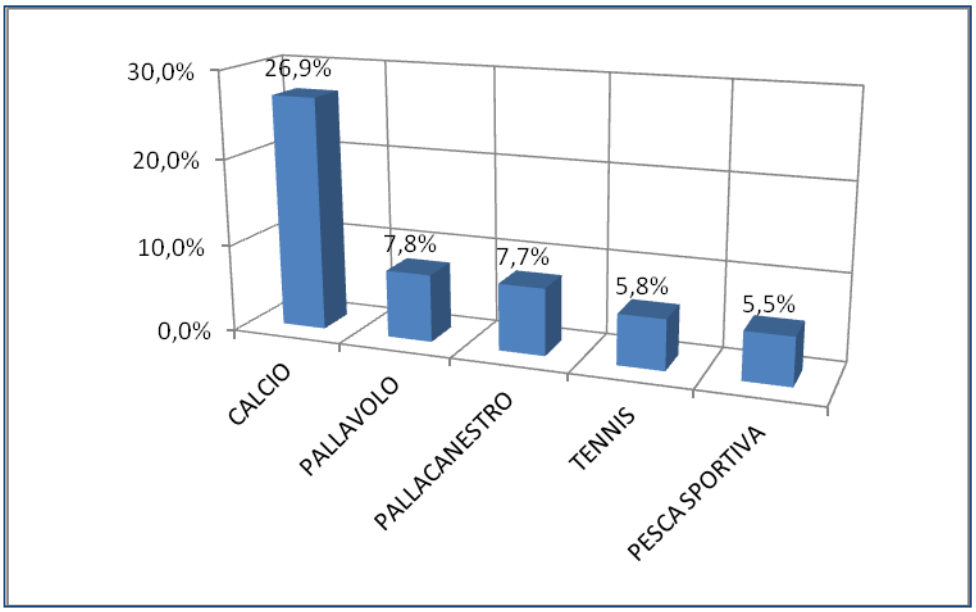
- CALCIO: 1.125.440, cioè il 26,9% del totale degli atleti;
- PALLAVOLO: 327.000 tesserati;
- PALLACANESTRO: 322.000 tesserati;

Questi tre sport, insieme al TENNIS e alla PESCA SPORTIVA e ATTIVITA' SUBACQUE rappresentano i principali sport con maggior numero di tesserati, pari al 53,6% e sono così suddivisi:

- CALCIO: 26,9%
- PALLAVOLO: 7,8%
- PALLACANESTRO: 7,7%
- TENNIS: 5,8%
- PESCA SPORTIVA E ATTIVITA' SUBACQUE: 5,5%

Questi dati escludono tra i primi 5 sport più praticati il ciclismo, sul quale vantiamo una tradizione mondiale riconosciuta. Ma gli ultimi casi di doping stanno allontanando i giovani a questo sport. Attualmente la federazione ciclistica italiana stima 100.000 tesserati tra dirigenti, giudici, tecnici ed atleti.
TOTALE ATLETI TESSERATI nel 2009 4.185.843

ISTOGRAMMA DELLA RIPARTIZIONE PERCENTUALE SUL TOTALE DEGLI ATLETI TESSERATI NEI 5 SPORT MAGGIORI.



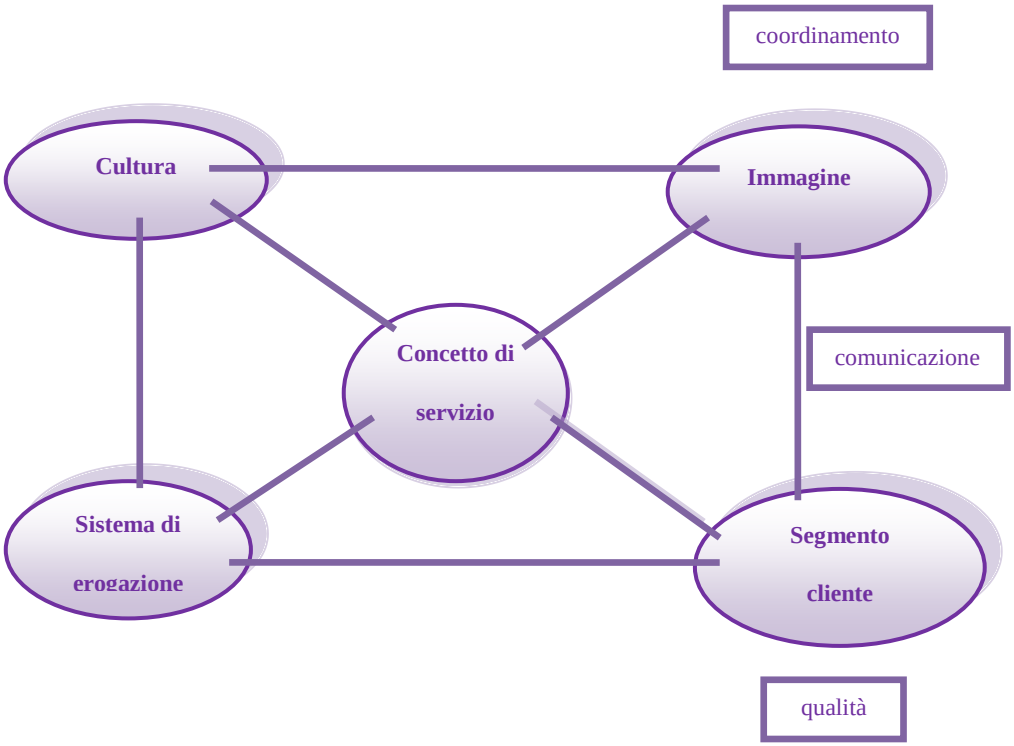
Fonte: rielaborazione propria

Differente è la distribuzioni delle **Società** sportive all'interno del territorio nazionale: alle prime due posizione troviamo sempre il calcio e la pallavolo, ma al terzo posto subentra il ciclismo.

1.3. IL MARKETING SPORTIVO: CONCETTI GENERALI

Possiamo iniziare effettuando una distinzione molto importante nel marketing dello sport[18]: il Prodotto sportivo è un SERVIZIO[19] - R.Norman

SCHEMA DEL CONCETTO DI SERVIZO DI R.NORMAN



Il *servizio sportivo* è intangibile ed è caratterizzato da un'attività che viene svolta da un'organizzazione sportiva, che ha vari obiettivi:

- quello di soddisfare i bisogni o i desideri, quindi la domanda dei praticanti o spettatori o dei tifosi;
- quello di un organismo al fine di permettere alle persone di fare sport, attività fisica o soddisfare un bisogno di svago e di divertimento.

---

[18] *Lo sport marketing comprende tutte le attività volte a soddisfare i bisogni e i desideri dei consumatori sportivi attraverso processi di scambio. Il marketing sportivo si è sviluppato grazie a due spinte principali: la commercializzazione di prodotti e servizi sportivi direttamente ai consumatori di sport e la commercializzazione di altri prodotti o servi di consumo e industriali attraverso l'uso di promozioni sportive. ["Sport Marketing" di Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton]*

[19] *La percezione della qualità del servizio è data dal "momento verità", cioè quando l'erogatore del servizio entra in contatto con il consumatore. Secondo R.Norman. In " La gestione strategica dei servizi " ETAS 1984. Pag. 20*

Il servizio sportivo è la partita, l'evento olimpico, i programmi di fitness proposti in una palestra, una disciplina proposta da una Federazione, ecc. Quindi vi è un servizio sportivo quando quest'ultimo soddisfa specifici bisogni e genera utilità per un certo target di domanda.

Il servizio presenta anche caratteristiche di non *standardizzazione* e *degradabilità;* infatti la performance sportiva presenta elementi associati ad aspetti emozionali e soggettivi, quindi è difficile esprimere una valutazione dal punto di vista economico.

Un concetto importante che va affiancato al concetto di servizio sportivo è quello di *servizi aggiuntivi* i quali, se disponibili, migliorano la fruizione stessa del servizio. In una palestra, possono essere affiancati al servizio in senso stretto servizi extra non necessariamente collegati all'attività fisica come per esempio la sauna, massaggi, la caffetteria; nel caso di una società di calcio i *servizi aggiuntivi* possono identificarsi nel miglioramento delle strutture in cui si svolge l'attività (palazzetto dello sport, stadio) servizi di ristorazione, bar. Molto spesso sono i *servizi aggiuntivi* che fanno la differenza nello scegliere un servizio piuttosto che un altro, quindi sono di fondamentale importanze perché rendono più appetibile la domanda. Vedi per esempio il progetto della famiglia Della Valle nella costruzione di un nuovo impianto sportivo per la A.C. Fiorentina ma anche e sopratutto la possibilità di costruire adiacente allo stadio una " cittadella " dello sport attraverso la quale attingere risorse per il potenziamento e sostentamento della propria squadra.

Affinché si possa ottenere un risultato performante e interessante e avere un'ottima riuscita di un piano marketing vincente, occorre prendere in considerazione sia le *attrezzature fisiche di supporto* (abbigliamento sportivo, macchine di fitness, scarponi da sci ecc prodotto sportivo) sia le *risorse umane* che ruotano all'interno dell'organizzazione (servizio sportivi).

Per concludere, un aspetto assolutamente non da trascurare, ed elemento centrale nell'erogazione del servizio sportivo è il *cliente,* sia esso praticante, spettatore o tifoso.

1.3.1. La giusta strategia d'impresa

Dietro una buona organizzazione e il successo di un'azienda sportiva c'è senza dubbio un'ottima strategia d'impresa, cioè l'insieme di iniziative che consentono a quest'ultima di

avere una performance migliore dei concorrenti. Applicare una strategia vincente, significa definire gli obiettivi a lungo termine e le azioni necessarie per poterli raggiungere, ridurre l'incertezza, ma anche uno strumento che consente all'azienda di adattarsi al mutevole contesto per avvantaggiarsi di determinate opportunità.

La strategia di MK deve avere una struttura:

dinamica: che ha la capacità di modificarsi con il variare delle situazioni del mercato.

sistemica: che possiede informazioni finalizzate e continue al raggiungimento dell'obiettivo

sociale: che ha la capacità di relazionarsi e comunicare continuamente con il cliente finale.

Nella determinazione della strategia è fondamentale considerare un'ampia gamma di alternative strategiche, valutarle singolarmente e scegliere quella che è in grado di garantire la giusta correlazione ("fit") tra le caratteristiche del contesto (esterno) e le caratteristiche interne dell'impresa. Il "fit" tra interno ed esterno, cioè tra le risorse interne e le condizioni ambientali, quando viene considerato in una prospettiva strategica diventa un "fit" tra capacità interne (cosa l'impresa è capace di fare) e opportunità esterne (miglioramenti che l'impresa potrebbe applicare in modo da avvantaggiarsi nei confronti delle dirette concorrenti). Il principio cardine che sta alla base di una "buona strategia" viene stabilito tra un insieme di combinazioni che sono strettamente legate ai rapporti interno-esterno. Quindi, facendo una giusta valutazione tra interno-esterno si riesce a raggiungere un insieme di scelte potenziali, a questo punto spetterà a colui che deve prendere la decisione di stabilire quali di queste tenere in considerazione, definendo sia il mercato in cui operare sia i prodotti da offrire.

1.3.2. Lo sport: da divertimento a business

Nel corso degli anni si è passati da una visione esclusivamente ludica dello sport ad una concezione di tipo aziendalistico, essendosi questo trasformato gradualmente da semplice passatempo a vera e propria impresa. Nonostante la crisi economico-finanziaria che ha violentemente investito il CONI. e, di conseguenza, il settore cui fa capo, oggi lo sport rappresenta in Italia una delle 5 maggiori industrie.

Il mantenimento e, soprattutto, il miglioramento del livello attualmente raggiunto non può prescindere da una seria programmazione manageriale fondata su specifiche strategie operative e sull'utilizzo di adeguate tecniche di marketing.
Fare marketing nelle società sportive significa considerare che esse non vendono soltanto spettacolo, ma costituiscono il soggetto-oggetto di un processo di identificazione, cioè il veicolo delle illusioni e delle speranze dei loro sostenitori.
I consumatori dei servizi delle società sportive, oltre ad essere gli spettatori delle competizioni sportive, sono anche gli acquirenti dei prodotti sponsorizzati durante l'evento sportivo. In Italia la prima disciplina che è entrata nel mercato e ha adottato le regole di marketing è stata il Basket; a partire dai primi anni '80 la Lega pallacanestro serie A ha organizzato incontri con gli sponsor.
Con il passare del tempo, le società più evolute si sono trasformate ed organizzate in aziende, questo perché non bastano gli atleti, ma serve soprattutto professionalità e managerialità di gestione, sia per quanto riguarda i rapporti con il pubblico, sia con gli sponsor. La necessità di acquisire l'impostazione aziendale - manageriale è emersa chiaramente quando l'offerta di intrattenimento e di spettacolo, nelle sue diverse forme, è aumentata e rappresenta una forte concorrenza per gli spettacoli sportivi. Tutto questo è possibili attraverso gli strumenti che offre il marketing, primo su tutti è la ricerca da parte delle società sportive di una giusta sponsorizzazione.
Quindi il marketing, tra i suoi obiettivi primari, ha quello di ottenere sponsorizzazioni.

1.3.3. Una nuova strategia di marketing: le sponsorizzazioni

Sono delle attività definite nelle comunicazioni aziendali *sponsorship*[20] che si avvalgono della notorietà o dell'immagine acquisita da determinati soggetti o eventi o iniziative, alle quali è associato per un certo periodo di tempo il nome di un'impresa, di un prodotto o di un marchio. Attraverso la sponsorizzazione un soggetto (lo sponsor) ha l'obiettivo di divulgare il proprio segno distintivo, cioè la propria impresa o la denominazione sociale e quindi di rafforzare l'immagine sul mercato; per poter aver questi benefici, l'impresa dovrà corrispondere un corrispettivo per la prestazione che viene offerta da un altro soggetto (lo sponsee) con l'obiettivo che il pubblico, partecipando all'iniziativa, associ il nome dello sponsor all'iniziativa medesima e da tale associazione derivi, nel lungo periodo, un ritorno in termini economici.

[20] *Garanzia di una corretta comunicazione*

Con le sponsorizzazioni sportive è possibile associare il nome dell'azienda o di in prodotto ad una disciplina sportiva o ad un atleta.
Lo sport è un canale di comunicazione molto efficace, perché è possibile raggiungere un duplice pubblico:

- ✓ quello **DIRETTO:** cioè pronto all'evento;
- ✓ quello **INDIRETTO** : costituito dai media, stampa, televisione e radio;

Un aspetto positivo della sponsorizzazione, a differenza della pubblicità, è che non si limita a pubblicizzare un singolo prodotto, ma si attua una promozione globale dell'impresa e un incremento del GOODWILL AZIENDALE[21] cioè il suo avviamento commerciale.
La sponsorizzazione inoltre:

- ✓ non è uno strumento di comunicazione sostituibile alla pubblicità;
- ✓ fa parte di un ampio programma di comunicazione aziendale;
- ✓ può essere usata per avvicinare ad un marchio o ad un'azienda un target di utenti diversi;
- ✓ deve fruttare la notorietà di determinate attività, come per esempio quelle legate ad avvenimenti sportivi;
- ✓ ha un effetto limitato nel tempo;

Se un'azienda decide di entrare nel mondo dello sport, deve sapere che non è possibile avere ritorni immediati in termini di immagine e di marketing, se decide di farlo deve aver ben presente gli obiettivi che intende raggiungere.
Gli obiettivi risultano così articolati, intorno a tre dimensioni:

- ✓ la potenziale copertura dei media;
- ✓ la promozione d'indagine;
- ✓ la possibilità di attirare gli spettatori e trasformarli in consumatori;

La scelta dell'oggetto da sponsorizzare varia in base all'esperienza dei manager, al budget a disposizione e ad eventuali rapporti di fiducia preesistenti.
Esistono vari tipi di sponsorizzazione:

---

[21] *Corrisponde alla capacità di una azienda di produrre un profitto utilizzando dei beni propri nel loro complesso e non in maniera isolata. L'avviamento non corrisponde alla clientela, ma al plusvalore. Esso dipende dalla capacità dell'imprenditore, dagli elementi dell'azienda e dal luogo in cui l'attività si esplica.*

- ✓ di un **EVENTO:** lo sponsor attraverso il pagamento di una somma, diventa sponsor ufficiale esponendo il proprio nome e marchio nei luoghi dove si svolge la manifestazione;
- ✓ **RADIOTELEVISIVA:** dietro un corrispettivo di una somma, l'emittente si obbliga a menzionare il nome dello sponsor durante il programma;
- ✓ **TECNICA:** lo sponsor fornisce non denaro, ma beni e servizi in qualità di fornitore ufficiale;
- ✓ di **CLUB:** in cui una squadra, si impegna, a fronte di una somma, a diventare veicolo del nome e del marchio dello sponsor;
- ✓ di **SINGOLE PERSONE:** in cui un personaggio importante nel mondo dello spettacolo o dello sport si impegna, dietro pagamento di un corrispettivo, a diffondere il nome o il marchio dello sponsor durante lo svolgimento delle sue attività;
- ✓ di **ABBINAMENTO:** diffusa nel basket o nel volley, in cui il team sponsorizzato, si impegna ad indossare l'abbigliamento sportivo con impresso il nome e il marchio dell'azienda, ed assume anche tale denominazione.

1.4. I MECCANISMI DI FINANZIAMENTO DELLO SPORT IN ITALIA E LE AGEVOLAZIONI FISCALI PER LE SOCIETA' SPORTIVE DILETTANTISTICHE PREVISTE DALLO STATO:

Tutte le società sportive sia quelle dilettantistiche che quelle professionistiche, sono soggette, come ogni altra società, a rispettare gli adempimenti fiscali vigenti, al pagamento delle imposte dirette ed indirette, ed alla redazione di un regolare bilancio.
Devono quindi mantenere un equilibrio economico tra costi e ricavi (per le società dilettantistiche) e per le società professionistiche anche di un corretto equilibrio finanziario tra entrate ed uscite, stato finanziario.
Quest'ultime sono vere e proprie aziende commerciali, tant'è che alcune di queste società professionistiche sono anche quotate in borse (AS. Roma; FC Juventus).

1.4.1. Le forme di finanziamento: cenni generali

Per il sostenimento della loro attività le società e gli enti che operano nel settore dilettantistico hanno di frequente la necessità di ricorrere a finanziamenti che possono provenire sia da persone fisiche (privati o titolari di partita Iva) che da persone giuridiche. Le due principali forme di finanziamento sono:

-RACCOLTA FONDI;
-SPONSORIZZAZIONI;

Come abbiamo avuto modo di anticipare, la società sportiva, sia quella professionistica che dilettantistica, per il suo mantenimento e sviluppo deve sostenere dei costi di gestione, quindi deve produrre dei ricavi per la copertura dei costi, per questo la società dovrà:

- ✓ proporre delle attività in modo tale da poter recuperare in modo diretto i costi, questo è possibile attraverso quote sociali, quote di iscrizione dei partecipanti alle attività sportive, attraverso la vendita dei biglietti al pubblico per assistere alle gare o manifestazioni;
- ✓ attraverso l'offerta di servizi erogati a soggetti diversi e che permettono, in modo indiretto, alle società sportive di accedere ad ulteriori finanziamenti di più o meno rilevante importanza sulla gestione;

La seconda forma di copertura dei costi può avvenire secondo diverse modalità, che evidenzieremo in queste forme:

- ✓ una forma di mecenatismo, si tratta di un'attività a basso contenuto di professionalità e ad alto rischio, in quanto ha interferenza sia sulla gestione che sul finanziamento stesso. Tale forma di finanziamento, consiste esclusivamente nel trasferimento, da parte di un appassionato di sport o di una società in particolare, di una determinata quantità di denaro, con lo scopo di rispondere ad una sua soddisfazione personale;
- ✓ una forma di sponsorizzazione vera e propria , che a differenza di quanto detto sopra, viene da uno sponsor, ed è vista come una forma di investimento finalizzata al perseguimento di specifici e programmati obiettivi di

comunicazione, e che si concretizza nella controfferta, da parte delle società sportive, di un servizio di supporto alla comunicazione;

- ✓ una forma di reperimento di fondi individuali in un'area di attività specifica, che indirettamente legate all'evento sportivo, riguardano attività di merchandising, organizzazione feste, concerti, lotterie, affitto impianti ecc;

La società sportiva ha come obbligo quello di prefiggersi degli obiettivi qualitativi e quantitativi, riassumibili nella promozione e sviluppo dello sport; ma sappiamo bene che la società per raggiungere questi obiettivi deve sostenere dei costi. Ora vediamo cosa e come questa " azienda " deve sviluppare programmi e progetti commerciali per la ricerca di ricavi.

1.4.1.1. Il finanziamento attraverso gli sponsor

La prima forma di ricavi proviene dalla ricerca di uno sponsor, disposto ad investire determinate somme per finalità di comunicazione aziendale.

Per riuscire a reperire uno sponsor, la società sportiva dovrà prima di tutto offrire un'immagine di sé stessa affidabile, credibile e quindi possedere un'immagine dalle connotazioni competitive positive. Tutto questo è possibile se la società sportiva inizierà a lavorare al suo interno, intraprendendo una serie di attività che le permettano di farsi conoscere all'azienda investitrice in modo adeguato, effettuando un vero e proprio investimento in termini di comunicazione e di immagine.

La ricerca e la reperibilità di uno sponsor disponibile ad erogare cifre anche molto importanti, è una delle attività più articolate e complesse per una società sportiva.

1.4.1.2 Il finanziamento attraverso le scommesse sportive

Un'altra forma di finanziamento dello sport e dei giochi pubblici, può avvenire attraverso le scommesse, dalle quali hanno ottenuto agevolazioni maggiormente il CONI e l'UNIRE (Unione italiana delle razze equine)

Per molti anni gli italiani hanno investito cifre importanti sul gioco della schedina e del totip. Questi giochi generavano ricavi consistenti e davano la possibilità di vincite

importanti per lo scommettitore. Una parte di questi ricavi veniva devoluta alle organizzazione sportive in modo particolare a quelle minori .

In quest'ultimo decennio, queste risorse derivanti dai concorsi pronostici sono venute meno. Ciò è dovuto al diffondersi di altre attività di gioco, come il Superenalotto, che hanno attirato miriade di scommettitori grazie alla possibilità di vincite strabilianti.

Al Superenalotto bisogna aggiungerci il Lotto, che inizialmente aveva preso meno campo, ma che poi ha ripreso voga grazie all'affidamento della gestione dell'antico gioco alla Lottomatica, consentendo pagamenti immediati al momento della vincita ed annullando tutto il mondo vicino a quello malavitoso del gioco nero. Oltre a tali fattori, si rileva che i concorsi pronostici del Totocalcio sono diventati sempre più prevedibili, dovuto al fatto che l'eccessivo potenziamento di alcune squadre, ha ridotto ogni sorpresa, perché il pronostico ormai tende a coincidere con il risultato del campo.

1.4.1.3. Il finanziamento attraverso l'istituto di credito sportivo

Per la reperibilità di risorse finanziaria, il 24 Dicembre del 1957 è stato istituito con la Legge n° 1295 un istituto per il Credito Sportivo, una banca specifica per l'erogazione di finanziamenti per:

- ✓ la costruzione, l'ampliamento, la ristrutturazione, l'attrezzatura ed il miglioramento di impianti sportivi e/o strumentali all'attività sportiva ivi compresa la acquisizione delle relative aree.
- ✓ l'acquisto di immobili da destinare ad attività sportive o strumentali a queste.
- ✓ la promozione della cultura sportiva.
- ✓ la gestione degli impianti sportivi e la realizzazione di eventi sportivi.
- ✓ le iniziative di sostegno e sviluppo delle attività culturali.
- ✓ l'acquisto, la costruzione, la ristrutturazione ed il miglioramento di luoghi ed immobili destinati ad attività culturali o strumentali ad essa.

