

*Se la vita non ti offre un gioco
per cui valga la pena giocare,
inventane tu uno nuovo.*

(Anthony J. D'Angelo)

***LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE COME
ELEMENTO DI COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA.
IL CASO BENETTON GROUP NEGLI IMPIANTI
SPORTIVI
INDICE***

PREFAZIONE 1

Capitolo 1: Il fenomeno delle sponsorizzazioni 4

1.1 La definizione 4

1.2 L'aspetto giuridico 5

1.2.1 I contratti 5

1.2.2 Gli elementi 8

1.2.3 I soggetti 11

1.3 La collocazione del fenomeno come processo di
comunicazione 12

1.3.1 Le 4 fasi: ricerca, programmazione,
comunicazione, controllo 12

1.3.2 La promozione-comunicazione 16

1.4 La classificazione degli sponsor 19

1.4.1 Sportivi 19

1.4.2 Culturali 21

1.4.3 Sociali	24
1.5 Considerazioni conclusive	27
Capitolo 2: <i>Le sponsorizzazioni sportive</i>	30
2.1 Le tappe fondamentali	30
2.2 L'analisi del fenomeno	33
2.2.1 I punti di forza	33
2.2.2 I punti di debolezza	36
2.3 Le modalità di intervento	39
2.3.1 La sponsorizzazione di un evento	40
2.3.2 La sponsorizzazione di un impianto	42
2.4 La diffusione dello sponsor	44
2.4.1 Notorietà e conoscenza	44
2.4.2 Target di riferimento	48
2.5 Relazione tra sponsor e sponsee	50
2.6 Considerazioni conclusive	54
Capitolo 3: <i>La comunicazione degli impianti sportivi Benetton</i>	58
Premessa	58
3.1 L'azienda	60
3.1.1 La storia	60

3.1.2	La struttura organizzativa di Verde Sport S.p.A	66
3.1.3	Gli obiettivi	72
3.1.4	Considerazioni conclusive	74
3.2	La Ghirada – Città dello Sport	77
3.2.1	La storia	77
3.2.2	L'organizzazione	79
3.2.3	Gli eventi	88
3.2.4	Gli obiettivi	92
3.2.5	La comunicazione	94
3.2.6	Il parere dei protagonisti	97
3.3	Il PalaVerde	103
3.3.1	La storia.	103
3.3.2	L'organizzazione	105
3.3.3	Gli eventi	107
3.3.4	Gli obiettivi.	112
3.3.5	La comunicazione	114
3.3.6	Il parere dei protagonisti	117
3.4	Lo Stadio di Monigo	121
3.4.1	La storia	121
3.4.2	L'organizzazione	122
3.4.3	Gli eventi	126

3.4.4	Gli obiettivi	130
3.4.5	La comunicazione	132
3.4.6	Il parere dei protagonisti	134
3.5	Considerazioni conclusive	139
<i>Capitolo 4: I progetti futuri per gli impianti sportivi Benetton</i> 144		
4.1	I progetti futuri per La Ghirada - Città dello Sport	144
4.2	I progetti futuri per il PalaVerde	148
4.3	I progetti futuri per lo Stadio di Monigo	154
4.4	Considerazioni conclusive	158
<i>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE</i>		163
<i>Bibliografia</i>		170
<i>Sitografia</i>		176
<i>Convegni e materiale audio-visivo</i>		177
<i>Interviste</i>		178
<i>Ringraziamenti</i>		

PREFAZIONE

L'oggetto di studio del presente lavoro è il fenomeno delle sponsorizzazioni e, tra tutte le tipologie esistenti, si concentra in particolare su quella sportiva, forse la più diffusa. Viene, quindi, svolta un'analisi degli elementi fondamentali della comunicazione aziendale e della loro applicabilità nel campo dell'organizzazione sportiva. Le società sportive sono una realtà in continua crescita, sia dal punto di vista quantitativo che da quello qualitativo. Ciò spinge le stesse ad evolversi a tal punto da divenire vere e proprie aziende, le quali sviluppano così la necessità di trovare risorse da destinare alla gestione dei processi di comunicazione per aumentare la propria notorietà e conoscenza sul mercato.