Per acquisto di impianto sportivo o di immobili destinati ad attività culturali o strumentali ad essa si intende ogni tipo di acquisto (anche mediante o trasferimento di quote o azioni della società proprietaria) impianti e/o immobili esistenti a condizione che il soggetto acquirente si impegni ad assicurarne, anche indirettamente, la gestione secondo le finalità sportive e/o culturali per l'intera durata dell'ammortamento del mutuo.

Sono inoltre finanziabili interventi strumentali al raggiungimento di uno scopo sportivo o culturale.

La richiesta del finanziamento può essere redatta in carta semplice, a firma del Rappresentante Legale dell'Ente con allegata una relazione tecnica con descrizione dei lavori da eseguire e relativo preventivo di spesa, al fine di ottenere una adesione di massima.
Poiché è necessario il parere favorevole da parte dei competenti Organi tecnici del C.O.N.I. (C.O.N.I. Provinciale per progetti con importo lavori fino a Euro 1.032.913,80 e Commissione Impianti Sportivi per progetti con importo lavori superiore a Euro 1.032.913,80) sul progetto, si consiglia di sottoporre preventivamente al CONI i progetti delle opere da finanziare, al fine di evitare di modificare progetti già approvati dagli organi competenti, qualora il CONI stesso formuli dei rilievi di natura tecnica

1.4.2. Un esempio delle risorse economiche derivanti dalle TV digitali al calcio.

Ancora una volta utilizzeremo i valori economici che ruotano intorno al mondo del calcio per disegnare una economia il più possibile reale ed attendibile. Per farlo illustreremo le risorse economiche derivanti dalle tv, che questo sport si divide. Anche perché per vincere ed eccellere sia in Italia che in campo europeo bisogna fare iniezioni di denaro esorbitanti; ma per essere competitivi su scala nazionale è sufficiente una oculata gestione dei costi, nonostante la **forte dipendenza** dagli introiti provenienteti dai **diritti televisivi** (quasi l'80% dell'intero fatturato), e i grandi problemi quali **l'assenza di stadi di proprietà**, scarso **merchandising,** la crisi nella vendita di **biglietti** e **abbonamenti** e protezione inesistente contro i prodotti contraffatti.

E' questa la fotografia, che si legge, del calcio italiano che emerge calcolando quanto hanno versato negli ultimi cinque anni i soci di 12 club tra i più rappresentativi del panorama calcistico nazionale: ovvero le 8 società che danno vita ai quattro derby storici del campionato: Inter, Milan, Torino, Juventus, Sampdoria, Genoa, Roma e Lazio; con l'aggiunta di Fiorentina, Napoli, Udinese e Palermo**.**
Se da un lato troviamo l'Inter che ha costretto i suoi soci a versare oltre 390 milioni per ottenere successi sportivi sia in campo nazionale che internazionale, incassando una media di 70 milioni l'anno per i diritti tv; dall'altro l'Udinese ha ottenuto risultati operativi apprezzabili, riuscendo a generare utili e a girare ai propri azionisti anche cedole per 4 milioni**,** nonostante incassi poco più di 25 milioni di euro medi l'anno per la ripartizione dei diritti televisivi. In mezzo c'è una grande varietà di esperienze

manageriali - sportive che vanno dal flop Juventus, da circa 225 milioni, anche se incassa più di tutti dai diritti tv (più di 80 milioni l'anno), all'exploit Napoli, società che incassa più di 50 milioni all'anno per i diritti tv, e che il presidente Aurelio De Laurentiis, è riuscito a riportare ai vertici nazionali senza versare un euro per ricapitalizzare il club negli ultimi cinque esercizi. I rossoneri del Milan, che incassano circa 80 milioni l'anno dai ricavi delle licenze di trasmissione tv, sostenuti dalla Fininvest con circa 190 milioni in cinque anni, possono come i cugini dell'Inter, mettere sul piatto una discreta quantità di successi.

Si distinguono per una gestione economica virtuosa Udinese e Napoli**,** che tra l'altro ottengono meno ricavi rispetto alle 3 storiche società del calcio italiano (Inter, Milan, Juventus) dalla ripartizione della vendita congiunta da parte della Lega Calcio dei diritti televisivi. Pur con ambizioni sportive differenti, visto che il club partenopeo si è ulteriormente rafforzato, mentre quello friulano si è privato di due pedine fondamentali quali Alexis Sanchez e Gokhan Inler. Sia l'Udinese sia il Napoli, negli ultimi cinque anni, non hanno mai chiesto soldi ai loro azionisti. La società bianconera è stata addirittura l'unica, tra quelle prese in considerazione nell'analisi di MF-Milano Finanza a pagare un dividendo; al termine della stagione 2007-2008 l'Udinese ha girato infatti alla famiglia Pozzo una cedola di 4 milioni di euro**.**

RAPPORTO TRA BACINO D'UTENZA E RIPARTIZIONE DIRITTO TELEVISIVI NEL CALCIO

Bacino d'utenza delle squadre nel campionato 2010 - 2011		Ricavi totali dai diritti TV in milioni	
		2009/2010	2010/2011
Juve	19,51%	88	75,1
Inter	15,88%	80	72,3
Milan	15,61%	80	71,3
Napoli	9,51%	42	50,5
Roma	7,80%	51	58,7
Lazio	4,00%	34	46,7
Fiorentina	3,56%	35	41,7
Palermo	3,50%	31	38,3
Cagliari	2,80%	23	31,7
Udinese	1,97%	24	34,1
Bari	1,94%	17	25
Genoa	1,93%	23	32,6
Bologna	1,93%	20	28,9
Catania	1,80%	18	25,6
Sampdoria	1,72%	22	34,9
Lecce	1,48%	Serie B	23,4
Brescia	1,34%	Serie B	23,4
Parma	1,34%	19	28,7
Chievo	1,23%	17	25,1
Cesena	1,15%	Serie B	20,8

Fonte: www.tvdigitale.ie

1.4.3. Agevolazioni fiscali previste dallo stato:

Il regime agevolato (Legge 398/91) nelle Società ed Associazioni sportive dilettantistiche.

L'art.90 c.17 della Finanziaria 2003 stabilisce che le Società e le Associazioni sportive dilettantistiche possono essere costituite come:

- ✓ Associazione sportiva priva di personalità giuridica (artt. 36 e seguenti del C.c.)

- ✓ Associazione sportiva con personalità giuridica di diritto privato (cioè con iscrizione nelle Prefetture per il riconoscimento della personalità giuridica – art.1 DPR 361/2000)
- ✓ Società sportiva di capitali, senza scopo di lucro
- ✓ Società cooperativa senza scopo di lucro

Tutte queste tipologie possono usufruire del regime agevolato forfetario previsto dalla Legge 398/91, purché i loro Statuti e Atti costitutivi siano redatti secondo le regole dettate dal successivo comma 18 della predetta Legge.

In particolare, nell'Atto costitutivo e nello Statuto deve essere indicata la sede legale; in quest'ultimo, inoltre, devono essere espressamente previsti:

- ✓ la denominazione;
- ✓ l'oggetto sociale, in riferimento all'organizzazione di attività sportive dilettantistiche e compresa l'attività didattica;
- ✓ il rappresentante legale;
- ✓ l'assenza di scopo di lucro e il divieto assoluto che i proventi derivanti dall'attività non possono essere ripartiti anche indirettamente tra gli associati;
- ✓ le norme di comportamento interno, basate sulla democrazia, uguaglianza, l'elettività delle cariche sociali (per le società di capitali e le cooperative si applicano, invece, i dettami del Codice civile);
- ✓ l'obbligo di redigere il rendiconto economico-finanziario e la sua approvazione da parte degli organi statutari;
- ✓ le modalità di scioglimento dell'ente;
- ✓ l'obbligo, in caso di scioglimento, di devoluzione ai fini sportivi del patrimonio.

Tali tipologie di enti svolgono prevalentemente attività istituzionale, tuttavia è ammesso lo svolgimento di attività commerciali e, se nel periodo di esercizio sociale tali attività non superano il limite di euro 250.000 – rapportato in giorni al periodo intercorrente tra la data di costituzione e il termine dell'esercizio, in caso di costituzione infrannuale – gli stessi enti possono esercitare l'opzione per il regime agevolato di cui alla Legge 398/91.

Nel predetto limite di euro 250.000 devono essere considerati e, quindi, ricompresi:

- ✓ i ricavi di natura commerciale di cui all'art. 85 del TUIR, effettivamente percepiti dall'ente secondo il criterio di cassa, con esclusione di quei ricavi di natura

commerciale connessi con gli scopi istituzionali e di quelli conseguiti a seguito di raccolte di fondi;

- ✓ le sopravvenienze attive di cui all'ex art.88 del TUIR sempre relative all'attività commerciale.

Rimangono escluse le plusvalenze patrimoniali (art. 86 TUIR), le prestazioni senza specifica organizzazione e i proventi esenti o soggetti a ritenuta a titolo di imposta (art.143 TUIR) e i corrispettivi derivanti dalle attività rese ai soci e ad altre Associazioni sportive (art.143 e 148 TUIR).

Se in corso d'anno i ricavi commerciali superano il predetto limite, gli effetti dell'agevolazione di cui alla Legge 398/91 cessano e pertanto il venir meno di tali requisiti comporta l'applicazione dell'IVA e delle imposte sui redditi nei modi ordinari a partire dal mese successivo a quello in cui il limite è stato superato (R.M. 123/2006).

In questo caso, dovranno essere considerati due distinti periodi, soggetti a due regimi:

- ✓ nel primo periodo (dall'inizio del periodo d'imposta e fino al mese in cui il limite di 250.000 euro è stato superato) il reddito e la conseguente IVA saranno determinati secondo il regime agevolato;
- ✓ nel secondo periodo (dal mese successivo al superamento del limite di 250.000 euro e fino alla fine del periodo d'imposta) dovranno applicarsi le regole ordinarie per la determinazione del reddito e dell'IVA e per l'applicazione degli adempimenti contabili.

La scelta per l'applicazione del regime agevolato avviene per comportamento concludente (DPR 442/1997); deve essere inoltre presentata comunicazione alla SIAE prima dell'inizio dell'anno solare, mentre all'Agenzia delle Entrate la scelta viene comunicata nella prima dichiarazione che l'Ente presenta successivamente alla scelta effettuata, allegando alla dichiarazione dei redditi il quadro VO della dichiarazione IVA e barrando la casella del frontespizio di Unico. L'opzione è vincolante per almeno 5 anni.

Le Associazioni sportive dilettantistiche che optano per la Legge 398/91 sono esonerate dagli obblighi di tenuta delle scritture contabili e **possono** non assolvere agli obblighi relativi alla registrazione delle fatture emesse, alla liquidazione e alla dichiarazione IVA.

Le Società sportive costituite sotto forma di Società di capitali sono comunque obbligate, ai fini civilistici, della tenuta delle scritture contabili (C.M. 21/2003).

Per tutti, permangono i seguenti obblighi:

- ✓ emissione delle fatture di sponsorizzazione, pubblicità e cessione di diritti radio televisivi con conseguente numerazione progressiva e conservazione;
- ✓ numerazione progressiva e conservazione delle fatture di acquisto;
- ✓ in caso di attività commerciale, annotazione nel registro dei corrispettivi entro il 15 del mese successivo a quello di riferimento;
- ✓ effettuazione dei versamenti trimestrali IVA con modello F24 entro il 16 del secondo mese successivo al trimestre di riferimento;
- ✓ redazione di apposito rendiconto entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, il quale deve evidenziare, anche per mezzo di una relazione illustrativa, entrate e spese relative a ciascuna singola manifestazione;certificazione dei corrispettivi relativi alle somme corrisposte dal pubblico in caso di manifestazioni sportive dilettantistiche, in alternativa a biglietterie automatizzate o a misuratori fiscali con rilascio di titoli d'ingresso o abbonamenti;
- ✓ annotare separatamente i proventi realizzati nello svolgimento di attività commerciali connesse agli scopi istituzionali e tramite la raccolta di fondi.

L'art.37 c.5 della Legge 342/2000 stabilisce che tutti i versamenti effettuati a favore di Associazioni sportive dilettantistiche e i pagamenti effettuati dalle stesse di importo non inferiore ad euro 516,46 (comprese le quote associative, i proventi de commercializzati, i contributi e le erogazioni liberali) debbano essere effettuati tramite c/c bancari o postali, anche mediante carte di credito, bancomat o assegni, comunque tramite mezzi che consentano adeguati controlli da parte dell'Amministrazione finanziaria; la non rispettabilità di tale disposizione comporta la perdita delle agevolazioni di cui alla Legge 398/91 con conseguente imponibilità degli incassi e deducibilità delle spese.

La documentazione relativa a tali operazioni deve essere conservata, come previsto dall'art.43 DPR 600/1973.

Particolare attenzione deve essere prestata alla determinazione dell'IVA, la quale viene calcolata seguendo il regime normale in riguardo alle attività commerciali non connesse all'attività istituzionale, mentre, per l'esercizio delle attività commesse a quella istituzionale, tutti i ricavi/proventi sono soggetti alla detrazione forfetaria applicata in base alla tipologia di reddito conseguito:

- intrattenimento di giochi e altre attività di cui alla tariffa allegata al DPR 640/72 1/2 (l'IVA da versare sarà pari al 50% dell'IVA calcolata sull'imponibile)
- cessioni o concessioni di diritti radiotelevisivi connessi all'intrattenimento 1/3

(l'IVA da versare sarà pari al 33,33% dell'IVA calcolata sull'imponibile)
- sponsorizzazioni connesse all'intrattenimento 1/10
(l'IVA da versare sarà pari al 90% dell'IVA calcolata sull'imponibile)
L'IVA è versata trimestralmente:

- entro il 16 maggio, relativamente al I trimestre, con codice 6031
- entro il 16 agosto, relativamente al II trimestre, con codice 6032
- entro il 16 ottobre, relativamente al III trimestre, con codice 6033
- entro il 16 febbraio, relativamente al IV trimestre, con codice 6034

Ai fini IRES ed IRAP, l'Ente in regime 398/91 determina il reddito imponibile applicando un coefficiente stabilito dall'art. 2, c.5 della medesima Legge, cioè il 3% del reddito, successivamente aumentato delle plusvalenze patrimoniali e compilando il quadro RG del modello Unico ENC.

CAPITOLO 2

LO SVILUPPO DELLO SPORT ATTRAVERSO DUE LEVE FONDANTI: IL MARKETING ED IL MERCHANDISING

2.1. UNA CORRETTA ATTIVITÀ DI MARKETING E DI COMUNICAZIONE PER LO SVILUPPO DI UNA SOCIETÀ SPORTIVA

Dorando Petri[22], alle Olimpiadi del 1908 tagliò per primo il traguardo della maratona. Ma fu squalificato e perse la medaglia d'oro perché sorretto dai giudici di gara che l'avevano soccorso dopo averlo visto barcollare più volte, stremato dalla fatica.

In quegli anni non si conoscevano le tecniche di marketing, le strategie di comunicazione, ma quell'immagine fece il giro del mondo superando la cronaca viva di quei giorni. Dorando Pietri segnò la storia dell'atletica leggera.

Inconsciamente si era dato vita ad un nuovo modo di promuovere le Olimpiadi utilizzando un testimonial: erano gli inizi del Marketing Sportivo.

Da quel 1908 ad oggi la realizzazione degli eventi sportivi (Olimpiadi, Fiera Cavalli di Verona, Gran Galà di atletica, ecc) e la partecipazione ai campionati sportivi nazionali di tutte le società sportive, sono sostenute da strategie e pianificazioni di marketing sempre più sofisticate.

Come sappiamo, ed è ormai noto a tutti gli addetti ai lavori, l'obiettivo del marketing è quello di soddisfare i bisogni degli acquirenti a breve o a lungo termine, oltre a preoccuparsi del benessere degli stessi. In questi ultimi 20 anni le società sportive stanno utilizzano questa tecnica per la conquista di nuove quote di mercato, aumento dei tesserati, incremento degli abbonati, ecc.

Per farlo si rivolgono a due grandi categorie di pubblico, che solitamente presentano esigenze e bisogni diversi: i destinatari delle proprie prestazioni (*customers*) e coloro che forniscono le risorse finanziarie (*givers*).

---

[22]*Dorando Petri (*Correggio, 16 ottobre 1885 – Sanremo, 7 febbraio 1942*), è stato un* atleta italiano*, passato alla storia per il drammatico epilogo della* maratona *alle* Olimpiadi di Londra del 1908

2.1.1. Le tecniche di Marketing Mix delle società sportive

Una società sportiva per riuscire a raggiungere i suoi obiettivi, può avvalersi delle tecniche di MARKETING MIX.

Queste tecniche, utilizzate con successo da aziende di tutto il mondo per la vendita dei propri prodotti, consiste nell'applicazione dei concetti commerciali conosciuti anche come le "quattro P" (Product, Price, Vendite (Place) e Promotion).

Fonte: rielaborazione propria

- ✓ PRODUCT: in questo caso bisogna considerare quali sono gli spazi che la società sportiva mette a diposizione per il marchio dello sponsor. Essi sono di due tipi: 1) spazi direttamente gestiti dalla società (magliette, impianti, accessori vari ecc); 2) spazi non gestiti direttamente (spazi sulla stampa, radio, televisione). Tra gli elementi accessori è bene considerare quelle persone, spettatori e non, che per il loro legame con la squadra sportiva, rappresentano un segmento con elevata fedeltà, con un elevato potenziale di acquisto e con un elevato potere di influenza su altre persone;

- ✓ PRICE: il prezzo è la quota che l'azienda sponsorizzatrice versa per sponsorizzare la società sportiva e poter utilizzare/sfruttare/usufruire i prodotti/servizi messi a disposizione dalla società sportiva stessa.
- ✓ VENDITA (PLACE): in questo caso si parla di rapporti delle società sportive con i media, per ottenere, a favore del marchio dello sport, più spazi e tempi di ripresa (caso della TV), ma anche le attività intraprese per la diffusione di tale marchio e il costo di coloro che procurano o acquistano lo sponsor.

  Le società sportive svolgono alcune attività per diffondere maggiormente il marchio e lo sponsor: attraverso partite amichevoli nazionale ed internazionali, manifestazioni speciali, utilizzazione della PAY-TV, ritiri e gemellaggi con squadre minori ed iniziative di altro genere.
- ✓ PROMOTION: con questo termine si intende quel fattore del marketing mix, formato da quattro fondamentali componenti: *pubblicità, pubbliche relazioni, promozioni - vendite, vendita personale.* Tra le attività di promozione l'utilizzo dei testimonial, in particolare eventi e occasioni, è tra le iniziative più diffuse.

2.1.2. L'utilizzo delle tecniche di marketing mix per la notorietà e conoscenza dello sport

L'utilizzo delle tecniche di marketing mix è molto adoperato nella promozione di tutti gli eventi sportivi, che hanno assunto, negli ultimi anni, un peso crescente nelle strategie di Marketing per un molteplicità di fattori, quali ad esempio l'articolazione dei canali mediatici, la complessità e molteplicità dei messaggi a cui il consumatore è sottoposto, lo sviluppo di nuovi orientamenti di marketing. L'evento sportivo sta diventando sempre di più uno strumento di *experiential marketing*[23], filosofia innovativa di marketing che ha l'obiettivo di catturare emotivamente il cliente, in modo che quest'ultimo si senta coinvolto nelle attività proposte dall'impresa sponsor dell'evento e che quindi divenga una sorta di "cliente appassionato" del prodotto/servizio invece che un semplice acquirente. Le imprese che adottano questa strategia di marketing cercano di creare esperienze in grado di intrattenere e coinvolgere il consumatore, in modo da farlo sentire protagonista

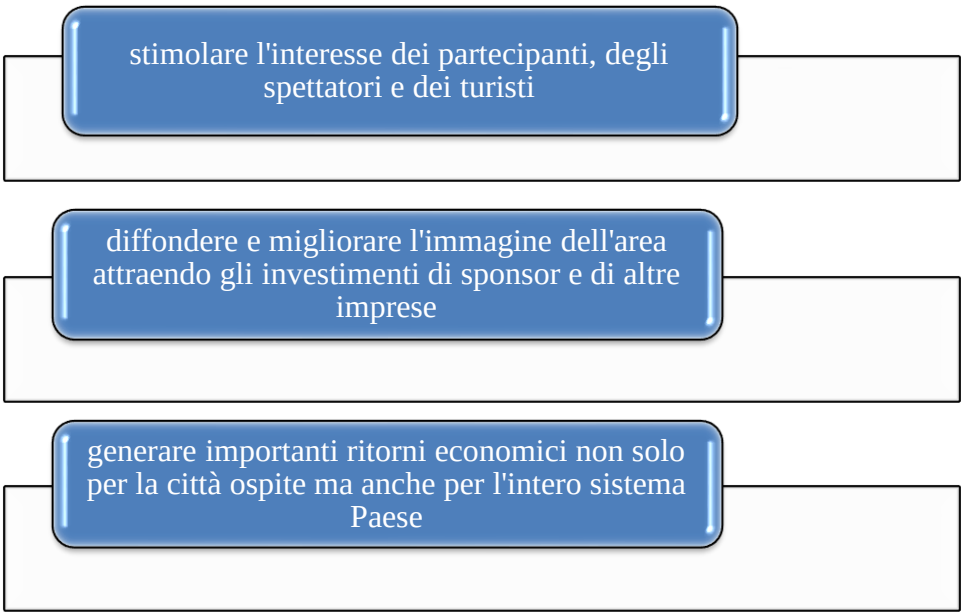
[23] Il "marketing emozionale" o "marketing dell'esperienza" si basa su di un concetto molto semplice ed intuitivo, che tuttavia richiede impegno e coordinazione per poter essere messo in pratica efficacemente, in quanto coinvolge tutti gli ambiti di un'azienda (progettazione, comunicazione, distribuzione, perfino il centralino...). Lo scopo del marketing promozionale è coinvolgere ogni singolo cliente offrendogli un'esperienza memorabile e, cosa importante, superando lo sue aspettative.

di occasioni uniche; l'evento sportivo diventa così uno strumento per far vivere al pubblico un'esperienza indimenticabile. Lo sport è uno scenario importante per le imprese e gli eventi sportivi consentono il coinvolgimento di una vasta gamma di consumatori. Se l'impresa integra la propria offerta abbinandola ad un evento, può aumentare il contatto con la domanda e può potenziare le relazioni con quest'ultima, poiché, attraverso la partecipazione attiva del pubblico, crea coinvolgimento emotivo che concorre a costruire il patrimonio dei valori connessi ai prodotti, al marchio e all'identificazione con questi da parte di interi segmenti di acquirenti; poiché il consumatore scegliendo un prodotto comunica anche agli altri il ruolo che hanno "scelto" di assumere

L'evento sportivo è un perfetto *veicolo promozionale*, perché abbinato al proprio brand può promuovere ed enfatizzare i propri prodotti i quali vengono abbinati allo sport (gara, partita, torneo) non solo mediante la sponsorizzazione dell'evento ma anche attraverso manifestazioni specifiche.

Gli eventi non necessariamente sono organizzati da società sportive, ma anche da attori che approfittano della situazione per valorizzare le risorse del territorio, la promozione turistica o la diffusione di prodotti manifatturieri.

Lo svolgimento di un evento sportivo è sicuramente un importante strumento di marketing territoriale, vedi le Olimpiadi di Torino 2006, che ha sicuramente segnato il passaggio della città da un ruolo prettamente industriale a "centro urbano culturale" di servizi, perché può dare la possibilità di:



Fonte: rielaborazione propria

2.1.3. L'experiental marketing: casi

Le imprese industriali e di servizi produttrici di beni di largo consumo e di beni strumentali (abbigliamento, attrezzature, calzature, macchinari ecc), organizzano eventi non solo per migliorare l'immagine dell'impresa, ma anche per incrementare la notorietà ed il valore del brand, per promuovere e diffondere nuovi prodotti (scarpe, servizi multimediali, ecc). Possiamo portare alcune esempi, quale l'evento "Avon Runnig Tour". Maratona itinerante per sole donne organizzata in Italia dalla multinazionale di cosmetici che devolve le entrate della manifestazione[24] ad associazioni benefiche dedicate alla ricerca contro il tumore al seno. Oppure al torneo "Joga 3 Futsal"[25] organizzato da Nike in abbinamento alla campagna promozionale del Joga Bonito[26], lanciata in occasione del Campionato del mondo di calcio 2006 in Germania che proseguiva fino quasi al termine dei mondiali. L'evento, che ha toccato varie città del mondo, ha fatto vivere un'esperienza indimenticabile alla community di appassionati di calcio, contribuendo ad aumentare il "posizionamento emozionale" del brand Nike; essendo l'evento un contenuto nuovo per i media è stato di conseguenza trasmesso anche attraverso siti web, televisioni satellitari e carta stampata.

E' possibile individuare diverse tipologie di eventi con valenza di *experiental marketing:*

- ✓ *Eventi paralleli ad una competizione agonistica principale*. Come per esempio gli eventi organizzati nel 2006 in Germania da Adidas in concomitanza alla Coppa del Mondo di calcio. Questo evento consisteva nell'istallazione, nel giardino di fronte al Parlamento tedesco , di un parco (*Adidas World Football)* che comprendeva uno stadio temporaneo, sede di tornei di calcio giovanili concerti, oltre al bar, ristoranti e stand dove era possibile acquistare il merchandising delle squadre sponsorizzate da Adidas[27].

---

[24] *Nel 2007 la maratona si è svolta nelle città di Bari, Napoli, Catania, Roma e Milano.Le iscritte, a fronte del versamento della quota di partecipazione, hanno ricevuto una sacca omaggio contenente gadget e materiale promozionale di Avon.*

[25] *Si è trattato del più grande torneo del mondo di calcio 3 contro 3, che ha coinvolto oltre 2 milioni di giocatori. Fra i premi per i vincitori anche la possibilità di svolgere una stage con la nazionale brasiliana.*

[26] *"Joga Bonito", slogan della campagna di comunicazione realizzata da Nike nel calcio, è incentrato su cinque valori: la gioia (Joy), l'onore (Honour), l'abilità (Skill) e lo spirito di squadra (Team). Ciascuno di questi valori è stato rappresentato in uno spot che ha coinvolto alcuni testimonial di Nike, quali Ronaldinho, Ronaldo, Adriano, Rooney e Thierry Henry.*

[27] *Genzale J., Ready for the world, 5 Giugno 2006. www.sportbusinessjournal.com.*

- ✓ Un altro esempio è l'All-Star Game[28] della NBA *(National Basketball Association).* Durante questa competizione, gli sponsor della Lega organizzavano eventi collaterali con l'obiettivo di connotare positivamente i propri brand e di promuovere i loro prodotti. Per esempio nella stagione 2005/2006 la Sony ha sponsorizzato e organizzato l'"All-Star Skill Challenge[29] in occasione del lancio sul mercato Usa della nuova Play Station Portable[30] (PSP).

Gli eventi che sono abbinati ad una competizione agonistica principale, possono essere itineranti; l'esempio più significativo è quello della fiamma olimpica abbinato al marchio Coca - Cola:

"Il viaggio della Fiamma Olimpica di Torino 2006[31] è il più grande evento mai organizzato in Italia: più di 11.000 km percorsi, 64 giorni di durata, 10.000 tedofori coinvolti, un itinerario cha ha toccato tutte le Regioni e le Province del Paese. Coca-Cola, presenting sponsor[32] del viaggio della fiaccola, ha contribuito alla selezione di oltre 2.000 tedofori scelti attraverso iniziative cha hanno visto la partecipazione di scuole e comunità locali. Inoltre, durante l'intero percorso, Coca-Cola ha anticipato l'arrivo dei tedofori con un convoglio di animatori, caravan e Fiat 500 creando entusiasmo e aspettativa per l'arrivo della fiaccola. In tutto questo movimento sono state contattate direttamente 7 milioni di persone, distribuendo prodotti, gadget (bandierine, lattina, braccialetti ecc) nelle strade, nelle piazze e nelle case"

I tour promozionali degli atleti, organizzati dalle società sportive, sono un ulteriore esempio di eventi collaterali per la valorizzazione delle imprese sponsor. Ricordiamo le partite amichevoli giocate nel 2004 negli Staiti Uniti dalla AS Roma con alcune fra le più importanti squadre di calcio a livello internazionale contro LIVERPOOL FC, CHELSEA FC, ecc.

In questa occasione Diadora, sponsor tecnico ufficiale della società giallo rossa fino alla stagione 2007/2008, promosse eventi in varie città per presentare le nuove divise di gara

---

[28] *L'NBA All-Star Game è una competizione di pallacanestro che dal 1951 si tiene ogni anno nel mese di Febbraio e coinvolge i migliori atleti del campionato di basket statunitense. In tutto il mondo gli appassionati di questo sport possono votare via e-mail, attraverso il sito della lega americana, i campioni preferiti e selezionare la formazione dei team che partecipano alle gare.*

[29] *L'evento ha visto sfidarsi sul campo quattro campioni del basket statunitense e mostrare le loro abilità sportive nei dribbling, passaggi e lanci. Il pubblico che assisteva alla competizione ha votato ed eletto il migliore atleta.*

[30] *PlayStation Portable è una console prodotta da Sony che offre la possibilità, oltre a giocare con i videogames, di vedere filmati, ascoltare musica e scaricare immagini da Internet.*

[31] *Il viaggio della Fiamma Olimpica iniziò l'8 Dicembre 2005 e si è concluso il 10 Febbraio 2006.*

[32] *Samsung Mobile è stato presentig sponsor del viaggio della Fiamma Olimpica insieme a Coca-Cola; il termine "presenting sponsor" indica lo "sponsor ufficiale"*

con il logo dell'impresa fornitrice dell'abbigliamento e delle calzature sportive. Il tour rappresentò per Diadora un'importante occasione per diffondere la notorietà del proprio brand sul mercato nordamericano[33].

Gli eventi sportivi sopra citati rientrano tra gli eventi competitivi, con la capacità di attirare molti partecipanti e spettatori. Rientrano invece tra gli eventi non competitivi tutti quegli eventi, organizzati dalle imprese, come i tornei amatoriali, quali per esempio il "Red Bull Soap Box Race", manifestazione sponsorizzata nel 2006 dall'azienda austriaca i cui partecipanti gareggiavano con veicoli senza motore da loro stessi progettati e costruiti.
In questa occasione la finalità dell'experiential marketing era finalizzata per mantenere le quote di mercato della bevanda Red Bull anche tra coloro (consumatori) che interpretano lo sport come puro divertimento.

2.1.4. L'affiliazione sportiva in franchising:un'attività del marketing

Nel mondo dello sport dilettantistico ed amatoriale sta prendendo sempre più piede l'apertura di centri fitness a marchio. Questa formula d'aggregazione, già vincente in altri settori merceologici, si sta sviluppando anche in Italia nel settore dello sport, in virtù del fatto che piccoli imprenditori che aprono palestre o centri fitness non disponendo di competenze manageriali e di risorse necessarie per riuscire a soddisfare le esigenze dei diversi segmenti della domanda, si rivolgono al franchisor (affiliante, colui che detiene il marchio) per poter utilizzare la sua formula commerciale ed il suo know-how.
Senza approfondire le basi fondanti dell'affiliazione in franchising, riportiamo si seguito lo schema commerciale per i franchisee (affiliato) utilizzato da Countourella:

[33] *Vulpis M., Calcio, il business si gioca fuori casa, in "Italia Oggi", 30 Luglio 2004.*

Come si propone un marchio fitness agli affiliati			
COSA OFFIAMO			
UN MARCHIO PRESTIGIOSO	KNOW-HOW TECNICO	KNOW-HOW COMMERCIALE	SUPPORTO OPERATIVO-GESTIONALE
- Strategia di marca; -Campagne di comunicazione istituzionale; -Iniziative promozionale; -Supporto alle campagne locali;	- Formazione e addestramento del personale tecnico; - Consulenza per il layout del Centro; - Possibilità di acquisto di attrezzature a prezzi privilegiati;	- Formazione e addestramento della forza vendita; - Consulenza di marketing; Convenzioni	- Insegna; - Modulistica; - Strumenti manageriali; - Materiale promozionale;
COSA CHIEDIAMO			
UNA QUOTA DI INGRESSO COMMISURATA ALLE DIMENSIONI DEL CENTRO AFFILIATO	UNA ROYALTY ANNUALE	UN CONTRIBUTO ANNUALE PER LE CAMPAGNE ISTITUZIONALI COMMISURATO AI RISULTATI RAGGIUNTI	
LA QUOTA D'INGRESSO COMPRENDE			
- L'USO DEL MARCHIO - UN PACCHETTO DI BASE PER IL MANAGMENT - UN PACCHETTO BASE DI CORSI PER GLI ISTRUTTORI -UN PACCHETTO DI BASE DI CORSI PER LE FORZE VENDITA - L'ASSISTENZA PER L'AVVIAMENTO			
L'AFFILIAZIONE FONDE OPPORTUNATAMENTE I VANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE CON QUELLI DEL DECENTRAMENTO CREANDO UNA FORTE SINERGIA TRA:			
IMPRENDITORE GLOBALE	⟷	**IMPRENDITORE LOCALE**	
ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE E IL COORDINAMENTO DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI DEI DUE IMPRENDITORI TUTTA LE RETE SI MUOVE VERSO OBIETTIVI DI CRESCITA SUPERIORI IN TERMINI DI RISULTATI E DI IMMAGINE *Fonte: www.contorella.it*			

2.1.5. L'organizzazione dell'evento sportivo come strategia di marketing per la vendita dei prodotti sportivi

Il concetto di Marketing comporta numerose implicazioni che possiamo definire "modalità" alle quali si ispirano le culture dell'approccio di marketing. Infatti questo approccio non va visto tanto come uno strumento tecnico con cui affrontare il mercato: esso è sia una cultura che un metodo. Infatti la "vendita" del prodotto servizio è nel caso dello sport più emozionale che oggettivo razionale, un esempio su tutti:

L'investimento della Rai per le Olimpiadi di Pechino 2008:

- **37 telecronisti** per le dirette televisive
- **77 milioni** per l'acquisto dei diritti televisivi per la trasmissione dell'evento;
- **300 ore di trasmissione** dedicate alla competizioni
- **254 operatori Rai** inviati a Pechino

Fonte: www.rai.it

Per rendere il prodotto servizio sport più "percepibile" in modo da far decidere il cliente ad "acquistare", la Pay-tv probabilmente rimarrà nel tempo il canale privilegiato di tutti i consumatori di sport

L'espansione dell'universo multichannel (TV via satellite, cavo e pay-tv) nel nostro Paese registra infatti una crescita costante: nel 2006 il 33% delle famiglie aveva un'antenna satellitare e/o è abbonato a servizi di TV a pagamento mentre il 14,4% degli italiani disponeva di un decoder per ricevere programmi sportivi fra i diversi tipi di canali (digitale satellitare, digitale terrestre, televisione in chiaro, ecc.) Guardando alla Rai, come principale operatore della televisione in chiaro, rileviamo una riduzione della presenza in favore delle Tv a pagamento.

Ad oggi, fra le diverse potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali, il canale distributivo più utilizzato per programmi di tipo sportivo è la televisione a pagamento, l'operatore più importante in Italia è Sky**,** mentre in Europa la televisione in chiaro occupa ancora i tre quarti del mercato televisivo.

Diversa è la situazione degli Stati Uniti, dove è diffuso l'utilizzo della banda larga grazie alla possibilità di connettersi ad internet senza fili ed ad alta velocità (Bradband internet). Questa tecnologia offre alle società sportive nuove opportunità di business, per la distribuzione del prodotto sport, aumentando la possibilità di stipulare maggiori accordi commerciali con tutti gli operatori mediatici che operano in rete.
A conferma che le pay-tv sono quelle preferite da parte dagli utenti, le maggiori squadre di calcio del campionato italiano (come ad esempio AC Milan, FC Internazionale, AS Roma) hanno realizzato propri canali di distribuzione televisiva attraverso i quali i tifosi possono accedere ad una serie di servizi aggiuntivi rispetto alla visione della partita, quali interviste ai giocatori, giochi, news sulla squadra e sulla società, ecc. La differenza principale rispetto al canale on-line del Manchester United è che solo gli abbonati a Sky Italia possono accedere ai canali specifici delle singole squadre. A differenza di quanto accade per un sito web che viene gestito direttamente dalla società sportiva o da un portale specializzato, in questo caso la società sportiva crea un proprio canale di trasmissione, pagando ad un network televisivo i diritti per l'accesso alla distribuzione televisiva.

2.1.6. Dal marketing promozionale al marketing prodotto

Fin'ora abbiamo parlato del marketing come strumento per la promozione di società sportive e degli eventi sportivi, trattiamolo adesso sotto un aspetto più specifico, come attività per la vendita dell'articolo sportivo.
Il mercato degli articoli sportivi è diventato sempre più importante nel panorama odierno, e le stesse aziende che forniscono materiali lo sport professionistico e dilettantistico non si sono fatte scappare questa enorme opportunità. Prendiamo ad esempio le imprese che producono attrezzature e materiali per l'equitazione; per molti appassionati e non, l'abbigliamento equestre è diventato un modo di essere.
Di fatto quindi, il prodotto sportivo non tecnico viene infatti utilizzato anche da chi non pratica alcuno sport rendendo il mercato dei consumatori molto più ampio rispetto al passato.
Le aziende dell'articolo sportivo si trovano a competere non più solo tra loro, ma anche con le aziende dell'abbigliamento e accessori. Molte delle aziende che operano in questo business si trovano ad offrire prodotti a molteplici segmenti di consumatori: i praticanti (professionisti e non), i tifosi attraverso le linee di merchandising (*tecniche di vendita*

visiva), gli individui che amano vestirsi casual, ma anche gli individui che desiderano seguire le tendenze di moda.

Le marche di prodotti sportivi, spesso, associano i propri articoli sportivi ,ad eventi legati a specifici sport o agli ambienti in cui avviene una determinata pratica sportiva. Ci sono infatti marche la cui immagine è legata agli sport invernali: come ad esempio Colmar, all'escursionismo come The North Face o al mare come North Sails; mentre altre hanno un posizionamento diverso, legato ai benefici ricercati o allo stile di vita dei consumatori e propongono numerosi prodotti *sportwear* come Puma o Diadora.

Più il posizionamento è specifico più sarà difficile per l'impresa raggiungere segmenti di consumatori non sportivi. Per riuscire a raggiungere un posizionamento desiderato le imprese dovranno utilizzare correttamente le leve di marketing mix: *prodotto, distribuzione, prezzo e comunicazione.*

In questi ultimi anni abbiamo assistito ad iniziative promosse dagli store monomarca di imprese fornitrici e sponsor:
da Aprile a Giugno 2006 nei Nike Town, i flagship store che Nike ha aperto in varie città del Mondo (Londra, Milano, Chicago, New York, ecc), presentando lo Sport kit da corsa Nike + iPod Sport.
Anche in questo caso l'evento ha avuto una forte valenza d'immagine e di rafforzamento della brand Nike, dato che si realizza all'interno dei proprio negozi monomarca.

2.1.7. I mezzi e gli strumenti necessari per lo sviluppo di successo di un articolo sportivo

Prima di andare nello specifico e spiegare come nascono i prodotti nelle aziende di articoli sportivi e individuare alcuni aspetti importanti riguardante la gestione, è bene definirne le tipologie. Le aziende solitamente dividono il loro assortimento secondo merceologie; si distinguono così tre macro tipologie:

- ✓ **abbigliamento**: che comprende maglie, pantaloncini, tute, felpe, intimo;
- ✓ **calzature**: al cui interno vi rientrano scarpe, scarponi, ciabatte ecc;
- ✓ **accessori e attrezzature**: in questa categoria rientrano sia gli accessori "abbigliamento" come i cappelli, guanti, sciarpe, borse, sai quelli prettamente legati al gioco quali palloni, parastinchi, guanti ecc;

Nelle aziende di articoli sportivi grande attenzione è rivolta allo creazione dei nuovi prodotti, sia dal punto di vista della ricerca e sviluppo, per migliorare la performance degli articoli tecnici, sia dal punto di vista estetico.
La tecnologia e il know-how[34] sono punti di forza che sostengono sia le piccole e medie imprese, sia le grandi come Adidas, Nike, Puma, che, se vengono adeguatamente gestite, possono diventare un fattore critico di successo. Sotto questo punto di vista le risorse umane sono e resteranno sempre un fattore chiave.
Altro aspetto di fondamentale importanza, nelle più grandi multinazionali sportive, è l'abbinamento di ingegneri e di designer che studiano tecnologie applicate al design e che ogni stagione producono nuovi concept per la collezione.

Per evitare di lanciare sul mercato prodotti che non soddisferebbero il consumatore, è opportuno affiancare al team di designer/ingegneri i cosiddetti *Product Marketing Manager*[35] *(PM).* Questi, hanno il compito di verificare che esista una possibile domanda sul mercato per i nuovi prodotti e che possono soddisfare un determinato segmento di consumatori per poi scegliere il marketing mix più adatto.
L'ultimo passaggio di questo processo, riguarda il test dei prodotti sugli atleti che verificano l'applicazione diretta di tali tecnologie. Un esempio potrebbe essere fatto con: Dean Karnazes, famoso atleta di endurance.
L'obiettivo è sicuramente quello di migliorare la prestazione ed il benessere fisico dello sportivo o dell'atleta professionista. Essendo questo il target primario delle aziende di articoli sportivi, i prodotti dovranno realmente apportare i benefici promessi anche dal punto di vista tecnico-funzionale. Questo è il motivo per cui, prima del lancio del prodotto, si eseguono test di diversa natura (di durata, di confort, di performance) .

Oltre al prodotto sportivo, le aziende si sono specializzate in un'ampissima gamma di linee e prodotti per ogni tipo di uso/sport. In questo modo le aziende possono

[34] *Espressione inglese designante il patrocinio di conoscenze tecnologiche di tipo sia teorico sia pratico connesse a specifiche aree innovative e di ricerca o a singoli prodotti, processi o settori industriali. L'espressione è usata nell'ambito scientifico-tecnologico e nella pratica industriale, così come nelle trattazioni economiche che si occupano in particolare delle teorie del progresso tecnico, del ciclo di vita del prodotto e dell'economia dell'innovazione.*
[35] *Al pari del brand manager, il product manager è una delle figure professionali più consolidate nell'ambito del marketing. I product manager operano prevalentemente nel settore dei beni di consumo e il loro compito è sviluppare idee innovative sui prodotti, esaminare i risultati delle indagini di mercato per scoprire eventuali lacune settoriali e trasformare le idee in prototipi commerciabili, in collaborazione con la divisione di produzione. Inoltre si occupano dell'organizzazione dell'assortimento, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, in base alla strategia di marketing adottata.*

accontentare una vasta gamma di consumatori; tutto questo è dovuto dal fatto che con il passare degli anni c'è stato un cambiamento dello stile di vita delle persone e ciò ha spinto le imprese ad investire non solo nello sportivo ma anche nel consumatore "mentalmente sportivo".

Con il passare del tempo all'articolo tecnico si affianca il prodotto moda, quindi la gestione dell'assortimento risulta sempre di più un'attività strategica per le imprese. Fondamentale per questo è la marca, elemento chiave per posizionare i prodotti nella mente del consumatore. In molti casi le aziende decidono di affiancare un *subrand*[36] alla marca principale o creare una marca di linea per differenziare tipologie di prodotti diversi. Lotto ad esempio usa *Lotto Leggenda* mentre Adidas si differenzia in *Original trifoglio - style - performance.*

Ci sono anche casi in cui per fornire nuove associazioni alla marca o per cogliere nuove opportunità di mercato le imprese ricorrono al *co-branding*[37] affiancando alla proprio marca quella di altre imprese, è il caso dell'Adidas che ha creato una nuova linea di prodotti con un posizionamento maggiormente legato alla femminilità grazie alla collezione *Stella McCartney* o *Nike* che grazie al *co-branding* con iPod di Apple, come si è detto precedentemente, ha realizzato il progetto Nike + creando una community di corridori.

2.1.8. La comunicazione nello sport

La situazione della comunicazioni sportiva nel nostro paese è fortemente accentrata. Da un lato le società di calcio di Serie A e B e alcune federazioni che muovono un giro d'affari significativo elaborano specifici piani di comunicazione gestiti con operatori specializzati, mezzi e dosaggi precisi orienti agli obiettivi che intendono perseguire. Dall'altro il mondo sportivo minore con regole poco strutturate e gestite estemporaneamente. In questa categoria rientrano anche: il no profit ed il dilettantismo, che si rifanno alle competenze dei dirigenti e dei tecnici sportivi.

Da sottolineare la poca e scarsa comunicazione all'interna del mondo scolastico verso l'insegnamento e l'educazione sportiva. Questa, è un'attività che purtroppo sta piano piano

---

[36] *Con il termine "subrand" si indica la "marca secondaria"*

[37] *Consiste nel presentare al potenziale consumatore più marche attraverso un'unica offerta. Quando più marche partecipano alla realizzazione di un unico prodotto (co-branding funzionale), il principale beneficio che le imprese aderenti all'accordo traggono dal co-branding consiste nel fatto che il potenziale consumatore percepisce la qualità del prodotto offerto come superiore rispetto a quella degli altri prodotti presenti sul mercato.*

perdendo il suo valore iniziale. Bisognerebbe, mediante il coinvolgimento di docenti di educazione fisica già in servizio o di esperti in possesso della Laurea in Scienze motorie, fornire assistenza tecnico-organizzativa alla programmazione curriculare, offrire proposte operative finalizzate a sensibilizzare sia gli alunni sia le famiglie all'importanza del movimento e delle attività motorie per la crescita e la salute dei più piccoli. Ma questo è un altro mondo.

Ripartendo dalle associazioni sportive dilettantistiche, che si avvalgono delle singole competenze e conoscenze degli attori della società stessa, un'attenta pianificazione della comunicazione diventa cruciale specialmente nei contesti urbani, dove la concorrenza di attirare giovani tesserati da uno sporto all'altro, diventa in alcuni casi molto agguerrita.

Diversa è la situazione dell'offerta sportiva privata (palestre, centri fitness, ecc) che invece analizza attentamente il proprio mix di comunicazione in modo da stimolare i bisogni potenziali, la curiosità, il divertimento e la partecipazione di fasce sempre più ampie di utenti.