Scopo di questo lavoro è, dunque, inquadrare l'oggetto di studio dal punto di vista teorico, per poi calarlo all'interno di un'azienda in particolare, come la Benetton, conosciuta ed apprezzata in tutto il mondo.

L'esposizione che segue si articola in 4 capitoli:

- nel primo capitolo, dopo un'iniziale definizione e inquadramento giuridico del fenomeno delle sponsorizzazioni, si colloca lo stesso all'interno del processo di comunicazione, con particolare attenzione alla fase della promozione. Si passa poi alla classificazione dei principali tipi di sponsor: sportivi, culturali e sociali;
- nel secondo capitolo vengono analizzate nello specifico le sponsorizzazioni sportive, partendo dalle tappe evolutive fondamentali e dalla trattazione dei punti di forza e di debolezza legati ad un'azione di sponsor, per poi concentrarsi su due particolari modalità di intervento, quali la sponsorizzazione di un evento e quella di un impianto. In seguito, si sposta l'interesse sulle possibilità di diffusione del marchio dello sponsor presso un target di riferimento e sulla relazione dello stesso con la società sponsorizzata;
- nel terzo capitolo si affronta il caso del gruppo Benetton, che sponsorizza tre impianti sportivi trevigiani (La Ghirada – Città dello Sport, PalaVerde, Stadio di Monigo) e li gestisce tramite la holding Verde Sport. La premessa è incentrata sulla presentazione del gruppo, basata sulla storia, la struttura organizzativa e gli obiettivi dello stesso. I paragrafi seguenti

trattano, con un'impostazione simile, le tre strutture sportive targate Benetton, con attenzione anche alla loro comunicazione e agli eventi in esse organizzati. A conclusione di ogni singola analisi si riportano i pareri dei protagonisti del mondo Verde Sport;

- nel quarto capitolo si tratta dei progetti sui quali Verde Sport sta lavorando per il futuro de La Ghirada, del PalaVerde e dello Stadio di Monigo.

La trattazione del caso Benetton dimostra la grande generosità del Gruppo nel creare strutture sportive, mettendole a disposizione della collettività, e la sua professionalità nella gestione delle stesse; questo perché la sponsorizzazione Benetton, oltre che sportiva, è anche e soprattutto una sponsorizzazione sociale.

CAPITOLO 1: IL FENOMENO DELLE SPONSORIZZAZIONI

1.1 LA DEFINIZIONE

La sponsorizzazione è uno strumento strategico della comunicazione d'impresa e contribuisce a consolidare, o a posizionare, in una fascia più alta lo status e il prestigio, cioè l'immagine, di un'azienda, o a migliorare il goodwill con l'ambiente esterno o interno.

La sponsorizzazione è anche uno strumento, all'interno della strategia di comunicazione integrata, per lanciare nuovi prodotti, o rilanciare quelli con difficoltà di mercato, per ottenere ritorni immediati in termini di vendite.

Questo fenomeno coinvolge l'intero settore della "promotion" ("personal selling", pubblicità, promozione delle vendite e relazioni pubbliche), ma per risultare appetibile ed interessante sotto il profilo della comunicazione d'azienda, ha bisogno del sostegno dei mezzi di comunicazione.

Ne risulta che l'intera azienda debba prendere parte all'operazione di sponsorizzazione in quanto soltanto da un buon lavoro di squadra può nascere una comunicazione veramente efficace.

1.2 L'ASPETTO GIURIDICO

1.2.1 I CONTRATTI

Per sponsorizzazione deve intendersi una particolare forma di collaborazione che si instaura tra un soggetto ed un ente avente finalità di tipo diverso, normalmente a carattere economico, e che si estrinseca nella veicolazione di un segno distintivo dello sponsor da parte del soggetto a fronte di un corrispettivo.

Di conseguenza essa rappresenta il contratto con il quale una parte, detta sponsor, si obbliga ad una prestazione pecuniaria o all'attribuzione di cose fungibili nei confronti di un'altra parte, detta sponsee (soggetto sponsorizzato), la quale si obbliga a divulgare il nome o il marchio dello sponsor nelle varie estrinsecazioni della propria attività (sportiva, culturale, sociale, ecc.), o anche talvolta a modificare la propria denominazione sociale assumendo quella dello

sponsor, o ancora a tenere un comportamento atto a favorire il ritorno pubblicitario dell'azienda sponsorizzatrice.

Si tratta quindi di un contratto bilaterale in quanto ciascuna delle parti assume degli obblighi specifici nei confronti dell'altra.

Per stabilire il carattere sicuramente vincolante e giuridico del rapporto obbligatorio, il Codice Civile all'art. 1174 sancisce che *“la prestazione che forma oggetto dell'obbligazione deve essere suscettibile di valutazione economica e deve corrispondere a un interesse anche non patrimoniale, del creditore”*.

Inoltre, la stessa nozione di contratto sottolinea l'importanza della patrimonialità: l'art. 1321 c.c. stabilisce che *“il contratto è l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale”*.

Proprio nel caso della sponsorizzazione è acquisito ormai il carattere patrimoniale della commercializzazione del nome o dell'immagine.

Il contratto di sponsorizzazione non rientra comunque tra i contratti tipici previsti dal codice civile e trova fondamento nell'art. 1322, 1° e 2° comma (autonomia contrattuale). La forma dei contratti è dunque libera e, non essendo necessario l'atto pubblico, per siglare l'accordo basta una semplice scrittura privata sottoscritta da entrambe le parti.

Infine è d'obbligo ricordare che due sono le clausole importanti che non devono mancare in un contratto di questo tipo: la definizione delle prestazioni e la durata del contratto con clausola di esclusiva.

Per quanto riguarda la prima, se le prestazioni dello sponsor sono abbastanza semplici e chiare (versamento di una somma di denaro, fornitura di attrezzature, abbigliamento ecc.), quelle dello sponsee spesso si limitano a consentire lo svolgimento di certe attività: lo sponsorizzato consente che il suo nome e la sua immagine vengano usati dallo sponsor quale veicolo di messaggi pubblicitari, si impegna ad utilizzare attrezzature o capi d'abbigliamento sui quali è impresso il marchio dello sponsor, permette che il suo nome o altri elementi a lui propri vengano diffusi presso il pubblico dei consumatori unitamente ai messaggi pubblicitari dello sponsor e così via. Inoltre le parti possono stabilire a carico dello sponsorizzato prestazioni specifiche, quali l'esposizione di uno striscione, l'applicazione di un simbolo o della dicitura "sponsorizzato da...".

Nel caso della seconda, invece, la clausola di esclusiva può essere 'assoluta', quando lo sponsorizzato si obbliga a non stipulare altri contratti di sponsorizzazione, oppure 'relativa', quando il divieto è limitato al settore in cui opera lo sponsor.

In ogni caso per far sì che lo sponsee mantenga gli obblighi assunti, come previsto dalla stessa natura giuridica del contratto, si

possono prevedere clausole e meccanismi contrattuali di tipo economico tali che scorraggino eventuali inadempienze.

1.2.2 *GLI ELEMENTI*

Gli elementi essenziali di un contratto di sponsorizzazione sono quattro: accordo, causa, forma e oggetto.

L'**accordo** consiste nel reciproco consenso delle parti in ordine al programma contrattuale, cioè in ordine alla costituzione, modificazione o estinzione di un rapporto giuridico patrimoniale. L'accordo è quindi l'espressione della volontà delle parti.