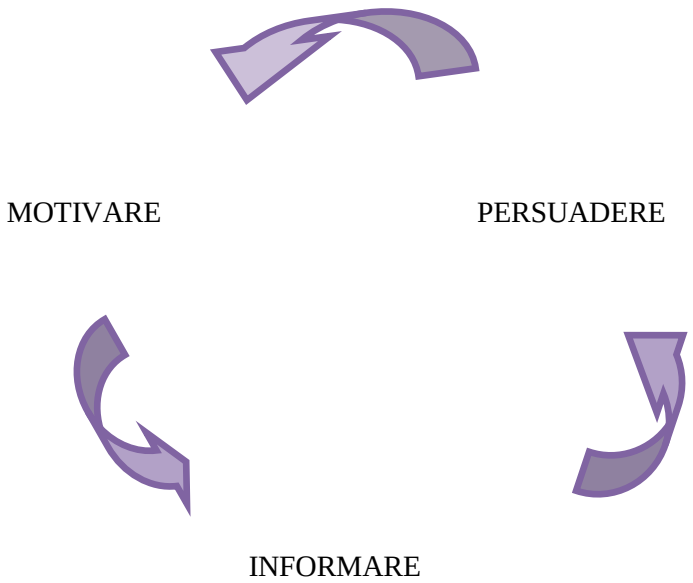
In una situazione di concorrenza serrata, tutte le organizzazioni sportive dovrebbero sviluppare attenti piani di comunicazione in grado di trasmettere i valori, i contesti, le potenzialità che sono in grado di offrire ai propri utenti.

Le tecniche digitali offrono nuove possibilità a basso costo e di semplice attivazione anche per le società sportive poco strutturate.

E' importante definire che cosa si intende per strategia di comunicazione che consiste: *nell'analisi e nella scelta, fra la vasta gamma di strumenti disponibili, di quelli più idonei a trasmettere il massimo al target desiderato nel modo più efficacie per raggiungere i fini e gli obiettivi dell'impresa (VALENTI 2002).*

Definiamo ora i principali obiettivi di una strategia di comunicazione:

IL CIRCOLO DELLA COMUNICAZIONE

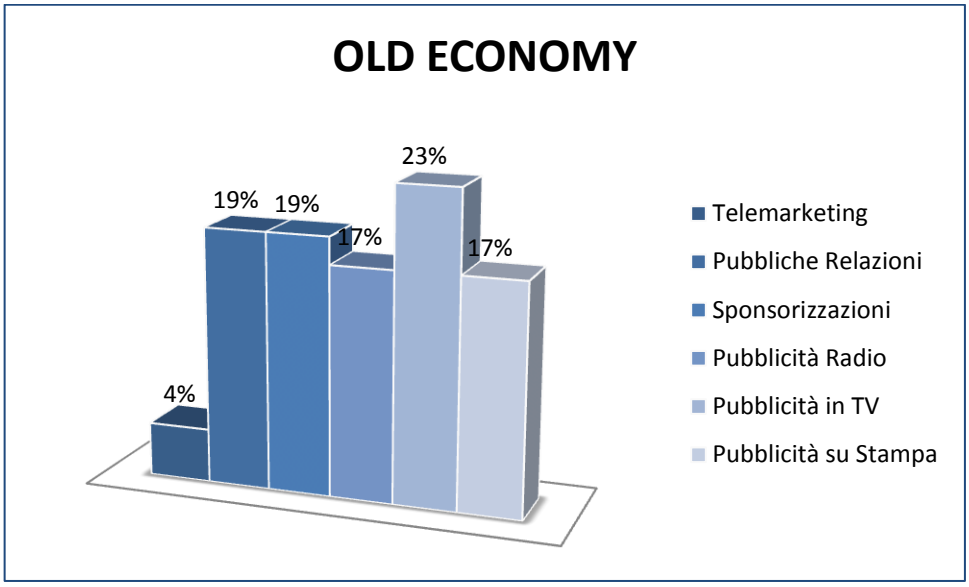


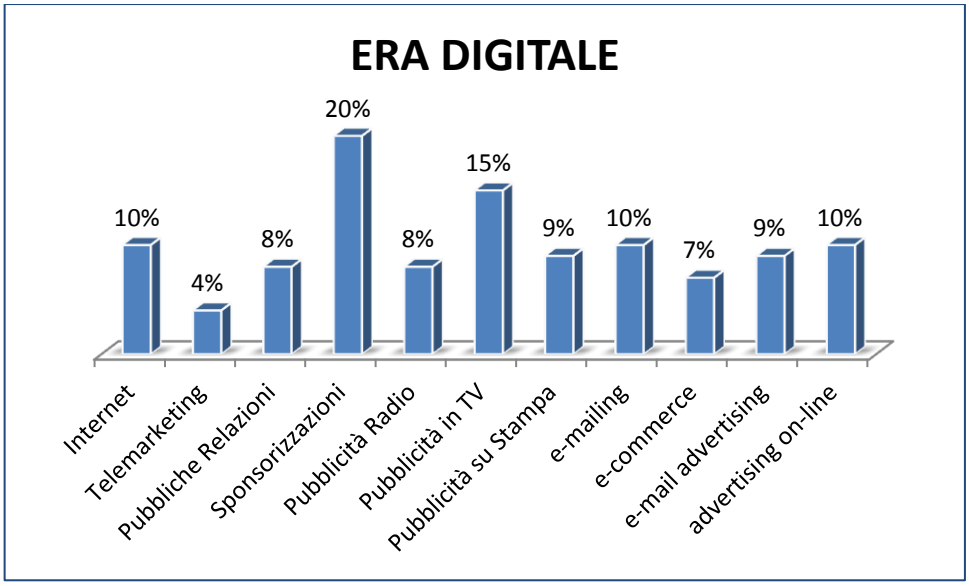
- ✓ *informare: per* far conoscere il prodotto / servizio;
- ✓ *persuadere: per* convincere delle sue attività;
- ✓ *motivare: per* spingere ad acquistarlo;

Gli strumenti che le organizzazioni sportive hanno oggi a disposizione per comunicare con la propria domanda sono ampie e comprendono sia strumenti tradizionali che tecnologie innovative.

Le modalità di utilizzo di chi fa uso di un certo prodotto e/o servizio cambiano: siamo passati dalla condizione di spettatori, tipica della *old economy*, a quella di utilizzatori, predominante nell'*era digitale.*

GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DI UN SOCIETA' SPORTIVA NELLA OLD ECONOMY E NELL'ERA DIGITALE





Fonte: Patrizia Zagnoli e Elena Radicchi. Sport marketing, Franco Angeli.

Con l'introduzione delle nuove tecnologie digitali, soprattutto con lo sviluppo di Internet e delle nuove forme di trasmissione (cellulare, la televisione digitale, ecc) lo spettatore

può interagire non soltanto con il mezzo, ma anche con altre persone, fino ad arrivare a far parte di vere e proprie "community".
Quindi oggi, grazie alle nuove tecnologie, è possibile in pochissimi istanti, in qualsiasi luogo ed a qualsiasi ora, effettuare un collegamento ad internet, dove è possibile consultare un giornale o un sito senza particolari vincoli. L'era digitale, grazie alle nuove tecnologie di ultima generazione, favorisce la circolazione dell'informazione nello spazio e nel tempo.

Le imprese sportive, come ogni altro tipo di impresa, perseguono politiche e strategie di comunicazione:

- ✓ per attirare *nuovi* potenziali *praticanti* di una certa disciplina;
- ✓ per *promuovere un evento sportivo* ed indurre il maggior numero possibile di persone a seguirlo;
- ✓ per *diffondere la propria immagine* nei confronti di aziende che potrebbero sponsorizzare attività ed eventi;
- ✓ per *fidelizzare* i propri *tifosi* e *praticanti*, ecc;

Nel marketing mix, la leva della comunicazione, viene spesso intesa esclusivamente in termini di pubblicità. E' auspicabile, che all'interno di un piano di marketing, ci sia l'elaborazione da parte della società sportiva di un vero e proprio piano di comunicazione. Attraverso un giusto piano di comunicazione, si cerca ti attirare l'attenzione dei praticanti, spettatori, aziende industriali, media, ecc. Sono numerosi gli strumenti a disposizione di una società sportiva per mettere in atto un'efficacie strategia di comunicazione utilizzando una serie di modalità che vanno dalla pubblicità, alle pubbliche relazione, al direct marketing[38], ecc., mentre gli strumenti tradizionali di comunicazione grazie all'introduzione delle tecnologie digitali vengono in parte superati e rivisitati.
Attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie e agli strumenti di comunicazione tradizionali, (pubblicità, direct marketing, ecc) è possibile non soltanto comunicare un messaggio verso l'esterno, ma anche ricevere una serie di informazioni che consentono la conoscenza dell'utente in un'ottica di marketing relazionale.

[38] *Il direct marketing è una tecnica di* marketing *attraverso la quale* aziende *e* enti *(esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali. Il direct marketing consente di raggiungere un target definito, con azioni mirate che utilizzano una serie di strumenti interattivi, ottenendo in tal modo delle risposte misurabili.*

Esistono diversi strumenti per comunicare con il pubblico esterno, tra questi i più importanti sono:

Pubblicità:

Tra gli strumenti tradizionali di comunicazioni che una società sportiva può utilizzare, la pubblicità rappresenta sicuramente un mezzo potente di diffusione di un messaggio nei confronti del proprio target di mercato.

La pubblicità, solitamente a pagamento, viene realizzata attraverso mezzi di comunicazione di massa, un esempio per eccellenza sono i quotidiani, la radio, la televisione, il cinema, le affissioni, ecc. e rappresenta uno strumento fondamentale per far conoscere le caratteristiche distintive di un prodotto / servizio.

La pubblicità quindi costituisce uno strumento di informazione, notorietà e persuasione e si configura come forma di comunicazione che contribuisce alla vendita del servizio.

Nello sport la pubblicità può manifestarsi in diversi modi; ci può essere la pubblicità di un prodotto o servizio sportivo, che la pubblicità attraverso un evento sportivo.

Pubbliche relazioni:

Nel mondo sportivo le pubbliche relazioni rappresentano uno strumento ampiamente utilizzato. In queste rientrano tutte le comunicazioni elaborate dalla società per far conoscere la finalità dell'impresa in modo tale da sviluppare un'immagine favorevole nella mente non soltanto dei tifosi, ma anche del pubblico, degli interlocutori istituzionali e commerciali e di tutti i cittadini. Gli strumenti che vengono utilizzati per le pubbliche relazioni, oltre alle informazioni relative all'impresa, sono gli eventi sportivi, il loro svolgimento e tutto ciò ad esso connesso oltre alle informazione ascoltabili via radio e televisione e sulla carta stampata. La carta stampata è un grande punto di forza per le pubbliche relazioni, perché attraverso quest'ultima è possibile dare informazioni sportive a tutti gli appassionati del settore.

I PRIMI DIECI QUOTIDIANI ITALIANI

QUOTIDIANI (free press esclusa)	**N ° lettori stimati[1]**	**Tiratura[2]**	**Diffusione[2]**
LA GAZZETTA DELLO SPORT	3.581.000	490.950	354.770
LAREPUBBLICA	2.991.000	655.926	507.388
CORRIERE DELLA SERA	2.722.000	740.219	587.157
LA STAMPA	1.384.000	415.813	307.409
IL MESSAGGIERO	1.289.000	290.993	207.803
CORRIERE DELLO SPORT-STADIO	1.310.000	346.475	210.857
IL SOLE 24 ORE	1.149.000	389.438	320.213
IL RESTO DEL CARLINO	1.180.000	201.095	160.181
TUTTOSPROT	928.000	192.474	113.067
LA NAZIONE	827.000	170.757	132.152

[1]*Fonte: oknotizievirgilio.it Marzo 2008*

[2]*Fonte: affariitaliani.it Giugno 2008 - Maggio 2009*

Gli strumenti interattivi:

Le diverse forme di direct marketing (telemarketing, mailing, sms, mms, ecc) rappresentano efficaci strumenti di comunicazione, chiamati di tipo "personale", dato che danno la possibilità di intraprendere strategie di comunicazione "interattiva" fra l'impresa ed i suoi interlocutori.

Questo strumento di comunicazione, essendo entrato nel mercato relativamente da poco tempo, non tutti sono abituati ad utilizzarlo, anche se offre buonissime opportunità di relazione ed interazione tra il brand e la domanda. Attraverso Internet, gli sms e gli mms è possibile arrivare ad una vasta gamma di pubblico con modalità immediata e poco costosa, che consente di raggiungere in tempo reale milioni di utenti e sportivi appassionati, l'altro l'aspetto positivo è che possono essere gestiti direttamente dalle società sportive.

In conclusione, una giusta strategia di comunicazione per le società sportive riguarda la scelta dei canali attraverso i quali raggiungere il proprio target di riferimento.

Un altro importante strumento di comunicazione promo - pubblicitaria coinvolge direttamente le aziende che sponsorizzano le società sportiva, in particolar modo quelle professionistiche. Vedremo più avanti che esistono due livelli di sponsorizzazione

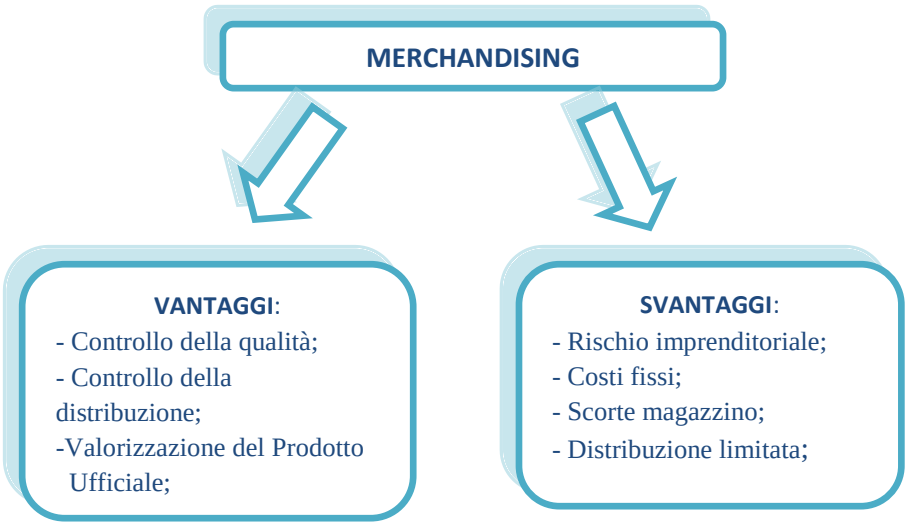
Attraverso le sponsorizzazione l'azienda è in grado di comunicare direttamente al pubblico fidelizzato o tifoso della società sportiva, la validità dei propri prodotti che sono spesso indossati dai testimonial o dalla squadra. (vedi capitolo 1- paragrafo1.1.1)

Fondamentale sarà quindi la scelta delle persone a cui affidare questo compito: la *brand image* dell'azienda dovrà identificarsi con i valori dello sponsorizzato per non creare associazioni di immagine non coerenti. Quanto più forte sarà la consonanza di valori, tanto più sarà forte il messaggio veicolato. La sponsorizzazione ha come ultimo fine l'aumento della visibilità e della reputazione aziendale che si rifletterà su quella dei suoi prodotti. L'uso della sponsorizzazione come forma di comunicazione si è intensificato dopo gli anni '80, quando lo sport è diventato uno dei contenuti principali della TV, quando sono nati i diritti televisivi associati alle squadre e agli eventi, e gli sportivi si sono avvicinati agli attori e cantanti diventando gli idoli dei teenagers.

2.2. LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE: IL MERCHANDISING

Il merchandising, appartenente al mix promozionale, è una delle leve del marketing di cui fanno parte anche pubblicità, la promozione delle vendite, le vendite personali e le pubbliche relazioni che hanno un unico obiettivo, quello di aumentare la vendita dei prodotti di una determinata azienda.
Nella definizione classica il merchandising raggruppa l'insieme di attività e di azioni aventi lo scopo di promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti, o anche di un solo prodotto, una volta che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto vendita *o corner*.

2.2.1. Il merchandising sportivo



Fonte: rielaborazione propria

Il merchandising è una delle più grandi aree di sviluppo del marketing sportivo; ancora nel nostro paese non viene sfruttata al massimo, ma è largamente diffusa e sviluppata negli stati occidentali ove sono presenti le grandi leghe sportive (NBA[39], NFL[40], Premier League[41], ecc.). Il merchandising sportivo è l'attività che permette di valorizzare il proprio marchio con la realizzazione di una serie di Prodotti Ufficiali da offrire poi ai tifosi, cha possono variare dall'abbigliamento gara a quello di allenamento, dagli accessori ai gadget, dallo sportwear all'oggettistica, dai prodotti per la casa a quelli per il bagno.
Non tutti i club possono implementare una politica di merchandising di successo, sono necessari i presupposti, quali il bacino di utenza, la storia ed il prestigio del club, la possibilità di distribuire il prodotto in un territorio sufficientemente vasto.

Attraverso il merchandising si può dare la possibilità anche alle aziende più piccole che investono nella sponsorizzazione di atleti o squadre o eventi di puntare anche sulle altre linee di prodotti: *lifestyle, tempo libero,* grazie all'alta visibilità della marca che l'azienda ottiene. Le piccole aziende sportive che hanno limitate possibilità di far conoscere le linee del "tempo libero" potranno far conoscere il proprio brand e i propri prodotti all'appassionato/tifoso.

---

[39] *National Basket Association*.
[40] *National Football League.*
[41] *La Premier League, detta per ragioni di sponsorizzazione Barclays Premier League, è la massima serie del campionato inglese di calcio ed è posta sotto l'egida della Football Association.*

2.2.2. Il merchandising nel calcio

Esempi noti di merchandising sono quelli del FC Barcellona per Nike, dell'AC Milan per Adidas, la linea di Cristiano Ronaldo R9 o Tiger Woods di Nike o quella di Adidas per Beckham per quanto riguarda gli atleti, e quello legato agli Europei di Calcio o di un evento di Formula 1 che registra vendite particolarmente elevate.

Nel marketing applicato allo sport contano le performance, ma occorre che queste siano supportate da un'organizzazione efficiente e l'Italia, sotto questo punto di vista, è deficitaria, rispetto agli altri paesi Europei, il suo problema più grande riguarda la mancanza di stadi e di strutture adeguate.

Riportiamo di seguito il volume d'affari che ruota attorno al merchandising del mondo del calcio, come abbiamo sottolineato più volte unica fonte attendibile d'informazione.

Secondo quanto riportato da uno studio della European Football Merchandising Report da un sondaggio del 2010, il giro d'affari annuo legato al merchandising delle squadre dei sei principali campionati europei, è pari a 615 milioni di euro e l'Italia ricopre il quarto posto.

Al primo posto come volume d'affari troviamo il campionato spagnolo che riesce a produrre ricavi per 190 milioni di euro, per l'80% il merito è soltanto di Real Madrid e Barcellona.

Al secondo posto con 168 milioni di euro, troviamo la Premier League, il dato è in leggera flessione rispetto a due anni fa, la cosa positiva è che tutti questi soldi sono spalmati in maniera più uniforme rispetto alla Spagna.

Al terzo posto troviamo la Bundesliga tedesca con 130 milioni di euro di ricavi.

L'Italia si trova la quarto posto, con 77 milioni di euro di ricavi, dato un leggero miglioramento rispetto al 2008, quando la Seria A era quinta con 64 milioni di euro.

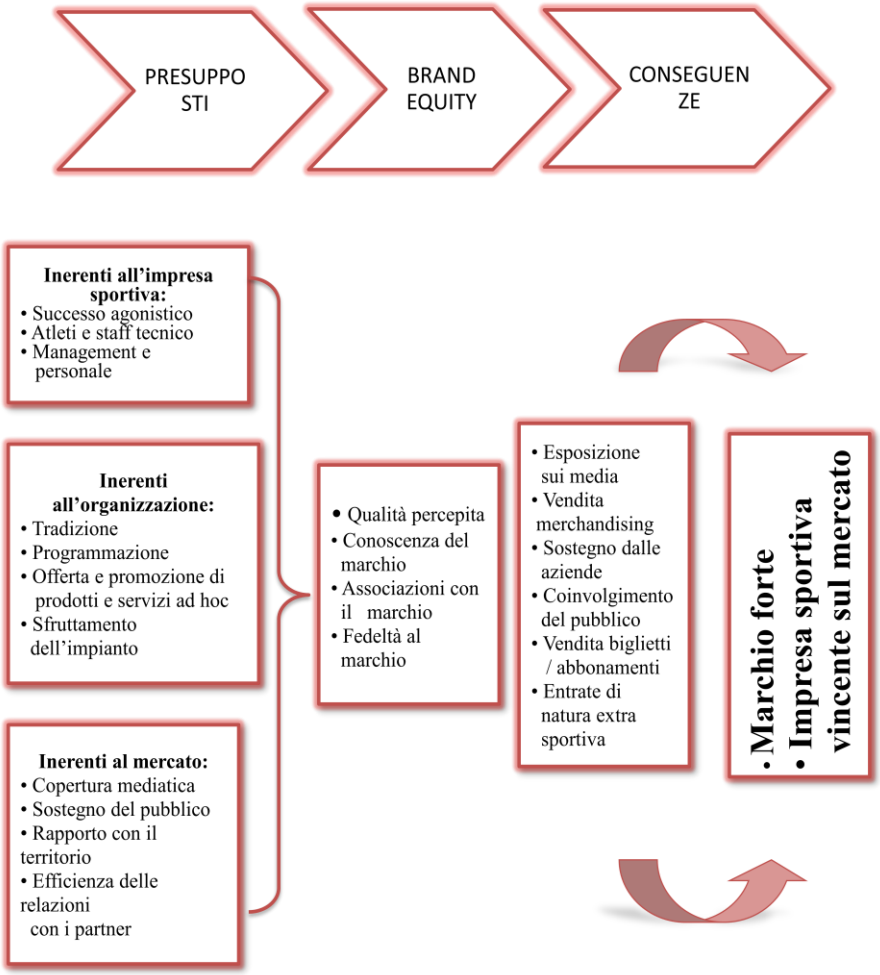
Fra tutte le società, è il Milan calcio che sta ottenendo numeri in crescita importanti nelle attività collegate al merchandising. Nel 2011 tra le vendite online e offline, il Milan ha generato un +67% delle vendite di prodotti a marchio AC MILAN.

Dal sondaggio si rileva che le attività di merchandising più proficue sono: i successi sportivi, le strategie studiate ad hoc, la grandezza del mercato nazionale, il numero dei tifosi nazionali e stranieri delle squadre e per finire le strutture dedicate ai club; come abbiamo detto sopra, quest'ultimo punto rappresenta la lacuna più grande per l'Italia**.**

2.3. SPONSORIZZAZIONI: CENNI

La sponsorizzazione come strumento di comunicazione si è sviluppata in modo esponenziale negli ultimi decenni. In una società dove è fondamentale apparire per farsi conoscere, la sponsorizzazione consente alla marca di incontrare i consumatori, farli diventare parte attiva di una relazione che produce notizia, notorietà, immagine, atteggiamento favorevole, esperienza e adesione profonda ai valori ed ai significati della marca stessa. Inoltre permette di massimizzare il rendimento del budget pubblicitario rispetto a quello ottenibile con i media tradizionali.

Un aspetto importante da cogliere è il perché l'azienda decide di intraprendere le vie della sponsorizzazione sportiva in alternativa, o a completamento, di altri mezzi di comunicazione.



Fonte: rielaborazione propria

2.3.1 Sponsorizzazioni: vantaggi

E' necessario quindi domandarsi quali sono i vantaggi che l'azienda riscontra nella sponsorizzazione.

Un primo vantaggio sta nel fatto che la sponsorizzazione di una società o di un avvenimento sportivo permette la *moltiplicazione dei messaggi.* Vi è una sorta di "effetto eco" che potenzia il messaggio pubblicitario facendolo rimbalzare da un mezzo all'altro e abbassandone decisamente il costo - contratto. L'abbinamento del nome, del marchi, ecc., da parte dell'azienda a società o ad aventi sportivi, consente di ottenere in tempi molto ridotti, con una forma di comunicazioni che alcuni chiamano "obliqua", uno spazio sui media che altrimenti dovrebbe essere acquistato a condizioni economiche molto meno favorevoli, soprattutto per quanto riguarda gli schermi televisivi.