Nel caso del contratto di sponsorizzazione, tutti i contratti vengono stipulati su appositi moduli o formulari che vengono sottoscritti dall'altra parte (contratti di adesione). La conclusione dell'accordo si ha al momento della sottoscrizione di tali formulari; la firma dell'aderente è normalmente necessaria poiché è il modo attraverso il quale, di regola, le parti esprimono il proprio consenso; tuttavia non si può escludere che il contratto di sponsorizzazione sia stipulato oralmente.

L'accordo solleva alcune problematiche giuridiche, ad esempio la responsabilità pre-contrattuale, la quale tutela l'interesse del soggetto a non essere coinvolto in trattative inutili e a non stipulare

contratti inefficaci. In generale si fa riferimento alla responsabilità pre-contrattuale nel caso di violazione dell'obbligo delle parti di comportarsi secondo buona fede (art. 1337 c.c.) nello svolgimento delle trattative e nella formazione del contratto.

Nel caso specifico del contratto di sponsorizzazione, è ravvisabile un'ipotesi di responsabilità pre-contrattuale qualora, ad esempio, lo sponsor sia un'impresa commerciale e taccia dolosamente, al momento della conclusione del contratto, di essere in fase di fallimento. In tal caso, l'aver dolosamente taciuto su circostanze di fondamentale importanza per la conclusione del contratto costituisce un'ipotesi di dolo, che può dar luogo all'annullamento del contratto.

Un'altra ipotesi prospettabile potrebbe verificarsi nel caso della sponsorizzazione di un singolo qualora il soggetto sponsorizzato taccia sulle sue precarie condizioni fisiche, tali da potergli impedire di compiere un'impresa o di permettergli di partecipare a un campionato sportivo. Anche in questo caso si applicherà il rimedio dell'annullamento del contratto e del risarcimento del danno.

La **causa** contrattuale comune ai vari tipi di sponsorizzazione rappresenta l'utilizzazione a fini direttamente o indirettamente pubblicitari dell'attività, del nome o dell'immagine altrui a fronte di

un corrispettivo, che può consistere in un finanziamento in denaro o nella fornitura di materiale o di altri beni.

La **forma** è il mezzo sociale attraverso il quale le parti manifestano il loro consenso. La forma più usata per il contratto di sponsorizzazione è la scrittura privata.

L'adozione della forma scritta risponde a determinate esigenze:

- permette la detraibilità fiscale;
- assicura una tutela più efficace degli obblighi assunti dalle parti.

L'**oggetto**, infine, costituisce il contenuto del contratto, ovvero ciò che le parti hanno stabilito. Il codice civile ne stabilisce alcuni requisiti all'art. 1346: "*l'oggetto del contratto deve essere possibile, lecito, determinato e determinabile*".

Il primo requisito della possibilità è inteso nel senso di astratta realizzabilità dell'impegno.

Il secondo requisito è la liceità, cioè il contenuto del contratto non deve essere contrario a norme imperative, all'ordine pubblico e al buon costume.

Per quanto riguarda il fatto che l'oggetto contrattuale debba essere determinato o determinabile, non sorgono normalmente problemi nella prestazione dello sponsor, mentre spesso gli obblighi

previsti per lo sponsee risultano troppo generici, mettendo così in dubbio la validità del vincolo obbligatorio.

1.2.3 *I SOGGETTI*

I titolari del rapporto contrattuale di sponsorizzazione, nel senso di soggetti cui è imputato l'insieme degli effetti giuridici del contratto, sono essenzialmente due:

- lo sponsor o soggetto che sponsorizza;
- lo sponsee o soggetto sponsorizzato.

A seconda dei vari tipi di sponsorizzazione lo sponsor può essere:

- una persona che gestisce un'attività imprenditoriale in proprio o spesso una società commerciale, in quanto l'oggetto della sponsorizzazione è dato dalla divulgazione del nome o del marchio dell'impresa;
- un pool o consorzio d'impresе, quale organizzazione per la disciplina di un'attività commerciale che inerisce allo scopo dell'impresa, ma che non è di per se attività lucrativa.

Anche il soggetto sponsee, a seconda dei vari tipi di sponsorizzazione, può essere:

- un evento, ad esempio un'esposizione, uno spettacolo teatrale o un campionato;
- un impianto, come un palazzo dello sport o un istituto con finalità socio-educative;
- un singolo, ad esempio un atleta;
- una squadra, quindi un insieme di individui che svolgono la stessa attività di carattere sportivo.

Con ciò si conclude questa breve analisi degli elementi del contratto di sponsorizzazione.

1.3 LA COLLOCAZIONE DEL FENOMENO COME PROCESSO DI COMUNICAZIONE

1.3.1 *LE 4 FASI: RICERCA, PROGRAMMAZIONE, COMUNICAZIONE, CONTROLLO*

Ogni processo di comunicazione, anche quello innescato da un progetto di sponsorizzazione, è finalizzato al raggiungimento di un obiettivo determinato e si compone delle seguenti fasi logico-temporali, che devono essere realizzate in una sorta di successione ordinata e conseguente:

- Ricerca: saggio delle opinioni, degli atteggiamenti e dei possibili comportamenti di uno o più pubblici, potenzialmente o attualmente interessati alle politiche ed alle attività di un ente;
- Programmazione: determinazione degli obiettivi e delle politiche, inventario delle disponibilità, preparazione di un piano operativo, calendario dei tempi, scelta dei mezzi, suddivisione del budget preventivo, scelta dei canali di comunicazione;
- Comunicazione: studio delle argomentazioni definitive, emissione dei messaggi, drammatizzazione della comunicazione, uso dei canali più adatti;
- Controllo: valutazioni a posteriori (con sistema di “ritorno delle informazioni” o feedback dei risultati del programma, tanto in termini di efficacia globale rispetto agli obiettivi prefissati, quanto in termini di tecniche e di strumenti utilizzati), identificazione dei possibili errori e correzioni da apportare ai passi successivi del programma.

Più precisamente la fase della ricerca consiste in un'attività metodica e sistematica, alla base della quale si trova un positivo atteggiamento mentale verso la soluzione dei problemi e una capacità di avere una visione globale della situazione e del contesto. Nel caso delle sponsorizzazioni la ricerca comporta l'indagine e lo studio

quantitativo e qualitativo del pubblico nei confronti dell'attività o manifestazione (sportiva, culturale o sociale) che l'impresa vuole sponsorizzare.

La seconda fase, quella della programmazione, è la traduzione pratica del materiale teorico ricavato tramite la ricerca e si può scomporre in tre parti:

- una fase a lungo termine, nella quale si esamina la politica che l'azienda intende perseguire;
- una fase a medio termine, nella quale si programmano le strategie utili al raggiungimento degli obiettivi;
- una o più fasi a breve termine, nelle quali si predispongono le tattiche necessarie per dare sostanza alle strategie.

Per quanto riguarda l'attività delle sponsorizzazioni, è in questa fase che avviene la focalizzazione degli obiettivi strategici dell'azione dell'impresa-sponsor nei confronti dello sponsee e del pubblico di riferimento, la scelta degli strumenti e delle risorse necessari al raggiungimento di tali obiettivi.

La fase della comunicazione acquista una grande importanza in quanto è quella meno suscettibile di correzioni o di mutamento di indirizzo. E' fondamentale, in un processo di comunicazione, definire il pubblico a cui il messaggio è rivolto, il motivo che spinge a creare un contatto, l'oggetto del messaggio stesso, i canali e gli strumenti

idonei a raggiungere il pubblico prescelto, i tempi necessari e la forma con la quale comunicare. Nel caso delle sponsorizzazioni questa fase corrisponde all'apposizione del marchio su un elemento caratteristico dello sponsee.