Un secondo vantaggio è la *bassa resistenza del pubblico*, riscontrabile nel fatto che la sponsorizzazione sportiva,entrando nello spazio redazionale dei media (in particolare per la stampa), non viene confusa con la pubblicità istituzionale e quindi consente di evitare le tradizionali resistenze del pubblico nei confronti della stessa.

Un terzo vantaggi consiste nel collegare o abbinare il marchio aziendale ad uno sport o ad una società che ha già una sua *immagine consolidata.* Infine c'è da considerare che la sponsorizzazione sportiva spesso consente di arrivare a target altrimenti difficilmente raggiungibili (*alta copertura del target*) quali tra l'alto quelli definiti in termini territoriali precisi e ristretti.

2.3.2. Sponsorizzazioni: svantaggi

Come abbiamo detto precedentemente, la sponsorizzazione può essere vista come una sorta di investimento per lo sponsor e come una forma impropria di finanziamento per lo sponsorizzato. Dal punto di vista dello sponsor, ad una spesa iniziale, consistente in una somma di denaro o nella fornitura di beni e servizi, corrisponde un ritorno pubblicitario/d'immagine che si traduce in un aumento delle vendite e conseguentemente in un aumento del profitto.

La sponsorizzazione, però, presenta anche fattori di rischio, dato che lo sponsor si limita a trasformare l'attività di un soggetto o un evento in un vicolo pubblicitario senza aver su questi poteri: intervento e gestione. Quindi un cattivo andamento in campionato della squadra sponsorizzata o lo scarso successo dell'evento o della trasmissione "appoggiata",

ma anche come vicende personali dell'atleta sponsorizzato, quali gravi infortuni e incidenti o quelle moralmente inaccettabili di squalifiche per doping, possono determinare un ritorno pubblicitario in negativo che non fa aumentare le vendite e che "infanga l'immagine dell'azienda".

Tuttavia, questi rischi di ritorno d'immagine negativi si ristringono a percentuali non molto elevate; anche perché negli attuali contratti di sponsorizzazione si possono inserire clausole di risoluzione automatica, che in presenza di situazione dette sopra, il rapporto si scioglie, mostrando all'opinione pubblica, anche grazie alla diffusione dei media, l'estraneità dello sponsor alla vicenda, ed il suo atteggiamento di condanna. Sempre sul piano giudiziario, si tende sempre di più a tutelare lo sponsor, in casi di comportamenti dello sponsee che possono determinare ritorni d'immagine negativi.

Un modo per evitare "fallimenti" dalla sponsorizzazione, è quello di adottare una politica di pianificazione e diversificazione delle attività a cui "abbinarci", al fine di ridurre al minimo i problemi connessi a sconfitte, infortuni, squalifiche e scandali. Infatti i grandi sponsor hanno un patrimonio di squadre e campioni sponsorizzati ed evitano di concentrare tutte le proprie risorse pubblicitarie su di un singolo, in modo che il fallimento di uno si possa tradurre al massimo in un impatto emotivo, ma non possa avere conseguenze rilevanti sul business.

A volte poi, soprattutto nel mondo dello sport e proporzionalmente alla notorietà del personaggio che ne è protagonista, una vicenda negativa, sfortunata o anche scandalosa può, da un lato, catturare l'attenzione dei media e ricevere così una notevole diffusione e, dall'altro, essere comunque recepita in positivo dall'opinione pubblica.

Quindi, questo elemento di variabilità legato al successo insito nella sponsorizzazione, non va solo letto in chiave negativa, ben potendo l'operazione produrre un ritorno d'immagine anche superiore a quelle che erano le aspettative iniziali.

2.3.3. Aspetti giuridici e fiscali delle sponsorizzazioni

L'Articolo 90 al comma 8 così recita testualmente: "*Il corrispettivo in denaro o in natura in favore di società, associazioni sportive dilettantistiche e fondazioni costituite da istituzioni scolastiche che svolgono attività nei settori giovanili riconosciuta dalle fondazioni sportive nazionali o da enti di promozione sportiva costituisce, per il soggetto erogante, fino ad un importo annuo complessivo non superiore a 200.000 euro, spese di pubblicità, volta alla promozione dell'immagine o dei prodotti del soggetto erogante*

mediante una specifica attività del beneficiario, ai sensi dell'Art 74, comma 2, del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR), di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 Dicembre 1986, n. 917"

I destinatari della norma sono tutte le imprese che sponsorizzano le associazioni sportive dilettantistiche. Tutte le spese di pubblicità e di sponsorizzazione sostenute dall'impresa per i servizi ad essa prestati da una associazione sportiva dilettantistica, sono comunque considerati deducibili dal reddito d'impresa dello sponsor o committente la pubblicità, sempreché costituita corrispettivo di una specifica attività della associazione volta alla promozione dell'immagine o dei prodotti del soggetto erogante.
Questo era valido prima che intervenisse la Sentenza della Corte di Cassazione n.8679 del 15 aprile 2011 le somme erogate in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche fino al limite di 200.000 euro, erano da considerare, in ogni caso, spese di pubblicità per il soggetto erogante e , come tali, interamente deducibili dal reddito d'impresa nell'esercizio in cui sono state sostenute oppure in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi.

Tale principio di deducibilità trova riscontro nei seguenti riferimenti normativi:

- D.P.R. n.917 del 22/12/1986 (T.U.I.R.) art. 108, comma 2;
- Legge n.289 del 27/12/2002, art. 90, comma 8;
- Circolare Ministeriale n.21/E del 22/04/2003;
- Risoluzione Agenzia delle Entrate n.57/E del 23/06/2010.

A modificare parzialmente tale principio, è appunto intervenuta, in data 15 aprile 2011, la Corte di Cassazione la quale, nel decidere su una controversia tra l'Agenzia delle Entrate e una Azienda sponsor di una società sportiva, ha sentenziato un diverso modo di trattamento fiscale tra le spese di pubblicità e le spese di sponsorizzazione considerando queste ultime come "spese di rappresentanza" e, come tali, deducibili nei limiti stabiliti dal D.M. 19/11/2008 e cioè in misura proporzionale rispetto ai ricavi conseguiti (es. 1,3% delle spese in presenza di ricavi fino a 10 milioni di euro).

In buona sostanza le spese di pubblicità sono, senza alcuna ombra di dubbio, integralmente deducibili nell'esercizio in cui sono state sostenute (sempre secondo il criterio di inerenza e di competenza temporale) o nei quattro successivi, le spese di

sponsorizzazione devono essere considerate come spese di rappresentanza deducibili nei limiti e con le modalità specificate nel su menzionato D.M. 19/11/2008.

E' opportuno tenere presente che quanto sopra detto deve trovare formale supporto, oltre che nella stesura di un regolare contratto o di una lettera d'impegni, nella fatturazione che la o associazione è obbligata a porre in essere nei confronti dello sponsor.
Le fatture dovranno essere regolarmente assoggettate ad IVA con aliquota del 21%.
Nulla vieta comunque che l'impresa possa porre in essere ulteriori contratti di pubblicità o sponsorizzazione, senza alcun limite di spesa, per prestazioni rese da altri soggetti diversi dalle o associazioni sportive.

2.4 CONSIDERAZIONE GENERALI SULLE FORME DI SOVVENZIONE VERSO LE SOCIETÀ SPORTIVE:

2.4.1. Il 5 per mille e le erogazioni liberali

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 aprile 2010
E' prevista la possibilità per i contribuenti di destinare una quota pari al 5 per mille dell'Irpef a finalità di interesse sociale. Le categorie di enti che posso accedere al beneficio, le modalità di iscrizione e i criteri di ammissione al riparto per le diverse tipologie di soggetti sono stabilite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 aprile 2010.
In base ai criteri stabiliti nel decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri varato il 23 aprile 2010, possono partecipare al riparto del cinque per mille per l'anno 2010 esclusivamente le associazioni sportive dilettantistiche che svolgono una rilevante attività sociale.
In particolare, possono accedere al beneficio le associazioni nella cui organizzazione è presente il settore giovanile e che sono affiliate ad una Federazione sportiva nazionale o ad una Disciplina sportiva associata o ad un Ente di promozione sportiva riconosciuti dal CONI.
Inoltre le associazioni devono svolgere prevalentemente una delle seguenti attività:

- ✓ avviamento e formazione allo sport dei giovani di età inferiore a 18 anni;

- ✓ avviamento alla pratica sportiva in favore di persone di età non inferiore a 60 anni;
- ✓ avviamento alla pratica sportiva nei confronti di soggetti svantaggiati in ragione delle

  condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali o familiari.

Inoltre è prevista dall'Articolo 90, comma 9, della Legge n. 289 del 2002, la possibilità, per le persone fisiche e per le imprese, di detrarre dall'Irpef le erogazioni liberali in denaro per un importo complessivo annuo non superiore al 19% di € 1.500,00 effettuate in favore delle associazioni e società sportive dilettantistiche. Si prevede che le erogazioni predette devono essere effettuate – sotto pena di perdere il diritto alla detrazione esclusivamente tramite conto corrente bancario o postale.

E' così incrementata ed incentivata la possibilità per simpatizzanti, genitori, dirigenti, soci, ecc..di finanziare in qualche misura le sportive dilettantistiche, dal momento che potranno detrarre gli importi erogati dal loro reddito tassabile.

2.4.2. Il patrocinio

Il Patrocinio rappresenta una forma simbolica di adesione e una manifestazione di apprezzamento degli Enti Pubblici e Privati ad iniziative ritenute meritevoli.

L'iniziativa, di carattere sociale, culturale, scientifico o di interesse pubblico deve essere rilevante per la città e non avere scopo di lucro; fanno eccezione iniziative che, anche se a scopo di lucro, rientrano nei fini dell'Amministrazione pubblica promuovendone l'immagine e il prestigio, nonché quando sia prevista una finalità di beneficenza e solidarietà.

Possono richiederlo tutti gli enti, le associazioni, i comitati e i soggetti privati, che abbiano sede o che comunque svolgano l'iniziativa patrocinata all'interno del territorio comunale, o regionale ed anche nazionale. In questo ultimo caso il patrocino può essere concesso quando le iniziative abbiano rilevanza per una città e ne promuovano l'immagine, il prestigio, la cultura, la storia, le arti e le tradizioni. Per esempio durante la manifestazione della Fiera cavalli di Verona, all'interno dei padiglioni vengono promosse varie razze equine provenienti da tutta Italia dando risalto anche ai luoghi e ai territori dove crescono e si allevano cavalli specifici per ogni tipo di attiva sportiva e non solo.

Il patrocinio deve essere menzionato in tutte le forme di diffusione dell'iniziativa come comunicati, manifesti, opuscoli, carta intestata, pubblicazioni, cataloghi, ecc, i quali devono riportare la stampa dello stemma del Comune o del Consiglio di quartiere interessato e la dicitura "Patrocinio del Comune di ...." o "Patrocinio del Consiglio di quartiere (numero)".

Il conferimento del patrocinio comporta una riduzione del 50% degli oneri dovuti per le affissioni di manifesti e locandine.

Le associazioni sportive operanti nel territorio comunale, che disputino competizioni provinciali, regionali, nazionali o internazionali, qualora ne facciano specifica richiesta potranno utilizzare il logo comunale apposto sulle divise ufficiali della società. La richiesta di utilizzo dovrà essere presentata al Sindaco con la stessa modalità della richiesta di patrocinio.

CAPITOLO 3

IL VOLLEY ED IL CASO NORDA FOPPAPEDRETTI BERGAMO

3.1. LA NASCITA DELLA PALLAVOLO

Già nell'antichità esistevano giochi con la palla che possono essere considerati i predecessori della pallavolo. I Romani eseguivano esercizi con la palla a scopo di divertimento e svago. In Italia un "antenato" della pallavolo era giocata nel Medioevo e le sue origini possono essere ricercate addirittura in antichi giochi greci e romani. In Germania fu introdotto nel 1893 un gioco chiamato Faustball, ma il merito della costruzione della pallavolo in forma moderna, nata ufficialmente nel 1895, va riconosciuto a William Morgan, istruttore di educazione fisica presso un college dell'YMCA di Holyoke, nel Massachusetts (USA).
Nel 1947 i rappresentanti di 15 Federazioni si ritrovarono a Parigi e crearono la Federazione Internazionale di Volleyball (FIVB). Nel 1949 si disputò il primo campionato del mondo, ma solo nel 1964, ai Giochi di Tokyo, la pallavolo entrò a far parte degli sport olimpici.

3.1.1. La Pallavolo: le sue evoluzioni ed i suoi successi

La Pallavolo è una delle discipline che meglio rappresenta la storia socio-sportiva dello sport italiano negli ultimi anni: dalla dimensione prettamente "dopo-lavorativa", ambiente nel quale la disciplina è nata, sino allo sviluppo degli anni '50 e '60, e alla crescita di praticanti; dai grandi successi mondiali, sia per i club che per le Nazionali, al sorpasso sul Basket quanto a numero di tesserati, passando per lo sviluppo di progetti importanti sulle nazionali giovanili (squadre sia maschili che femminili che partecipano a campionati per club), e alla crisi economica che grava su alcuni club e influisce sul livello di credibilità dei campionati di vertice.
Grazie alle prime vittorie in campo internazionale degli anni '70 e al concomitante passaggio a una dimensione pienamente nazionale dei campionati, è stata tra le prime discipline a strutturarsi secondo un modello manageriale e a rivolgersi alle aziende in

maniera credibile, sistemica e professionale. Infatti nei primi anni '90 grandi gruppi aziendali, come Benetton, Mediolanum, Gardini, Foppapedretti, solo per citarne alcune, hanno scelto di investire nel mondo della pallavolo entrando a far parte della gestione societaria, e non come semplici sponsor.

Quarant'anni di crescita costante, che hanno accompagnato il movimento ai massimi livelli mondiali. Passando attraverso i successi degli anni '80, '90 e 2000, le esperienze di Velasco, Montali e Anastasi, i personaggi della nazionale maschile e il loro sogno mancato *in extremis* del successo olimpico.

Ormai la pallavolo italiana è uno sport di alto profilo, con una buona esposizione mediatica, ma con i problemi propri dello sport di vertice: l'aumento esponenziale dei costi per la gestione dello spettacolo sportivo e un progressivo allontanamento degli sponsor. In questo contesto e per queste esigenze nascono le Leghe[42], con l'obiettivo di guidare una gestione autonoma del vertice del movimento, sulla base di esigenze ormai troppo differenti dalla base e dall'intero movimento che resta sotto protezione delle competenze Federazione Italiana Pallavolo.

Il vero successo è l'esplosione della pratica del volley al femminile, nel corso dei primi anni '90. I successi assoluti della Nazionale femminile e dei club, che proseguono in questi anni, alimentano ulteriormente l'attuale situazione della pallavolo come pratica sportiva anche orientata al femminile. Anche le Nazionali giovanili hanno regalato e regalano grandi soddisfazioni: è il caso della medaglia d'oro vinta ai Campionati Mondiali Juniores Femminile nel 2011.

Sempre nel 2011, nei Campionati Europei, la Nazionale maschile è arrivata seconda, dopo sei anni dalla vittoria di Roma nel 2006 con Andrea Anastasi in panchina.

3.1.2. Pallavolo: punti di forza

A livello internazionale la pallavolo ha saputo cambiare le regole per rendersi più moderna e televisiva, o meglio *business oriented.* Ha modificato, nel 1998, il sistema di conteggio dei punti, adottando il *rally point system*[43]. Di fatto è stato abolito il cambio

---

[42] *La Lega Pallavolo Serie "A" e serie "B" è costituita dai sodalizi sportivi affiliati alla Fipav titolari dei diritti sportivi di partecipazione ai Campionati di Serie "A1,A2" e "B1,B2" sia maschili che femminili.*

[43] *Il Rally Point System è il sistema di punteggio utilizzato nella pallavolo, entrato in vigore a livello internazionale a partire dal 2000. Nel rally point system, ogni azione equivale ad un punto, ed il set, termina a 25 punti o con almeno 2 punti di distacco tra le 2 squadre dopo il 25° punto senza limiti di punteggio, anziché ai 15 del precedente sistema, in cui il punto veniva guadagnato soltanto quando fatto dalla squadra in battuta. L'unico set per cui il punteggio minimo di vittoria è rimasto invariato è il tie-break (5° set) che termina sempre a 15 punti sempre con il vincolo dei due punti di scarto e senza limiti di punteggio.*

palla e ogni azione è un punto. Risultato? Le gare sono più brevi e il *range* di durata si è decisamente ristretto, per le esigenze delle televisioni, che prima, talvolta, erano costrette a interrompere la diretta perché sforavano i tempi dei palinsesti.

Poi la seconda modifica regolamentare che sembra aver generato influssi positivi sulla disciplina: l'introduzione del *libero*[44]. Tutto parte dalla necessità di proporre un ruolo anche alle persone di piccola statura.

Entrambe intuizioni del "super presidente" Ruben Acosta[45], messicano che ha letteralmente regnato per quasi venticinque anni sulla Federazione mondiale, conferendo una precisa linea politica al movimento mondiale pallavolo, sul modello applicato da Blatter nel mondo del calcio. Le modifiche regolamentari che si sono succedute proprio sotto la sua presidenza hanno, infatti, favorito la dimensione televisiva della pallavolo. La nuova dinamicità del gioco ha garantito la presenza di pubblico nei palazzetti, favorendo il forte radicamento delle società di vertice con le community di tifosi dei propri territori.

Ha un'ampia diffusione scolastica per molteplici fattori: regole semplici, attrezzature non costose e facili da montare, è adatto a entrambi i sessi ed è uno sport che non prevede il contatto fisico, quindi con pochi rischi di incidenti.

La distribuzione omogenea e capillare degli impianti si pratica su tutto il territorio nazionale, unita alla diffusione dei campi outdoor nelle aree sportive attrezzate e sulle spiagge, hanno reso la pallavolo uno degli sport maggiormente praticati in Italia.

La presenza di praticanti donne, proprio a partire dalla fascia scolastica, si attesta ad oltre il 70% del totale, e questo garantisce al vertice del movimento femminile un bacino di praticanti dal quale attingere costantemente nuovi talenti.

Il progetto della Federazione è innovativo e lungimirante, quest'ultima ha predisposto centri federali ramificati su tutto il territorio (nel 2011 sono 281) coprendo tutte le regioni per facilitare l'avviamento al gioco della pallavolo, e mettendo a disposizione il sito internet "www.federvolley.it" per trovare il centro più vicino alla propria residenza. Altri due progetti importanti riguardano: "1,2,3....minivolley" , per le scuole primarie, e "1,2,3.....volley" per le scuole secondarie.

---

[44] *Il libero è uno dei ruoli della pallavolo. È, in ordine cronologico, l'ultimo ruolo introdotto dalla FIVB nel 1997 (in Italia la FIPAV l'ha introdotto l'anno successivo). Il termine è invariabile in tutte le altre lingue. Essendo sottoposto a regole particolari, che lo distinguono dagli altri giocatori, indossa una maglia di colore diverso da quelle dei suoi compagni di squadra, in modo da essere sempre riconoscibile. Il libero ha la caratteristica di giocare solo in seconda linea (zone 1, 6 e 5) al posto di uno dei giocatori di seconda linea ed è quindi specializzato nei fondamentali di ricezione e difesa*

[45] *Si è chiusa un'era. Ruben Acosta ha lasciato la presidenza della Fivb, cioè la Federazione Internazionale. È stato il padre padrone della Pallavolo Mondiale. È stato il fautore di tutti i cambiamenti, anche epocali, del volley negli ultimi venti anni. Gli dobbiamo dare atto di aver avuto delle grandi intuizioni, magariimpopolari sul momento, ma ha fatto crescere il movimento in modo esponenziale. Avrà avuto un potere forse dispotico, ma se la pallavolo ha raggiunto il livello attuale lo si deve soprattutto a lui.*

3.1.3. Pallavolo: punti di debolezza

Come abbiamo detto sopra, si registra un forte aumento della pratica della pallavolo femminile, a discapito di quella maschile, che è in forte calo. Cosa del tutto inaspettata, perché inizialmente la pallavolo poteva essere considerata un fenomeno sportivo sostanzialmente maschile, sia a livello di base che di vertice, grazie ai successi della Nazionale guidata da Velasco, soprannominata "generazione di fenomeni".

Il movimento in questi ultimi anni, non ha saputo evidentemente capitalizzare appieno gli straordinari successi sportivi, sia maschili che femminili, sia della Nazionale che dei Club.

Un impatto sui tesserati c'è stato, ma non è cresciuta la sua importanza e portata economica, soprattutto se lo confrontiamo con il suo concorrente: il basket.

La mancata crescita degli spazi mediatici "in chiaro" ha, inoltre, provocato un lento ma graduale e avvertibile allontanamento degli sponsor e dei media al volley. Gli impianti sportivi dei club hanno un numero importante di spettatori, ma non vi è una crescita significativa.

Il sistema ha prodotto veri e propri personaggi nel passato, disperdendo, in seguito, il loro grande valore mediatico e culturale. Nulla invece è stato fatto per le donne, forse con la sola eccezione della Piccinini[46].

La situazione economica e finanziaria di molti club di vertice, sia a livello maschile che a livello femminile, è complessa: negli ultimi anni abbiamo assistito a rinunce, fallimenti, ripescaggi, che spesso hanno creato disaffezione e confusione fra i tifosi di questo sport.

[46] *Francesca Piccinini nata a Massa il 10 Gennaio 1979, è una pallavolista italiana. Gioca nel ruolo di schiacciatrice nel Volley Bergamo, fa inoltre parte della Nazionale Italiana di Pallavolo.*

3.2. L'IDENTITA' AZIENDALE DELLA FIPAV

3.2.1. Storia della FIPAV dalla sua origine ai giorni nostri

Lo sport della pallavolo fu praticato, in Italia, soprattutto in ambito militare. Il primo campionato, nel 1923, venne vinto dalla Guardia di Finanza di Roma. A partire dal 1° Gennaio 1929 la Federazione Italiana Palla a volo (FIPAV) fu disciplinata nell'ambito dell'Opera Nazionale Dopolavoro (OND). Il primo titolo, assegnato nel 1930, fu vinto dalla Azogeno di Vado Ligure. Nel dopoguerra, sciolta la OND, la nuova Federazione Italiana Pallavolo si costituì a Bologna il 31 Marzo del 1946 con Presidente Arnaldo Eynard. Un anno dopo, il 7 Agosto 1947, l'organismo entrò a far parte come "aderente" al CONI e nello stesso 1947 fu tra i membri fondanti della Federazione Internazionale (FIVB). Nell'Agosto del 1946 si disputano a Santa Margherita Ligure (Genova) i primi "Campionati Assoluti Maschili e Femminili". Nel 1948, a Roma, la neo federazione organizzò sui campi del Foro Italico il primo campionato Europeo. Nel 1949 si disputa il primo Campionato del Mondo, la FIPAV divenne membro effettivo del CONI nel 1957.
Nel corso della 53° Edizione del CIO la Pallavolo viene riconosciuta Sport Olimpico ed ammessa di conseguenza ai Giochi di Tokyo nel 1964.
Negli anni successivi il volley comincia a diffondersi a livello regionale fino a vantare, nella metà degli anni '70, una organizzazione capillare su tutto il territorio Nazionale.
I numeri della FIPAV aumentano a dismisura e nel 1973 nasce la Lega Nazionale delle società di vertice.