L'ultima fase, quella del controllo, consiste nella valutazione dell'effetto che la comunicazione ha prodotto per constatare se è stata efficace, modificando in positivo atteggiamenti e comportamenti del pubblico, inutile, lasciando invariate le opinioni, o deleteria, influenzando in modo negativo sulle idee del target di riferimento. La fase del controllo nelle sponsorizzazioni si basa sul ritorno d'immagine, positivo o negativo, derivante dal processo di comunicazione sviluppato.

Poiché sponsorizzare significa comunicare è bene soffermarsi maggiormente sulla terza fase, quella appunto della comunicazione vera e propria.

1.3.2 *LA PROMOZIONE-COMUNICAZIONE*

E' fuor di dubbio che la sponsorizzazione è oggi un'operazione che può essere realizzata solo al massimo livello dell'arte comunicativa.

E' un modo innovativo di fare promozione, più sottile e sofisticato, che sa superare l'aderenza dell'immagine per diventare inerenza e dove la creatività è tanto grande da poter fondere sponsor e sponsorizzati in un'unica realtà emotiva, indisgiungibile per immagini e valori.

Come in tutti i fenomeni creativi, anche nella sponsorizzazione la comunicazione deve attrarre per forma e contenuto in modo preciso e concreto, e gli elementi della composizione devono sommarsi per armonia e valore. Allora lo sponsor avrà dato molto allo sponsorizzato e a se stesso.

L'investimento dello sponsor avrà assunto, oltre che un significato economico, anche un significato morale. Infatti sponsorizzare non significa semplicemente accedere a prestazioni a pagamento, dove lo sponsor paga per avere e dove il rapporto non unificante rischia di sottrarre valori ad entrambi: lo sponsor paga anche per essere. Non investe per sottrarre qualcosa a qualcuno, ma per aggiungere ad esso valore e, con questo, essere di più.

E' una nuova frontiera per la creatività promozionale, al di là della quale nasce la pubblicità esistenziale di un incredibile equilibrio economico e morale.

Per realizzare una comunicazione realmente efficace, nel momento in cui si è raggiunto questo equilibrio nel rapporto tra sponsor e sponsee, è possibile fare in modo che il grande pubblico venga a conoscenza dell'impegno dell'impresa nel mondo delle sponsorizzazioni. A tal fine lo sponsor può avvalersi di due differenti possibilità: lasciare che la notorietà nasca dal contatto diretto del target interessato con l'attività sponsorizzata, oppure affidarsi alla capacità dei mass-media di amplificare l'evento, raggiungendo un numero maggiore di spettatori, anche non personalmente coinvolti.

I mass-media, infatti, rappresentano il grado ottimale della comunicazione di massa, terreno di forte attrazione pubblicitaria; la comunicazione ha dunque l'obbligo di seguire la massa e, nel caso di un evento che non suscita grande popolarità, l'azienda è portata a rinunciare al progetto di sponsorizzarlo.

Il rapporto che si instaura, di conseguenza, tra sponsor e mass-media, nel compito di presentazione dell'avvenimento, si basa sostanzialmente su quattro punti:

- sobrietà e coerenza cromatica;
- sintesi dei messaggi;

- posizionamento essenziale dei messaggi;
- collaborazione qualitativa all'informazione da parte dell'ufficio stampa.

Le aziende che intraprendono il cammino della sponsorizzazione hanno un numero elevatissimo di interlocutori. Chiunque può essere interlocutore di una sponsorizzazione; ogni rapporto ha le sue problematiche, ha la sua origine, ha il suo sviluppo e ha anche caratteristiche diverse rispetto agli altri. Sarebbe difficile codificare il tutto.

In definitiva, se si decide di sponsorizzare e non si comunica questo fatto in qualche modo, allora non si creano contatti aggiuntivi e non si crea il ricordo della sponsorizzazione, si perde almeno metà del denaro investito. Fondamentale è perciò, per un'impresa-sponsor, non solo realizzare in modo accurato ogni fase del processo di sponsorizzazione, ma anche far sì che il pubblico venga a conoscenza di questa grande efficienza. Fare ciò tutti i giorni significa fare bene e che le cose le fa bene, un'azienda deve anche farlo sapere.

1.4 LA CLASSIFICAZIONE DEGLI SPONSOR

1.4.1 *SPORTIVI*

La visibilità e la valenza comunicativa dello sport, ampliata negli anni anche a fronte dello sviluppo dei media, ha portato un numero di aziende sempre maggiore a legare il proprio marchio a quello di un club o di un avvenimento sportivo.

La sponsorizzazione è infatti nata, almeno in Italia, principalmente come sponsorizzazione sportiva. Essa identifica una sottile forma di attività pubblicitaria dove “la creatività deve riuscire a fondere in un’unica realtà emotiva, indisgiungibile per immagine e valore, lo sponsor con l’evento o con il personaggio che ne beneficia”.

Tale forma di advertising, che trova nello sport lo spunto ideale per esprimere particolari slogan aziendali (claim) attraverso simboli o codici universalmente riconosciuti, può assumere differenti tipologie: può esserci l’azienda che affida il proprio brand o uno specifico claim all’immagine carismatica di un atleta, quella che stringe accordi con una società sportiva sostenendola finanziariamente attraverso sponsorizzazioni tecniche o commerciali o, ancora, quella che abbina il proprio marchio ad un evento di forte richiamo divenendone un

fornitore ufficiale vero e proprio partner commerciale o, infine, quella che dà il proprio nome ad un impianto sportivo.

In Italia, lo sponsor fa il suo ingresso nello sport con il ciclismo intorno agli anni '50, pubblicizzando però solo prodotti direttamente legati all'attività sportiva. Negli anni '70 invece, in particolare nel settore calcistico, si consolidò in modo decisivo il connubio sport-industria tanto che oggi si assiste a quello che viene comunemente definito il fenomeno di "commercializzazione del prodotto Calcio". Lo sport, soprattutto il calcio, è diventato un business in quanto, essendo uno spettacolo seguito dal grande pubblico, riceve una notevole copertura televisiva sia dalla RAI che dai canali privati.

L'espansione della sponsorizzazione non riguarda tuttavia il solo settore calcistico; tale strumento ha raggiunto anche sport elitari, come il pattinaggio artistico e la scherma, e sport non di massa, quali il volley e il rugby. Addirittura tra i vari sport inseriti nel mondo dell'industria è apparsa anche la Corrida.

In virtù di una comprovata efficacia comunicativa, le sponsorizzazioni sportive rappresentano oggi circa il 95% degli investimenti aziendali in sponsorizzazione e in alcuni casi, come nel basket e nella pallavolo, il loro sostegno finanziario costituisce i 2/3 dei flussi di cassa in entrata della maggior parte delle società sportive

o degli atleti, condizionandone inevitabilmente il rendimento, il risultato e le stesse regole del gioco.

Oltre all'ormai indiscutibile potere comunicativo delle sponsorizzazioni sportive, i motivi del loro sviluppo in Europa e in Italia sono da ricercarsi in un'accresciuta sensibilità e professionalità degli operatori del mercato verso questa particolare forma di advertising e nel contemporaneo sviluppo delle tecnologie dell'informazione.

In definitiva, in un mondo così frenetico e competitivo com'è quello sportivo, l'unica gara in cui entrambe le parti in gioco possono vincere è offerta dalle sponsorizzazioni.

1.4.2 *CULTURALI*

La sponsorizzazione culturale ha avuto maggior sviluppo negli ultimi anni anche se il mecenatismo era un fenomeno del mondo antico. Infatti solo oggi si può parlare di 'sponsorizzazione artistica' nel senso di fenomeno commerciale; in passato erano molto più frequenti i casi di sovvenzioni di manifestazioni artistiche aventi il carattere di liberalità.