3.2.2. Natura e scopi istituzionali della FIPAV

La FIPAV ha natura giuridica di associazione con personalità giuridica di diritto privato ed è disciplinata dal D. Lgs. 23 Luglio 1999 n. 242 e modificato dal D. Lgs. 8 Gennaio 2004 n. 15 nonché, per quanto in esso non espressamente previsto, dal Codice Civile e dalle disposizione di attuazione del medesimo. La FIPAV non persegue scopo di lucro ed è retta dalle norme del suo Statuto e da quelle regolamentari, sulla base del principio di democrazia interna, del principio di partecipazione all'attività sportiva da parte di chiunque, in condizioni di parità e in armonia con l'ordinamento sportivo Nazionale ed Internazionale nonché con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO, della FIVB e del CONI.

Lo Statuto, i regolamenti, le norme e le decisioni della FIVB, alla quale la FIPAV aderisce, sono considerati parte integrante dello Statuto federale se non in contrasto con le normative del CIO e del CONI e devono essere obbligatoriamente rispettati dalla Federazione, dai suo tesserati ed affiliati, nonché dai soggetti terzi interessati a questioni di pallavolo, salvo diversa autorizzazione della FIVB. Nell'ambito dell'ordinamento sportivo la FIPAV svolge le proprie funzioni in piena autonomia, sotto la vigilanza del CONI. In particolare:

- ✓ cura l'addestramento, la preparazione e la selezione degli atleti e dei tecnici e le competizioni organizzate dalle Federazioni Internazionali;
- ✓ programma e sviluppa progetti per la diffusione e la promozione della pallavolo sul territorio Italiano;
- ✓ ha responsabilità particolari e specifiche nel momento in cui il proprio paese ospita competizioni internazionali, mondiali continentali del proprio sport;
- ✓ assicura il coordinamento della attività delle società sportive affiliate;

Gli scopi istituzionali della FIPAV sono:

1. la promozione, il potenziamento, l'organizzazione e la disciplina dello sport della pallavolo, della pallavolo sulla spiaggia e di tutte le rispettive specialità, discipline e varianti nel territorio Nazionale;
2. lo sviluppo dell'attività agonistica, la preparazione degli atleti e l'approntamento dei mezzi necessari la partecipazione ai Giochi Olimpici e alle competizioni internazionali, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO, della FIVB e del CONI;
3. la prevenzione e la repressione dell'uso di sostanze che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti, aderendo alle Norme Sportive Antidoping del CONI.

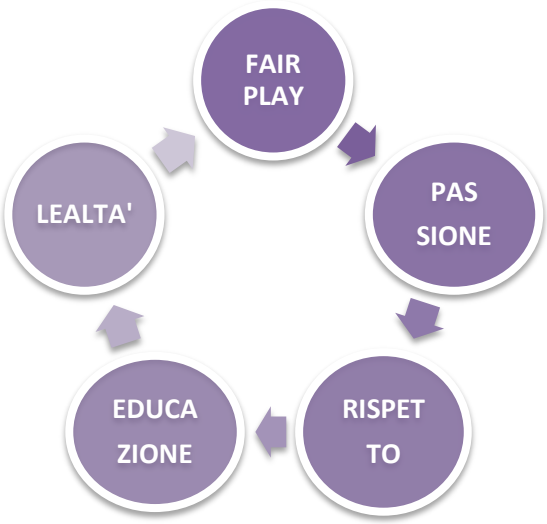
3.2.3. Mission e vision

LA MISSION: La FIPAV opera in modo che ogni associato (atleta, tecnico, arbitro o dirigente) sia in grado di perseguire l'eccellenza secondo le proprie capacità, i propri valori e desideri sportivi. Tutto ciò attraverso strutture, servizi e programmi etici condivisi con le società e associazioni affiliate, in un'ottica di sviluppo e crescita della

pallavolo sul territorio Nazionale, al fine di raggiungere i migliori risultati a tutti i livelli della pratica sportiva.

LA VISION: diffondere o ottimizzare l'organizzazione della pallavolo, sviluppando e valorizzando l'immagine e i suoi principali valori storico culturali, al fine di rendere questo sport sempre più interessante e fruibile per i suoi praticanti.

VALORI CHE VENGONO PROMOSSI DALLA FEDERAZIONE IN OGNI AMBITO DEL SUO OPERARE ATTRAVERSO I PROGRAMMI E I PROGETTI ATTUATI OGNI ANNO



Fonte: rielaborazione propria

3.2.4. Assetto istituzionale

ORGANI CENTRALI:

a) **l'Assemblea Nazionale;**
b) **il Consiglio Federale;**
c) **il Presidente della Federazione;**
d) **la Giunta Esecutiva;**
e) **il Collegio dei Revisori dei Conti**

La rappresentatività della Federazione è attribuita all'Assemblea e al suo Presidente, dove l'Assemblea può definirsi come proiezione di tutti i componenti ed espressione della loro volontà.

Il Presidente riflette la struttura federale nella sua unità e ne ha la rappresentanza legale. Al consiglio federale spetta il compito generale di direzione e guida della Federazione. La Giunta esecutiva è titolare di funzioni direttive ed esecutive e gestisce dal punto di vista operativo e programmatico l'attività della Federazione.

Il Collegio dei Revisori dei Conti accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture cantabili e vigila sull'osservanza delle leggi e dei regolamenti in materia amministrativa e contabile.

LA GOVERNANCE

Tutti gli organi federali sono eletti, ad eccezione degli Organi Giurisdizionali, dei Delegati regionali e provinciali, dal Collegio dei Revisori dei Conti limitatamente ai componenti nominati dal CONI. Tutte le cariche, la cui durata è stabilita dallo Statuto per un quadriennio, decadono alla scadenza del ciclo Olimpico, ancorché esse siano state conferite da meno di quattro anni.

3.2.5. Struttura organizzativa centrale della FIPAV

La FIPAV, continuando il percorso di riorganizzazione interna, ha definito una nuova pianta organica, con la suddivisione di aree e ripartizione all'interno delle stesse di diversi settori e uffici. In questa nuova struttura "a piramide" ciascun dipendente ha un referente, una figura intermedia di collegamento con il Segretario Generale, che consente una maggiore realizzazione del lavoro.
La nuova organizzazione si articola in sei aree e in una struttura, posizionata "in staff" al Segretario Generale ed in stretta collaborazione con il Presidente Federale, che coordina le attività di comunicazione e marketing.

3.2.6. La struttura territoriale della Federazione

La federazione è sempre stata una realtà molto legata al territorio e l'organizzazione territoriale ha sempre rappresentato uno dei maggiori punti di forza della nostra Federazione.
Sono 21 i comitati regionali, 98 i comitati provinciali e 4 le delegazioni provinciali.
Il ruolo dei Comitati territoriali ha consentito la promozione e la qualificazione della pallavolo in modo capillare, pur nel rispetto della particolarità del territorio.
Lo Statuto ha definito ruoli e competenze assegnando ai Comitati regionali la formazione e la qualificazione mentre ai Comitati provinciali la promozione e lo sviluppo della disciplina.
La struttura territoriale della FIPAV si articola sulla stessa linea della struttura centrale: ogni Comitato ha un Presidente e un Consiglio, eletti dalle società alla fine di ogni quadriennio Olimpico per quello successivo, al pari degli organi politici centrali.
L'attività territoriale si sviluppa attraverso apposite Commissioni che, insieme ai collaboratori, vengono nominati dai rispettivi consiglieri.

In ognuno dei 23 Comitati territoriali abbiamo:

- ✓ un Presidente;
- ✓ un Consiglio (composto da un minimo di 4 fino ad un massimo di 6 consiglieri);

Le Commissioni, insieme a collaboratori e segreterie, si occupano di specifici settori:

- ✓ la commissione gare;

- ✓ la commissione giudicante;
- ✓ la commissione designante;
- ✓ i selezionatori;
- ✓ il settore scuola;
- ✓ il settore allenatori;
- ✓ il settore arbitri e allenatori;

3.2.7. Politiche future

Sono sei gli obiettivi che si prefigge la FIPAV per i prossimi anni:

1. Organizzazione di grandi eventi in Italia. Il successo del Campionato del Mondo Seniores Maschile 2010 ha consentito un arricchimento in termini di visibilità e promozione del nostro sport. La Federazione intende quindi avviare tutte le necessarie procedure internazionali per riuscire ad organizzare in Italia i Campionati Europei di Beach Volley nel 2013 e il Campionato Mondiale Seniores nel 2014;
2. Recuperare l'interesse dei giovani (soprattutto maschi) per la pallavolo;
3. L'aggiornamento e formazione dei dirigenti, attraverso corsi di formazione per dirigenti di società e per i presidenti dei comitati territoriali per affrontare al meglio l'evoluzione del mondo dello sport ed in particolare della pallavolo;
4. Maggiore attenzione alle politiche ambientali, predisponendo delle linee guida ecologiche e conseguire l'impatto zero in tutti gli eventi federali;
5. Maggiore attenzione e scelta dei fornitori federali, al fine di considerare come requisito per l'iscrizione all'albo dei fornitori la presenza di certificati di qualità;
6. Raggiungere un miglioramento dei servizi erogati agli interlocutori federali, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche;

3.3. LA DIFFUSIONE MEDIATICA DELLA PALLAVOLO

3.3.1. Volley e media. Lo spartiacque degli anni '90

C'è una data che fa da spartiacque nella storia della pallavolo italiana. Una data che ha cambiato il volley in Italia e di conseguenza anche il suo rapporto con i media ed il

pubblico. Nel biennio 1989-1990 la Nazionale Italiana vinse un Campionato Europeo e un Campionato Mondiale. Fu il decollo di questo sport nel nostro paese.
Nel 1989 in Svezia la squadra azzurra vinse, a sorpresa, il Campionato Europeo. L'Italia era reduce da un modesto risultato alle Olimpiadi dell'anno precedente. Aveva cambiato allenatore e tutti i giocatori. Il nuovo coach, Julio Velasco, argentino, laureato in filosofia, stravolse il modo di concepire la pallavolo italiana. Arrivò in finale e batté la Svezia, la pallavolo italiana conquistò il suo primo alloro in una manifestazione così importante.
Quella manifestazione fu seguita in diretta Rai, per quanto riguarda le partite degli azzurri. La pallavolo cominciava ad entrare piano piano nelle case degli italiani.
L'anno successivo ci furono i Mondiali in Brasile. L'Italia era tra le favorite e l'evento fu trasmesso in Italia dalla Rai. La finale contro Cuba rimarrà nella storia della pallavolo. All'epoca, il regolamento prevedeva ancora il cosiddetto *cambio palla:* il set si concludeva ai 15 punti e la squadra otteneva il punto vincendo lo scambio sul servizio. L'Italia arrivò a servire per il match per più occasioni, ma ogni volta Cuba riusciva a prolungare l'incontro. Al nono tentativo, l'Italia chiuse la partita e diventò Campione del Mondo per la prima volta nella sua storia.

3.3.2. Dopo il 1990. L'espansione della pallavolo sotto l'aspetto marketing e sociale

I successi della Nazionale maschile hanno cambiato completamente la storia della pallavolo in Italia e come conseguenza, è cambiato anche l'approccio dei media nei confronti di uno sport che si era guadagnato sul campo celebrità e riconoscenza. I due allori della squadra allenata da Julio Velasco ebbero il merito di far conoscere la pallavolo al grande pubblico e gli stessi giocatori protagonisti dei successi azzurri diventarono dei personaggi famosi. Specialmente il capitano, Andrea Lucchetta, fu testimonial e veicolo pubblicitario straordinario per la pallavolo dell'epoca. Come Lucchetta anche tutti gli azzurri divennero dei personaggi pubblici. Andrea Giani fu il protagonista della pubblicità della Maxicono: vestito da pallavolista saltava come per schiacciare e afferrava il celebre gelato.
Una nazionale vincente è sempre il miglior spot per quella disciplina.
Le vittorie della squadra azzurra creano veramente il fenomeno "volleystico" degli anni '90. Il movimento ebbe una crescita esponenziale, inimmaginabile soltanto fino a qualche anno prima. Tutti cavalcavano l'onda della popolarità acquisita dal volley. Soprattutto perché, proprio grazie alle vittorie dell'Italia maschile, alcuni imprenditori si accorsero di

quanto poteva trainare a livello di pubblico la pallavolo ed entrarono massicciamente con le loro aziende, con i loro sponsor, aumentando vertiginosamente il giro di affari e di interesse nei massimi campionati maschili.

Il gruppo Ferruzzi a Ravenna, Silvio Berlusconi a Milano, il gruppo Benetton a Treviso, ma anche l'Alpitour a Cuneo divennero non soltanto main sponsor di alcune squadre, ma spesso ne diventarono anche i proprietari. Crearono dal "quasi nulla" delle nuove società, con un'organizzazione e un assetto professionistici. Il mondo della pallavolo subì un vero e proprio "terremoto".

Il volley italiano conobbe la sua epoca d'oro. I media ovviamente furono il veicolo del boom e del consolidamento. Proprio la tv, il medium generalista per eccellenza, fu decisiva per promuovere il "Prodotto Pallavolo" trasmettendo i successi degli azzurri.

Ciò che è accaduto alla pallavolo, con la trasmissione dei successi della Nazionale di Velasco, è un perfetto esempio di ciò che si intende con il termine "*media event"*, ovvero un programma che, in virtù della sua natura speciale, richiede e riceve una focalizzata attenzione e un intenso coinvolgimento da parte del più largo audience possibile. Si tratta di eventi, che pur avendo un'esigenza propria (le partite degli Azzurri sarebbero state giocate lo stesso) vedono enormemente accresciuto il loro significato e il loro valore grazie al fatto che la televisione li riprende e li diffonde su vastissima scala.

Il *media event* permette una condivisione di esperienze per il pubblico altrimenti irrealizzabili, e l'evento ha dalla sua una fruizione da parte del pubblico altrimenti impossibile da realizzare se non grazie alla diffusione da parte della televisione. Questa opera è la massima espressione del potenziale tecnologico del *broadcasting*[47].

La pallavolo entrò decisamente nei palinsesti dei maggiori network televisivi italiani.

Nel 1991 vi furono molti cambiamenti nel mondo della tv. La Rai si assicurò i primi diritti del campionato più bello del mondo e dette vita alla storica trasmissione "Pallavolando", condotta da Jacopo Volpi[48]. Al fianco della tv pubblica troviamo anche TelePiù2, neonata televisione criptata, che optava per le trasmissione "in chiaro" delle partite della Serie A commentate da Lorenzo Dallari[49], altra voce che ha fatto la storia

---

[47] *Per broadcasting (corrispondenti alle espressioni italiane: radioaudizione circolare oppure radiodiffusione circolare) si intende la trasmissione di informazioni da un sistema trasmittente ad un insieme di sistemi riceventi non definito a priori. L'esempio più classico è costituito da un trasmettitore radio di grande potenza e da un gran numero di ricevitori montati nelle automobili o nelle case. In questo caso, tutti i ricevitori situati nell'area di copertura del trasmettitore riceveranno il segnale, e il trasmettitore non potrà sapere esattamente con chi ha comunicato*.

[48] Jacopo Volpi (*Firenze, 29 giugno 1957*) è un *giornalista* e *conduttore televisivo italiano*. Inoltre è vice direttore di *Rai Sport*.

[49] *Lorenzo Dallari, vice direttore di Sky Sport.*

della pallavolo italiana. TeleMontecarlo2, con Claudio Palmigiano, seguì invece le gare europee, *"segno evidente di un movimento che attirava sempre più l'attenzione di tutti".*
Il boom fu totale. Tutto il movimento cresceva in maniera esponenziale, diventando "moderno", provando ad abbandonare quella dimensione di dilettantismo che aveva pervaso il volley italiano pre-1990, per dirigersi decisamente verso la strada del professionismo. Nel 1987 era nata la Lega Serie A, cioè il consorzio delle società partecipanti al campionato di A1 e A2 maschile, con lo scopo, tra gli altri, proprio di *gestire l'immagine della pallavolo di vertice nei rapporti con gli organi di informazione, con l'industria e le componenti qualificate dell'intero movimento pallavolistico nazionale; organizzare tornei e manifestazioni sportive finalizzate alla promozione della pallavolo.*
Così il campionato di serie A trovò il suo main sponsor (prima Wuber, poi Boario).
La Lega promosse l'All Star Game, la partita di esibizione delle stelle, da quegli anni in poi appuntamento fisso in ogni stagione. Nel 1992 distribuì alla stampa per la prima volta il "Book" , guida con tutti i dati salienti delle società e delle squadre, nonché gli organici e i calendari della stagione 1992/93.
L'Italia non era soltanto che la punta di diamante di uno sport che negli anni novanta subisce a livello internazionale una trasformazione e uno sviluppo senza precedenti.
Molto del merito si deve attribuire alla Federazione Internazionale e al suo presidente: Ruben Acosta, che ha improntato il suo lavoro proprio nel far diventare la pallavolo uno spettacolo vero e proprio. Ogni sua iniziativa, ogni sua mossa è stata pensata e attuata allo scopo di rendere il volley un "prodotto" da vendere per pubblico e sponsor. Due le strade seguite dalla Federazione Internazionale (Fivb) sotto la presidenza Acosta: rendere la pallavolo uno spettacolo "globale"; modificare, ove necessario, anche i regolamenti per rendere il volley un prodotto appetibile al pubblico, ai media e quindi agli investimenti degli sponsor.

3.3.3. Volley e diritti televisivi

Nell'agosto del 1996 l'Italia affrontò l'Olanda nella finale dei Giochi Olimpici di Atlanta. Ma la medaglia d'Oro non arrivò. Quella finale, in onda sulle reti Rai, venne vista da più di 7 milioni di persone in Italia[50].La pallavolo aveva raggiunto il suo apice mediatico.

[50] *Fonte sito web Lega Volley Maschile*

Negli anni successivi la pallavolo non fece quel definitivo balzo in avanti, quel risolutivo salto di qualità che era lecito aspettarsi dato lo sviluppo esponenziale partito nel biennio 1989-1990.

Per cercare di risollevare l'interesse, negli anni successivi, verso la pallavolo, soprattutto verso il campionato, la Lega Maschile nel 1996 stipulò un contratto con Snai Sat: via satellite, viene fatto arrivare a tutte le Tv delle squadre il magazine "Volley Time", al quale si aggiunero presto oltre 100 emittenti locali che trasmisero gratuitamente il settimanale. Non solo: fu l'anno della nascita dell'altra rubrica televisiva, "Made in Volley", in onda su Telemontecarlo 2 e condotta da Lanfranco Dallari. Anche via etere si moltiplicò la pallavolo: Radio Lattemiele diventò la *Voce del Volley*, grazie alle spassose trasmissioni "Fuori banda" e "Set&Note", ideate e condotte da Marco Caronna, tutt'oggi punto di incontro per gli appassionati. Nei primi anni del nuovo millennio il campionato è stato trasmesso sia dalla Rai (ma in modo non adatto) che da Telepiù, canale a pagamento sul satellite, che nel 2003 si fusero con Stream dando vita a Sky Italia. E arrivò subito l'accordo con la Lega per il campionato di serie A1. Dalla stagione 2004-2005 Sky acquistò in esclusiva i diritti televisivi del Campionato e di tutti gli eventi organizzati dalla Lega Pallavolo Serie A. E' un'autentica rivoluzione nel consumo di volley per tutti gli appassionati, con l'emittente satellitare pronta a garantire dirette, rubriche e approfondimenti su tutto quello che è volley.

Sky ha trasformato veramente il modo di guardare la pallavolo in televisione.

Il volley è stato il primo sport a modificare il proprio regolamento adattandolo a esigenze della televisione. Il Rally Point System, il cambiamento regolamentare più importante nella storia del volley, è infatti stato introdotto proprio per rendere la pallavolo un prodotto più adatto ai network televisivi, limitando la durata di ogni singolo incontro.

3.3.4. L'organizzazione di grandi eventi: il Campionato del Mondo 2010

L'organizzazione di grandi eventi, ha visto, nel 2010, lo svolgimento in Italia di una prestigiosa manifestazione internazionale: il Campionato del Mondo Seniores Maschile 2010. L'evento si è svolto dal 24/09 al 10/10 e dieci sono state le città ospitanti: Ancona, Catania, Firenze, Milano, Modena, Reggio Calabria, Roma, Torino, Trieste, Verona.

Riportiamo di seguito alcuni numeri che hanno contraddistinto questa importante manifestazione e che manifestano l'impegno e la copertura mediatica ad esso associati.

I NUMERI DEL CAMPIONATO DEL MONDO 2010

MEDIA

115h37min	**di trasmissione televisiva RAI**
3.545.632	**spettatori in share per la copertura RAI della semifinale Italia-Brasile**
887.567	**visite al sito ufficiale**
8.338.751	**spettatori televisivi RAI**
495	**accrediti per giornalisti**
142	**accrediti per fotografi**
700	**media accreditati (di cui 250 stranieri)**
339.324	**spettatori paganti nelle sedi**

Fonte: Bilancio Sociale 2010, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munzi

ORGANIZZAZIONE

12	giorni di competizione
320	atleti
109	squadre partecipanti alle fasi di qualificazione
40	ufficials FIPAV
24	arbitri Internazionali
250	arbitri Nazionali
650	commissari di campo
200	COL staff tecnico
2.500	volontari
150	veicoli
54.000	litri di acqua distribuita
80.000	pasti
1.500	palloni da volley
10	mascotte ufficiali nelle sedi di gara
3.200	gadget distribuiti
480	scuole coinvolte

Fonte: Bilancio Sociale 2010, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munzi

REPORT TV DEL CAMPIONATO DEL MONDO 2010

CANALI	DESCRIZIONE	N °	DURATA	SPETTATORI	SHARE
RAI 3	DIRETTA	1	2h10min	3.545.632	14,78%
RAI SPORT 1	DIRETTA	9	24h18min	642.481	1,31%
	REPLICA	5	9h55min	30.208	0,37%
	CER. APERTURA	2	3h23min	12.826	0,09%
TOTALE RAI SPORT 1		**16**	**37h36min**	**225.828 (circa)**	**1,2% (circa)**
RAI SPORT 2	DIRETTA	12	24h30min	77.341	0,58%
	REPLICA	27	51h18min	19.011	0,19%
TOTALE RAI SPORT 2		**39**	**75h48min**	**37.871 (circa)**	**0,34%**
TOTALE CANALI RAI		**56**	**115h37min**	**164.935 (circa)**	**1,19% (circa)**

Fonte: Bilancio Sociale 2010, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munzi

PIU' DI 20	ore di trasmissione
78	partite trasmesse
10	telecamere ogni campo
PIU' DI 100	tecnici televisivi
IN 120 NAZIONI	sono state trasmesse le partite in diretta
PIU' DI 500	accrediti giornalistici

Fonte: Bilancio Sociale 2010, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munz

3.3.5. Il futuro del volley

Il volley è sempre stato etichettato come uno sport "*minore*". Ma cosa significa sport minore? Minore per numero di praticanti? No di certo, come testimoniano i dati del CONI, il 70% delle ragazze che fanno sport giocano a pallavolo, ma anche tanti tesserati maschi. La pallavolo è uno sport molto praticato nelle ore di educazione fisica nelle scuole, sia medie che superiori, per la semplicità delle regole e sicuramente per la relativa pericolosità di infortuni, non essendoci contatto fisico. Allora perché viene considerato "*minore*", se il numero di tesserati porta il volley ad essere lo sport più praticato in Italia? La pallavolo rimane minore per una serie di motivi. Limitata visibilità, quindi scarso interesse mediatico, di conseguenza pochi o comunque non cospicui investimenti da parte di aziende o imprenditori. Queste sono le ragioni per cui la pallavolo continua a essere considerato uno sport minore. Ragioni che sono l'una la causa e la conseguenza dell'altra. La limitata visibilità nei media non permette un fiorire a livello di marketing, così da raggiungere gli sponsor e i loro relativi investimenti in questo sport, di conseguenza le aziende non ritengono conveniente sponsorizzare squadre o eventi pallavolistici che non hanno un ritorno d'immagine adeguato al loro sforzo economico

3.4. I CAMPIONATI DELLA PALLAVOLO

I campionati di A1, A2, sia maschili che femminile, sono disputati a livello Nazionale. Un primo confronto lo possiamo effettuare tra le due serie maggiori di A1 e A2. Osservando la quantità di pubblico che partecipa alle partite, il numero degli spettatori nelle gare di A1 (sia maschili che femminili) sono 840.000 mila, quasi il doppio rispetto ai campionato di A2, 385.000 mila. Abbastanza livellato il numero degli atleti utilizzati nelle due categorie maggiori. Nei due campionati di serie A i gironi sono uno per categoria.

campionati	squadre	Gare	spettatori *	atleti utilizzati *	età media atleti
A1M	**15**	**233**	**530.000**	**234**	**28**
Coppa Italia A1M		7			
A1F	12	158	**310.000**	**166**	26
Coppa Italia A1F		11			
A2M	**15**	**234**	**235.000**	**224**	**27**
Coppa Italia A2M		7			
A2F	16	248	**150.000**	**215**	25
Coppa Italia A2F		11			

In serie B, anche questo a livello nazionale, si osservano delle differenze sostanziali. Per prima cosa il numero dei gironi , nella serie cadetta di B1 sono 4 nel femminile e 3 nel maschile, mentre nella B2 sono 9 sia nel femminile che nel maschile. Il variare del numero dei gironi genera un numero di spettatori molto diverso tra le due categorie. Una considerazione di tipo socio economico: nelle categorie di serie B1e B2 i costi di gestione sono molto ridotti, almeno di un decimo rispetto a quelli di A1 e A2, grazie alla partecipazione di molti atleti giovani.

B1M	**46**	**674**	**130.000**	**673**	**27**
Coppa Italia B1M		34			
B1F	54	695	**120.000**	**765**	24
Coppa Italia B1F		112			
B2M	**126**	**1.675**	**180.000**	**1.919**	**27**
Coppa Italia B2M		179			
B2F	125	1.857	**210.000**	**1.897**	23
Coppa Italia B2F		63			
Totali	**409**	**6.198**	**1.865.000**	**6.093**	

Fonte: Bilancio Sociale 2010, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munzi
Legenda: M Maschile; F Femminile

CAMPIONATI REGIONALI E PROVINCIALI

campionati	squadre
C Maschile	461
C Femminile	514
D Maschile	478
D Femminile	672
1° Divisione M	856
1° Divisione F	1.597
2° Divisione M	**369**
2° Divisione F	1.339
3° Divisione M	**206**
3° Divisione F	1.240
Totale	**7.732**

Regionali serie: C M/F

Regionali serie: D M/F

Provinciali serie:
1°, 2°, 3° Divisione M/F

% Variazione rispetto al 2009

+ 7,8%

CAMPIONATI GIOVANILI

campionati	squadre
Under 13 M	**473**
Under 13 F	1.864
Under 13 misto	413
Under 14 M	**736**
Under 14 F	2.335
Under 16 M	**796**
Under 16 F	2.350
Under 18 M	**610**
Under 18 F	1.391
Under 20 M	**24**
Totale	**10.992**

Under 13 M/F e misto

Under 14 M/F

Under 16 M/F

Under 18 M/F

Under 20 M

% Variazione rispetto al 2009

+ 7,2 %

Fonte: Bilancio Sociale 201o, redatto a cura del Centro Studi Fipav. Project Manager: Minerva Munzi

TESSERATI FEDERALI

*Riepilogo dati nazionali **

SOCIETA'	4.911	+ 0,04%
ATLETI	331.785	+ 1,43 %
DIRIGENTI	50.006	+ 0,51%
ALLENATORI	18.970	+ 5,2%
ARBITRI OSSERVATORI	5.198	- 0,3%

% Variazione rispetto al 2009

Fonte: dati ufficiali Fipav al 30/06/2009, quando terminano tutte le operazioni di tesseramento relative alla stagione sportive 2009/2010.

3.5. IL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il valore aggiunto rappresenta il raccordo tra il bilancio sociale e i dati contabili contenuti nel bilancio di esercizio.

La definizione di valore aggiunto si basa sul calcolo della differenza tra il valore della produzione caratteristica e l'insieme di tutti i costi intermedi della produzione, imputabili all'attività condotta dalla struttura federale centrale e territoriale (esclusi gli oneri afferenti gli stakeholder dell'organizzazione federale). Dedotto, da tale valore, il risultato della gestione extracaratteristica e l'ammontare di ammortamenti e accantonamenti, si ottiene il Valore Aggiunto Globale Netto. Quest'ultimo rappresenta, quindi, l'aumento di ricchezza creato dalla Federazione attraverso la propria attività di "produzione di servizi", destinata ad essere distribuita tra tutti i suoi interlocutori, interni ed esterni.

Il valore della produzione lorda, per l'esercizio 2010, ha raggiunto i 40.899.149 milioni di euro (4% in più rispetto al 2009), mentre i consumi intermedi si sono attestati intorno ad un valore superiore ai 30 milioni di euro. Essi sono ascrivibili per la maggior parte ai costi sostenuti a livello di attività sportiva centrale per l'organizzazione di manifestazioni sportive Nazionali ed Internazionali e alla preparazione Olimpica. Un peso rilevante

occupa la struttura territoriale in relazione ai costi sostenuti per l'attività agonistica e dall'organizzazione di manifestazioni sportive (rispettivamente 3,5 e 7 milioni di euro).

Il Valore Aggiunto Netto della Federazione per l'anno 2010 ammonta a 9 milioni di euro, stante la esigua presenza di oneri per ammortamento e spese straordinarie.
La distribuzione del valore così definito è destinata alle seguenti categorie:

- ✓ Associati e affiliati;
- ✓ Personale;
- ✓ Stato;
- ✓ Finanziatori;
- ✓ La Federazione stessa;

Per l'esercizio 2010, la ripartizione del Valore Aggiunto Globale (VAG) mostra la seguente dinamica:

- ✓ la parte del VAG riconosciuto agli "associati e affiliati" si attesta intorno agli 1,4 milioni di euro circa (il 41% in più rispetto all'esercizio precedente);
- ✓ la quota più importante del valore aggiunto dell'aggregato, 7,2 milioni di euro, pari all'80% circa totale, è distribuita agli operatori "della Federazione". Compongono tale categoria tutti coloro che collaborano a vario titolo con l'organizzazione federale;
- ✓ la parte di competenza dello "Stato" ammonta a €183.832, circa il 2% del totale, sotto forma di imposte indirette ed imposte sul reddito dell'esercizio;
- ✓ la remunerazione dei "finanziamenti", portatori di capitale di finanziamento, risulta esigua (circa €162.595) stante la presenza dei Contributi del CONI, unico vero finanziatore degli investimenti collegati alla realizzazione della misura federale;

3.5.1. Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto

A. VALORE DELLA PRODUZIONE:

1. ATTIVITA' CENTRALE

	2010	2009
Valore della produzione attività centrale	22.863.563	22.762.295

2. ATTIVITA' STRUTTURA TERRITORIALE

Valore della produzione struttura territoriale	18.035.586	16.739.534
Ricavi della produzione tipica e atipica	40.899.149	39.501.829

B. COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE

1. COSTI PER ATTIVITA' SPORTIVA

1a. Attività Sportiva Centrale

Costi per attività sportiva centrale	13.051.260	14.398.871

1b. Attività Sportiva Struttura Territoriale

Costi per attività sportiva struttura territoriale	13.204.060	12.915.715

2. FUNZIONAMENTO E COSTI GENERALI

2a. Funzionamento e costi generali Attività Centrale

Funzionamento e costi generali Attività Centrale	2.016.195	2.048.198

	2010	2009

2b. Funzionamento e costi generali Struttura Territoriale

Funzionamento e costi generali Struttura Territoriale	2.799.239	3.019.500

3. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI

3a. Accantonamenti per rischi ed oneri dell'attività sportiva

3b. Accantonamento per rischi ed oneri funzionamento e costi generali

Costi intermedi della produzione	31.070.754	32.382.284

VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	9.793.787	7.150.060

C. COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI

VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	9.793.787	7.150.060

VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	9.075.012	6.570.934

Valori espressi in Euro

3.5.2. Prospetto di distribuzione del Valore Aggiunto

	2010	2009

A. REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPEDENTE E NON DIPENDENTE

Totale remunerazione del personale	7.295.033	4.480.535

B. REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Totale remunerazione della Pubblica Amministrazione	183.832	171.524

C. REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO

Totale remunerazione del capitale di credito	162.595	156.589

D. REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO

Totale remunerazione del capitale di rischio	-	-

E. LIBERTA' ESTERNE

1. COSTI PER ATTIVITÀ SPORTIVA
2. FUNZIONAMENTO E COSTI GENERALI

Risultato di esercizio	26.573	946.148
Valore Aggiunto Globale Netto	9.075.012	6.570.934

Valori espressi in Euro

3.6. INTRODUZIONE AL VOLLEY FEMMINILE

Dopo aver fatto un'introduzione del mondo della pallavolo in generale, la sua storia, le Nazionali con i suoi successi, il numero dei tesserati, i campionati che vengono disputati, il volume d'affari che ruota intorno a questo sport, vorrei spiegare come è organizzato il campionati di pallavolo femminile, per poi entrare nello specifico e parlare di un club che negli ultimi anni ha ottenuto tanti successi e che ha "valori sportivi" fondamentali per riuscire a raggiungere obiettivi importanti.
Per fare questo approfondimento, ho avuto un incontro con il direttore marketing del Volley Bergamo, Stefano Calvo, il quale mi ha spiegato l'organizzazione societaria, il loro modo di lavorare, i loro obiettivi, la loro politica sociale. Dietro una squadra di questo calibro, c'è una vera e propria azienda, tante persone che collaborano insieme per cercare di raggiungere risultati importanti.

Tutte le società femminili che abbiano acquisito il diritto sportivo alla partecipazione ai campionati di serie A1 e A2, possono essere ammessi a far parte della LEGA (consorzio), presentando formale domanda di ammissione al Consorzio, unitamente alla domanda di iscrizione al Campionato di competenza, entro la data fissata annualmente dal Consiglio di Amministrazione.
La LEGA ha lo scopo primario di promuovere e coordinare lo sviluppo della pallavolo di vertice nell'ambito delle direttive e dei regolamenti della FIPAV e di promuovere e coordinare l'attività e gestire gli interessi dei Club aventi titolo per partecipare ai campionati di Serie A1 e A2 femminile di Pallavolo. Fornisce ai club associati servizi di consulenza ed assistenza; organizza eventi per promuovere la pallavolo di vertice; gestisce l'immagine di quest'ultima. Inoltre, Legavolley rappresenta i sodalizi di "A" femminile nella negoziazione e gestione dei diritti collettivi d'immagine, a carattere sia radiotelevisivo che promo-pubblicitario, nella tutela dei marchi collettivi ed in generale nella tutela di ogni altro interesse collettivo o comune di natura patrimoniale. Le attività dei club nell'ambito della Lega sono disciplinate dallo statuto.

3.7. VOLLEY BERGAMO: UNA STORIA CHE COMINCIA NEL 1991

Il volley Bergamo scrive la prima pagina della sua storia nella stagione 1991-92 con la partecipazione al campionato di B1 e la conquista del suo primo trofeo, la Coppa di Lega.
Il fortunato sodalizio che legherà la Società all'azienda Foppapedretti nasce l'anno seguente e si rivela subito vincente con la promozione in serie A2 e la vittoria della seconda Coppa di Lega.
La stagione seguente, arriva un nuovo salto di categoria, questa volta nella massima serie, al termine del campionato 1993-94. Vestono la maglia del Volley Bergamo la canadese Doumont e le brasiliane Gavio e Barroso. La stagione seguente viene fatto un cambio di allenatore: Sbalchiero lascia il posto al bulgaro Malinov, ma le cose non cambiano, i successi continuano ad arrivare. Il primo campionato di serie A1, quello del 1994-95, termina con un brillante quinto posto e la qualificazione al Play Off e alla Coppa Cev.
L'ambizione continuerà così a crescere. La Foppapedretti porta a Bergamo la stella americana Keba Phipps, la palleggiatrice della Nazionale Italiana Maurizia Cacciatori, la bergamasca d'adozione Darina Mifkova e la centrale azzurra Sabina Turrini: un grande gruppo che porta a grandi vittorie. La squadra di Malinov vince infatti il su primo scudetto, battendo in finale Modena e la sua prima Coppa Italia. E' la stagione 1995-96.

ALBO D'ORO

Campionato Italiano	Coppa Campioni	European Champions' League	Coppa Cev	Coppa Italia	Supercoppa Italiana
1995-96	1997	2005	2004	1996	1996
1996-97	1999	2007		1997	1997
1997-98	2000	2009		1998	1998
1998-99		2010		2006	1999
2001-02				2008	2004
2003-04					2012
2005-06					
2010-11					

Fonte: rielaborazione propria

3.8. I MOTIVI DEL SUCCESSO

3.8.1. Mission e valori

Il Volley Bergamo si pone come solida realtà nel mondo del volley, i cui valori fondamentali sono riassumibili nella serietà della società e nella grande dedizione delle atlete, che hanno sempre dimostrato attaccamento alla maglia e voglia di primeggiare.

Serietà, passione, organizzazione sono le caratteristiche che da sempre contraddistinguono il Volley Bergamo.

Ha come obiettivo la continuità del risultato e della vittoria e punta alla crescita della propria squadra attraverso la valorizzazione dei talenti italiani e la competitività a livello nazionale ed europeo.

3.8.2. Settore giovanile

Fiore all'occhiello del Volley Bergamo è il proprio settore giovanile che coinvolge i giovani dalle elementari con i corsi di Minivolley, fino ad arrivare alle squadre del settore agonistico.

Su questo ultimo aspetto il Volley Bergamo punta molto. Attraverso accurate selezioni tra le atlete e team di selezionatori esperti, cerca di far crescere "in casa" giovani atlete promettenti che in futuro potranno indossare la maglia della Prima Squadra. Grazie a questa politica, negli ultimi anni, il settore giovanile ha ottenuto risultati d'eccellenza, come lo scudetto Under 16 del 2008 e le numerose convocazioni nelle selezioni nazionali giovanili.

A testimoniare l'altissimo valore del lavori svolto è arrivato quest'anno il massimo riconoscimento assegnato dalla Federazione nazionale pallavolo per l'attività giovanile, il "marchio qualità d'oro".

Volley Bergamo inoltre sfrutta la proprio immagine per agevolare la diffusione dello sport in generale in età scolare attraverso interventi di atleti e tecnici nelle scuole bergamasche e attraverso i progetti Scuola-sport e quelli rivolti ai meno fortunati, prestandosi con ironia e spirito di squadra.

3.9. UNA SINERGIA DI BUSINESS TRA FOPPAPEDRETTI E VOLLEY BERGAMO

3.9.1. Dal 1946, breve viaggio nella storia aziendale

L'azienda Foppapedretti nasce dalla passione del fondatore, Ezio Foppa Pedretti[51], per il legno, materiale, per eccellenza, naturale. L'avventura inizia nel lontano 1946 in una casa della provincia di Bergamo, dove il giovane Ezio si diletta a trasformare in giocattoli gli scarti del laboratorio di falegnameria dello zio. Proprio alla produzione di giochi per bambino è legato l'esordio produttivo e commerciale della Foppapedretti, prima che le mutate esigenze del mercato e la lungimiranza del fondatore rendessero necessaria e auspicabile la diversificazione dell'assortimento nella serie di articoli per la prima infanzia, trampolino di lancio dell'azienda e suo biglietto da visita per decenni.

[51] *Ezio Foppa Pedretti, Telgate, 3 Giugno 1927 - Bergamo 28 Settembre 2010. E' stato un imprenditore italiano, fondatore nel 1945, con il fratello Tito, della Fabbrica di giocattoli dei Fratelli Foppa Pedretti.*

Alla fine degli anni cinquanta nasce la linea dedicata ai bambini, fino ad arrivare, negli anni ottanta, ai mobili per giardino e per terrazzo e agli oggetti per la casa. Ecco allora il significato del simbolo evocativo "L'albero delle idee": i suoi frutti sono prodotti che si giustificano nello studio attento delle valenze del materiale legno, al fine di soddisfare, e persino anticipare, la domanda del mercato.
Qualità dei materiali, praticità di utilizzo, funzionalità e maneggevolezza, ricercatezza nel design, attenzione alla sicurezza fanno della Foppapedretti una solida realtà nel panorama industriale italiano e un tassello importante della produzione "made in Italy" nel mondo.

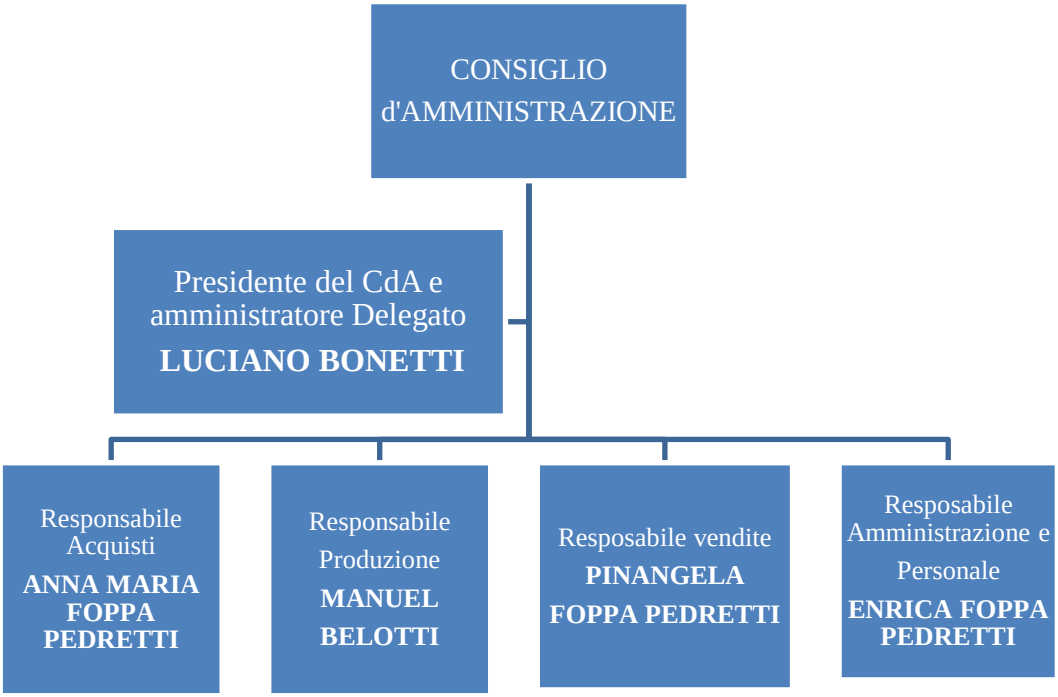
LA STRUTTURA AZIENDALE

250 DIPENDENTI
300 INDOTTO
42.000 mq uffici e reparti produttivi
110.000 mq area totale
75 milioni di Euro CEE + extra CEE

LA SOCIETA'
FOPPAPEDRETTI SpA - Capogruppo
FOPPAPEDRETTI Technology SrL - Produzione
L'ALBERO DELLE IDEE SrL - punti vendita
PLASTIKOPOLIS SrL -

La sede principale è a Grumello del Monte, vicino a Bergamo. 42.000 mq coperti fra uffici amministrativi, tecnici di progettazione e depositi, il cuore pulsante di un'azienda dove sono nate le migliori idee, le più indovinate sperimentazioni sempre confermate da un grande successo di mercato.

ORGANIGRAMMA DEL GRUPPO



Fonte: rielaborazione propria

3.9.2. Il rapporto con il territorio e la pallavolo

Foppapedretti ha stabilito un particolare rapporto con il territorio, specie dopo l'acquisizione del Volley Bergamo, la squadra femminile di pallavolo della città, rilevata agli inizi degli anni '90. I motivi per cui l'azienda è entrata nel mondo dello sport sono essenzialmente due. Il primo si basa sull'assunto per cui "un'azienda debba contribuire allo sviluppo del territorio sul quale opera e, in qualche modo, restituire parte di ciò che prende". Dall'altro, l'avventura nel mondo del Volley si è deliberatamente posta nell'ottica della promozione del proprio marchio, obiettivo non facile da realizzare, dal momento che la pallavolo è uno sport privo di diritti televisivi. Cosicché, per farsi notare è necessario "vincere" e solo vincendo, in uno sport considerato "minore" si può ottenere una notorietà e un positivo effetto di comunicazione.

Attualmente sono circa 10.000, tra giovani e giovanissimi, i tesserati nell'intera Provincia. In prima squadra, vi sono ben due giocatrici bergamasche; altre sono state cedute in prestito a squadre di serie A1 o della categoria immediatamente inferiore.

In un periodo in cui si fatica ad investire sui giovani, ad ogni livello, è partita la quarta edizione della *Scuola Foppa* , destinata ai più piccoli. In tre anni, l'iniziativa ha avuto un tale successo che le iscrizioni sono triplicate rispetto all"inizio. Gli insegnanti sono dei diplomati in scienze motorie, che lavorano e collaborano con le squadre del Settore Giovanile del Volley Bergamo, garantendo sia il corretto approccio all'attività motoria, sia gli appropriati insegnamenti delle tecniche pallavolistiche di base. A tutti i bambini che partecipano a queste attività sono assicurati momenti di contatto con la prima squadra, dal momento che essi potranno assistere gratuitamente agli incontri del campionato di serie A1, di Coppa Italia e di Champions League.

3.10. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SOCIETARIA

3.10.1. Il duplice ruolo delle imprese: sponsor e proprietarie della società sportiva

Nello sport un'azienda sponsor della società può anche diventare proprietaria della stessa, esercitando quindi un duplice ruolo. Questo è il caso del Volley Bergamo Foppapedretti, main sponsor e proprietaria della società, che vede come Presidente della società sportiva Luciano Bonetti, il quale ricopre il ruolo di Amministratore Delegato nell'azienda Foppapedretti.

La decisione di entrare nella proprietà della società pur ricoprendo già il ruolo di sponsor, può esser interpretato come l'estensione di una relazione di partnership avviata e consolidata. La posizione di sponsor della società sportiva comporta infatti una sorta di "banco di prova" per l'azienda, che anche a fronte di un impegno finanziario minore rispetto all'investimento per acquistare l'intero pacchetto societario, può "sondare" l'opportunità di una acquisizione.

Attraverso la partnership l'azienda ha la possibilità di verificare l'esistenza di condizioni per la realizzazione di una posizione di maggiore stabilità rispetto al ruolo dello sponsor, caratterizzata da elementi quali ad esempio il rispetto delle condizioni del contratto nel tempo, l'assenza di opportunismo, la convergenza di interessi, nonché la possibilità di armonizzare il management aziendale con la gestione delle risorse "tecniche" interne alla società sportiva. In certi casi quindi il ruolo di sponsor può rappresentare una prima tappa verso un ulteriore consolidamento dei rapporti.

3.10.2. Organigramma dirigenziale

La Foppapedretti Bergamo è una società di capitali sportiva dilettantistica senza scopo di lucro, che ha come presidente: Luciano Bonetti e come VICEPRESIDENTE: Enrica Foppa Pedretti; Natale Forlani

STAFF DIRIGENZIALE

DIRETTORE GENERALE: Giovanni Panzetti
RESPONSABILE RELAZIONI ESTERE: Andrea Veneziani
RESPONSABILE UFFICIO SEGRETERIA: Francesca Sasselli
RESPONSABILE UFFICIO STAMPA: Giorgia Marchesi
RESPONSABILE MARKETING: Stefano Calvo
RESPONSABILE SETTORE GIOVANILE: Luigi Sana
RESPONSBILE RELAZIONI ESTERE SETTORE GIOVANILE: Silvia Giovanardi

STAFF MEDICO

dott. Attilio Bertini : RESPONSABILE STAFF
dott. Fabrizio Caroli
dott. Riccardo Ferretti

FISIOTERAPISTA: Giuseppe Ferretti
OPERATORE SHIATSU: Celeste Mora
OSTEOPATA: Luca Gastoldi

3.11. IL MARKETING BUSINESS TO BUSINESS E LE SPONSORIZZAZIONI

Secondo una ricerca del 2011 "Il futuro della sponsorizzazione", realizzata da StageUp ed Ipsos, sponsorizzare significa:

- ✓ fidelizzare il consumatore attraverso strumenti di *emotional marketing* che lo coinvolgono in maniera non intrusiva;
- ✓ sottoporre lo spettatore ad una visione "forzata" del marchio, senza possibilità di cambiare canale o distogliere l'attenzione;

- ✓ entrare in differenti ambiti, poiché gli sportivi non si limitano più a presenziare nel mondo agonistico, ma sempre di più si spostano verso moda, spettacolo e nuove tecnologie;

Inoltre, il team di sponsor sportivi è diventato una business community in cui gli sponsor parlano, trovano punti di incontro e fanno co-marketing e business insieme.
Affiancare lo sport permette di sfruttare quei valori positivi di dinamicità, freschezza, onestà e serietà che generalmente trasmette, sfruttando un canale comunicazionale molto potente che permette di colpire un target ampio e diversificato, che fa leva su un linguaggio semplice e diretto, oltre che sull'esperienza ludica e di confronto che è tipica dell'esperienza umana. Il criterio con il quale la società sceglie i suoi sponsor è la serietà del marchio e la durata del possibile rapporto, che viene sempre privilegiato rispetto al contratto occasionale. Nel tempo i rapporti vengono consolidati dalla personalizzazione dello strumento pubblicitario.
Per l'importanza di quanto appena detto sopra, dall'incontro con il direttore Marketing della società Volley Bergamo, Stefano Calvo, è emerso che all'inizio di ogni stagione organizzano una presentazione con tutti gli sponsor e la squadra, in modo che essi possono conoscere meglio sia le atlete che lo staff; inoltre durante l'anno programmano degli "workshop" ai quali partecipano solo gli sponsor, con lo scopo di conoscersi e stabilire delle collaborazioni. Attraverso questi incontri gli sponsor hanno modo di confrontarsi sulle peculiarità dei mercati, condividere esperienze di successo e conoscere gli strumenti che possono migliorare le azioni di marketing e commerciali. L'obiettivo principe è quello che solo attraverso la collaborazione, lo stare tutti insieme e la condivisione è possibile raggiungere il successo. E' propri per migliorare questo aspetto che durante questi meeting il responsabile marketing ha deciso di applicare la strategia del *"Business to Business"*. Questo tipo di approccio al marketing, indicato anche con l'acronimo: B2B, è un termine comunemente utilizzato nel commercio elettronico (e-commerce). Più specificatamente, il B2B indica le relazioni che un'impresa detiene con i propri fornitori per attività di approvvigionamento e di pianificazione, oppure le relazioni che l'impresa detiene con i clienti professionali, cioè altre imprese, collocate in punti diversi della filiera produttiva.

3.11.1. Perché sponsorizzare il Volley Bergamo

Le motivazioni che hanno spinto il main sponsor e gli sponsor collegati a sponsorizzare il Volley Bergamo sono i seguenti:

- ✓ è una solida realtà sportiva che si affianca ad una grande realtà imprenditoriale italiana;
- ✓ punta allo sviluppo di un legame forte con i giovani e le loro famiglie, offrendo allo sponsor un canale di comunicazione già assodato;
- ✓ vanta un'immagine pulita, frasca, corretta e vincente, che si basa sull'impegno nello sport e nell'attenzione ai meno fortunati;
- ✓ con le competizioni europee di cui spesso è protagonista, offre visibilità in campo internazionale;
- ✓ nella sua formazione maggiore militano atlete di indiscussa fama dentro e fuori i confini nazionali:
- ✓ attira l'attenzione di molti media: carta stampata, televisione ed internet su tutte;
- ✓ attraverso il progetto "pool sponsor" crea una sinergia tra gli sponsor del club, tramite una condivisione di contatti e la creazione di canali privilegiati di dialogo e collaborazione;
- ✓ crea offerte su misura per ogni sponsor, creando dei pacchetti che soddisfano le necessità del club e dei suoi interlocutori, scegliendo in una vasta gamma di possibilità;

3.11.2. Gli sponsor ufficiali

La società sportiva Volley Bergamo, può vantare di numerosi sponsor: il "main sponsor" è Foppapedretti, il quale, insieme al "co sponsor": Norda, oltre ad essere presenti sulle maglie da gioco delle atlete, prende denominazione la squadra, che infatti viene chiamata: "Norda Foppapedretti".

Ci sono inoltre i "partner ufficiali", che oltre ad avere il loro marchio sulla maglia da gioco, hanno cartelloni pubblicitari e rotor ai bordi del campo all'interno del "PalaNorda", palazzetto dove la prima squadra disputa tutte la partite ufficiali.

Mentre gli "sponsor ufficiali" sono aziende che hanno meno visibilità, sulla divisa da gioco, ma che compaiano su cartelloni pubblicitari e led luminosi a bordo campo.

Per finire, ci sono i "supporter", sponsor di minor rilievo, che comunque hanno visibilità attraverso cartelloni e/o volantinaggio, sempre all'interno del "PalaNorda".

3.11.3. Il "co-sponsor" Norda

Norda opera da oltre 40 anni nel settore delle acque minerali e delle bibite analcoliche. E' stata fondata dalla famiglia Pessina che ne detiene ancora oggi la proprietà. E' una realtà tutta italiana e si posiziona sul mercato come uno fra i primi gruppi nazionali con oltre 600 milioni di litri d'acqua commercializzati. Norda propone tutte acque di alta montagna oligominerali particolarmente pure e leggere, ideali anche per l'alimentazione dei neonati (come attestato anche dal Ministero della Salute). Molto significativo l'impegno in ambito ecoambientale, per la tutela delle proprie sorgenti e dei territori in cui si collocano. L'immagine del marchio Norda è valorizzato in vari ambiti di comunicazione con il pubblico, ed in particolare con la presenza attiva in varie discipline sportive e con il sostegno ad associazioni che operano per la salvaguardia dell'ambiente naturale.

Norda è appassionata sostenitrice della attività sportive. Le sponsorizzazioni in ambito sportivo sono finalizzate a stabilire un legame fra attività fisico-agonistica e importanza dell'acqua per il benessere e le prestazioni degli atleti. Nel corso di questi anni si è rafforzato un legame di forte stima, per l'alta qualità di ciò che Norda produce e per la serietà di un'azienda ancora tenacemente "tutta italiana" che anche nel proprio marketing mette al primo posto professionalità e passione, quasi un caso unico nel panorama di mercato delle acque minerali

Fin dagli anni Sessanta Norda ha creduto nell'importanza dello sport come motivo di promozione della propria immagine, sponsorizzando in particolare sport di squadra, basati sull'affiatamento e lo spirito di gruppo. Sono tanti i team che bevono acqua Norda e sostengono il brand in competizioni nazionali ed internazionali.

Significativo l'impegno nel settore calcistico con Parma FC, AS Livorno e AS Bari. La presenza nel campionato di serie A è la punta di diamante di un impegno che comprende sponsorizzazioni in varie discipline, scelte con attenzione sia negli sport emergenti sia per la percezione positiva che queste discipline hanno nei confronti del pubblico.

Fonte: www.norda.it

Fra le altre discipline che Norda privilegia spiccano basket, rugby, vela e hockey su ghiaccio.

Un'altra importante collaborazione è quella con la Foppapedretti Volley Bergamo. Nel 2010, Norda diventa ufficialmente "co-sponsor" della squadra, prendendo la denominazione di: Norda Foppapedretti. Le affinità tra la "Norda" e la "Foppa" sono evidenti e hanno vissuto un costante crescendo: Norda ha cominciato infatti come fornitore ufficiale di acqua per la squadra protagonista del volley nazionale, è passata poi ad una presenza più diretta della propria immagine nello spazio di gioco, tanto da dare il nome al palazzetto di Bergamo, diventato ufficialmente “PalaNorda”, ed infine, nella scorsa stagione, si è fatto notare sulle maglie delle ragazze in una posizione inequivocabile: vicino al loro “cuore”.

Fonte: www.volleyball.it

Diversi sono i punti di incontro tra le due aziende: sia Norda che Foppapedretti sono marchi storici italiani, fondati da due famiglie che tuttora ne detengono il controllo, hanno come target primario proprio le famiglie e pongono al centro delle rispettive attività due risorse naturali come il legno e l'acqua. Inoltre, sono due marchi che hanno deciso di sostenere e appoggiare uno sport di squadra che valorizza i giovani e le loro incredibili potenzialità.

L'azienda Norda, decide di affiancare il Volley Bergamo perché le affinità elettive con l'azienda Foppapedretti sono molte: sono entrambe "italiane", sono ai vertici nei rispettivi settori e, logicamente, amano il volley, in particolare quello femminile. Lo ritengono un veicolo estremamente positivo per la loro immagine, anche perché persegue ideali di trasparenza e correttezza che fanno parte anche del loro Dna.

Il sostegno che gli sponsor desiderano dare è non solo economico e di rafforzamento della squadra, ma desiderano essere di esempio e di spinta nel ricordare come il successo sia un traguardo che si costruisce, a livello imprenditoriale come nello sport, prima di tutto credendo in quello che si desidera raggiungere.

3.12. VISIBILITA' DEL VOLLEYBERGAMO

3.12.1. Il PalaNorda

Durante le partite in casa, il PalaNorda (Bergamo) fa registrare i seguenti dati:

Media spettatori a partita: 1.800 (si registra un notevole incremento durante i playoff, in cui si superano le 3.000 presenze)

Totale spettatori annui: 40.000 (28,4% del totale spettatori annui del campionato di serie A1 italiano)

Target: 60% famiglie (genitori e adolescenti); 40% adulti di ogni estrazione sociale.

3.12.2. La televisione

Il Volley Bergamo è uno dei pochi club di questo sport che dispone di una buona copertura televisiva locale, regionale e nazionale: ha un accordo con Bergamo TV che trasmette in differita tutte le partite; dispone di una rubrica settimanale su Bergamo TV dal titolo "Sottorete con la Foppapedretti" a cui partecipano a rotazione atlete, tecnici

dirigenti; settimanalmente atlete, tecnici e dirigenti rilasciano interviste per le televisioni locali e regionali. A livello nazionale, invece, le partite vengono trasmesse principalmente via satellite ed i canali usati sono: "Sport Italia" per le partite di Champions League, mentre "Rai sport" per le partite di campionato. Vengono principalmente trasmesse i diretta le fasi finali del campionato e le competizioni maggiori, garantendo circa 8.000.000 di contatti.
A differenza di quanto accade nel calcio, alle società di pallavolo, quando vengono strasmesse in tv le loro partite, non gli spettano i "diritto televisivi", perché questi vanno alla "Lega Pallavolo Femminile".
Inoltre, spesso le atlete del Club vengono invitate come ospiti a programmi televisivi sulle reti nazionali.

3.12.3. Carta stampata

Come testa di serie del campionato italiano, il Volley Bergamo suscita l'interesse di molte testate giornalistiche locali e nazionali, generiche o specializzate. Inoltre, la presenza di molte atlete del Volley Bergamo nella rosa della nazionale allarga notevolmente l'alone di interesse dei media intorno al club.

3.12.4. Siti internet ed il sito del volley Bergamo

La visibilità del Volley Bergamo offerta dalla carta stampata è integrata da moltissimi siti internet specializzati e generici che si interessano al club e alle sue atlete. Anche in questo campo, il Volley Bergamo risulta un grande catalizzatore di attenzione.
Inoltre il Volley Bergamo ha un proprio sito, "www.volleybergamo.it", perno fondamentale nella comunicazione istituzionale della società: aggiorna i risultati delle partite in tempo reale; mette in comunicazione tra loro i visitatori (bacheca); mette in comunicazione lo staff tecnico e i visitatori (punto tecnico); offre visibilità agli sponsor.
Il sito web è il modo migliore per avere un rapporto diretto con i tifosi, non solo bergamaschi, ma anche stranieri.

Fonte: www.volleybergamo.it

Fonte: www.volleybergamo.it

3.13. I COSTI DI GESTIONE e LE RISORSE ECONOMICHE : cenni

Durante l'incontro con il Direttore Marketing della Foppapedretti è stato fatto il punto sugli aspetti legati alla ricerca delle risorse finanziarie necessarie per lo svolgimenti dei campionati. I costi che Foppapedretti deve sostenere per lo svolgimento di un campionato di livello come la serie A1 sono elevatissimi; circa "2 milioni e mezzo di euro" tra campionato, iscrizione alle singole competizioni, e compensi delle giocatrici.

Purtroppo i ritorni economici non sono elevatissimi, per portare un esempio, per la partecipazione alla Champions League sono necessari circa "180 mila euro" e i rientri economici in caso di vittoria, sono: tra i 40 ed i 50 mila euro.

Questi costi sono in gran parte coperti dalle attività di sponsorizzazione; il resto viene colmato dagli incassi delle partite, circa 170.000 euro, dai premi per le coppe ed il restante dalle attività di marketing e di merchandising.

Sotto questo ultimo aspetto, altra importante fonte di ricavi derivano dal Corner shop presente all'interno del "palaNorda", nel quale è possibile trovare tutto l'abbigliamento del Volley Bergamo e i gadget della società tipo: la spilla della società, la bottiglia di vino con il marchio "Volley Bergamo", il porta I-phon, il calendario con scopo benefico fatto con le giocatrici, ecc. ecc.

In tono minore, ma non per questo meno importante, una parte dei ricavi proviene dalla vendita on line della divisa ufficiale della prima squadra, divisa che è possibile acquistare in tutti i punti vendita "Macron", che è lo sponsor tecnico per l'abbigliamento sportivo.

Infine, ha sottolineato Calvo, ancora una volta si devono ringraziare le moltissime persone appassionate a questo sport, che prestano il loro contributo in forma volontaria e del tutto gratuita garantendo alla società stessa un supporto indispensabile e ineccepibile.

CONCLUSIONE

Il nostro viaggio nello sport, volge ormai al termine, con un bilancio di luci e ombre, come è naturale che sia in un mondo così complesso e diversificato.

Ad eccezione del calcio professionistico, che è un fenomeno particolare, lo sport ha una collocazione spesso non corretta nella mentalità dominante. Molto spesso tendiamo a sottovalutare gli investimenti fatti nel mondo dello sport e a interpretarli come delle spese inutili, cosa del tutto sbagliata. Lo sport rappresenta un autentico "*investimento*", componente essenziale per ogni progetto di sviluppo ed inoltre raffigura un fattore di crescita economica ed occupazionale. Oltre agli effetti economici ed occupazionali diretti, lo sport è elemento importantissimo della componente immateriale di un popolo, dalla quale dipendono sviluppo e decadenza. Cultura, arte, spettacolo, salute e sport sono componenti essenziali "del pieno sviluppo della persona umana", sono tutti ingredienti decisivi di un nuovo progetto di sviluppo, accanto all'innovazione tecnologica, urbanistica, politico-istituzionale e sociale. Gli investimenti in queste attività costituiscono una delle opportunità per creare la nuova occupazione per i giovani.

Perché lo sport, più di ogni altra attività raggruppa, motiva e stimola le energie giovani del Paese ed il loro entusiasmo. Possiamo quindi dichiarare che lo sport non è solo uno svago, ma: "lo sport e' vita" è parte integrante di una società viva, evoluta, civile e rispettata.

Tramite lo sport è possibile provare emozioni e sensazioni che con nessun'altra attività è possibile provare:forza d'animo, tenacia, spirito di sacrificio, agonismo, lealtà, onestà, gioia. In una parola, spiritualità, fatta soprattutto d'intelligenza e di volontà.

Lo sport deve ringraziare le tante persone che con tanta passione dedicano il loro tempo all'organizzazione di eventi, alla gestione di impianti, alla crescita dei giovani atleti, alla fornitura di attrezzature e abbigliamento tecnico: al volontariato sportivo. In altre parole, alla vita stessa di un settore che occupa una posizione importante nell'economia del Paese e che più di altri è fonte e indice della salute di una società moderna, civile, evoluta e aperta.

Sport e volontariato sono due fenomeni centrali nelle società moderne, destinati ad incontrarsi e a realizzare una rete sempre più stretta di intensi rapporti. La presenza di forme diverse di volontariato nel mondo dello sport è documentabile facilmente per il passato e per il presente; per lo più si tratta di una presenza di tipo spontaneo, individuale, non istituzionalizzata insieme a forme più rare di volontariato organizzato, continuativo, dotato di competenze professionali. L'una e l'altra fattispecie sono presenti sia nell'ambito

dello sport professionistico, sia in quello amatoriale educativo e promozionale. Indubbiamente il volontariato, sia nell'una che nell'atra forma appena descritta, rappresenta una forza lavoro utile e nello stesso tempo a costo zero. Molto spesso il "volontario" decide di dedicare il suo tempo libero a società sportive principalmente come hobby, come passatempo post lavoro; magari tutto è iniziato per caso e pian piano divento una vera e propria dedizione e passione. E' proprio su questo tipo di persone, magari inizialmente senza esperienza nel settore, ma solo con tanta generosità, impegno, energia ed entusiasmo che molte società sportive si appoggiano per continuare il loro cammino.

Possiamo solo confermare che il valore mediatico e di intrattenimento dello "sport" ha preso sempre più campo in questi ultimi anni, e con l'avvento della TV commerciale, della telefonia mobile, di Internet, delle piattaforme televisive satellitari e digitali terrestri, è stato possibile moltiplicare le opportunità di esposizione dello sport professionistico, calcio in primis. Di fatto però questa modalità consumistica ha allontanato molti appassionati dagli stadi, dai palazzetti dello sport, dalle arene delle grandi competizioni, dove si può direttamente vivere, ammirare, gustare in totale completezza lo sport nella sua essenza più profonda e pura, trascorrendo attimi di forte emozione che rimarranno impressi nella nostra mente in modo indelebile, riscoprendo principi e valori che fanno parte di una sfida sana e vigorosa tra uomini e donne che si rispettano e si confrontano lealmente.

Ed è sul concetto di lealtà, che voglio concludere questa tesi, riportando un pensiero di Ghandi:

è sempre stato un enigma per me il fatto che gli uomini possano sentirsi onorati dall'umiliazione dei loro simili

Arrivati al termine del lavoro, la prima conclusione che possiamo trarre è che lo sport non è solo "divertimento".

Le attività di business, di marketing e di merchandising, il giro d'affari che ruota attorno allo sport spesso è indecifrabile, soprattutto quando parliamo di sport a livello professionistico. Innumerevoli sono le attività che ruotano attorno allo sport: spesso non ci rendiamo conto che dietro ad un apparente passatempo, c'è una vera è propria realtà organizzativa strutturata come un'impresa vera e propria.

Ne è un esempio il caso che abbiamo analizzato, quello del "Volley Bergamo", che pur essendo una società di capitali sportiva dilettantistica senza scopo di lucro, ha le

sembianze di una vera e propria azienda, con al suo interno persone qualificate che ricoprono un ruolo ben preciso per far si che si riesca a raggiungere risultati importanti.
Pur essendo considerata una società dilettantistica, ha un volume d'affari notevole e i costi da sostenere sono elevati. Grazie alle attività di sponsorizzazione, ad un corretto approccio al marketing ed al merchandising, la società gestisce la propria attività con successo, cercando di mantenere un equilibrio nell'utilizzo di risorse e progetti sviluppati al suo interno.

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento particolare, per l'aiuto e la disponibilità dimostratemi devo rivolgerlo ad alcune persone che mi sono state vicino per riuscire a completare questo lavoro:

- al Presidente dell'Azzurra Volley San Casciano e Presidente Regionale della Federazione Pallavolo Elio Sità;
- ad Andrea Picchi, che mi ha vista crescere pallavolisticamente e con il quale ho condiviso momenti indimenticabili della mia vita.
- al responsabile Marketing della Norda Foppapedretti Stefano Calvo.
- Alla Dott.sa Chiara Mazzi per la Sua disponibilità e professionalità dimostratemi durante l'intero lavoro.
- Al Pro. re Riccardo Passeri.
- a mio Papà, che con la sua esperienza e collaborazione mi ha aiutata ad arricchire il mio lavoro.

BIBLIOGRAFIA

Aguiari R., Diana C. (1998). *Economia e diritto del terziario,* Le sponsorizzazioni nella strategia delle società sportive, Volume 10, Fascicolo 1, Parte 1, Pagine da 83 a 111.

Bennati A., (2006). *Contratti,* Merchandising sportivo, Fascicolo 8/9, pagine da 844 a 851.

Brunelli M., Spinedi M., (1991). *L'industria,* Sport ed economia in Italia. Un'analisi macroeconomica, Fascicolo 4, Pagine da 633 a 666.

Collesei U., Mortare A., (1997). *Micro & macro marketing,* Sponsorizzazioni sportive, Volume 6, Fascicolo 2, Pagine da 211 a 229.

Forte N., (2010). *Corriere tributario,* La deducibilità delle spese di sponsorizzazione delle società sportive, Volume 33, Fascicolo 32, Pagine da 2609 a 2612.

Martinelli G., Musuraca C., (2011). *Enti non profit,* Il fenomeno delle sponsorizzazioni sportive, Volume 13, Fascicolo 10, Pagine da 29 a 34.

Project Manager Minerva Munzi, Bilancio Sociale Fipav 2010 a cura del Centro Studi Fipav.

Raimondi M., (2009). *Marketing del prodotto servizio,* Holpi.

SBS (2011). *Strategie per il business dello sport*, Libreria dello Sport.

Tarfanelli E., (2010). *Sport e Turismo come fare business con il turismo sportivo*, Franco Angeli.

Uva M., Vitale M., (2011). *Viaggio al centro dello sport*, Edizione Studio Domenicano.

Zagnoli P. e Radicchi E., (2008). *Sport marketing il ruolo della comunicazione*, Franco Angeli.

SITOGRAFIA

http://89.202.197.80/uni/clublaureati/external/doc/CONTRIBUTI/Articolo%20Rifiuti_2.p

http://martinez-novebaci.it/area_riservata/file/sponsorizzazione%20file%20definitivo.pdf

http://registrosocietasportive.coni.it/images/stories/Il_Registro_in_pillole.pdf

http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=2953

www.affariitaliani.it Giugno 2008 - Maggio 2009

www.coni.it

www.creditosportivo.it

www.figc.it

www.figclndsicilia.it/moduli/ATT00168.doc

www.fisco7.it

www.foppapedretti.it

www.mediaworld.it

www.oknotizievirgilio.it Marzo 2008

www.proseccoroad.com/Cos-e-il-Business-to-Business.html

www.rai.it

www.tvdigitaldivide.it/tag/vendita-diritti-audiovisivi-calcio/

www.tvdigitale.ie

www.sporteasy.com/marketing2.htm