Il concetto di sponsorizzazione culturale è un concetto ampio e comprensivo di attività diverse: dal restauro dei beni culturali, alle

manifestazioni artistiche, agli spettacoli teatrali e musicali, all'architettura, all'archivistica, all'editoria libraria, ecc.

La sponsorizzazione culturale ha delle caratteristiche ben precise che la differenziano rispetto alle altre sponsorizzazioni, in particolare quelle sportive. Infatti, dal punto di vista della strategia aziendale, mentre la sponsorizzazione sportiva realizza un ritorno pubblicitario immediato, quella culturale realizza pur sempre un ritorno pubblicitario per l'impresa-sponsor, ma con risultati a lungo termine, specialmente se si considera l'intervento in attività che richiedono un'opera lunga e complessiva di varie operazioni (restauro, valorizzazione e gestione di un bene culturale). L'intervento di sponsorizzazione culturale, infatti, è avvertito dall'impresa come 'ricchezza in forma futura', un investimento non giustificabile immediatamente, ma dal ritorno certo.

Recentemente in Italia si è avuta una vasta diffusione delle sponsorizzazioni nel campo culturale. Le ragioni di ciò sono da trovare nel fatto che la cultura, prima riservata a pochi privilegiati, ha assunto una dimensione più popolare grazie anche a una maggiore scolarizzazione del paese e a una maggiore consapevolezza e attenzione verso le risorse culturali; ciò ha portato a un rifiorire di iniziative imprenditoriali e culturali, testimoniato anche da un nuovo

intervento dell'industria nel campo della salvaguardia del patrimonio artistico, culturale e storico.

La diffusione massiccia del fenomeno comporta chiaramente problemi di coordinamento, per evitare la dispersione inutile di risorse e per consentire agli sponsor di realizzare interventi mirati. A questo riguardo recentemente si è assistito al proliferare di associazioni di intermediazione, che hanno lo scopo di mettere in contatto lo sponsor con gli eventuali soggetti che necessitano di una sponsorizzazione. Tali associazioni, se da un lato aiutano e coordinano l'intervento degli sponsor, dall'altro riducono notevolmente il loro apporto creativo, ancorandoli al ruolo di meri finanziatori. Queste conseguenze non sono da trascurare in un settore, quale quello culturale, in cui si avverte un forte bisogno non tanto di attività di finanziamento isolate, quanto di un coinvolgimento dello sponsor per il recupero del patrimonio artistico, richiedendosi addirittura interventi 'integrati' e cioè comprendenti il restauro, la manutenzione e la successiva gestione del bene culturale e dove si aspira ad un'effettiva collaborazione tra pubblico e privato. Occorre distinguere le associazioni di intermediazione di tipo occasionale da quelle a carattere permanente e operanti a livello nazionale, come in Italia l'Associazione per l'Economia della Cultura, creata nel 1986,

che organizza numerosi convegni, in collaborazione con le istituzioni e gli enti locali.

Se da un lato la sponsorizzazione costituisce un validissimo apporto per il settore culturale, dall'altro rappresenta il connubio tra due mondi diversi: l'industria e la cultura. Di conseguenza essa deve raggiungere un equilibrio che consenta il rispetto dell'autonomia sia dello sponsor che del soggetto sponsorizzato.

Infatti, se è vero che lo sponsor in quanto tale richiede come corrispettivo un ritorno pubblicitario della propria immagine, è anche vero che tale ritorno non può essere realizzato sacrificando la libertà dell'arte e della cultura.

Infine, proprio perché la sponsorizzazione è comunicazione, i suoi parametri di valutazione sono, senza dubbio, la notorietà ed il ritorno d'immagine.

1.4.3 *SOCIALI*

Recentemente si è assistito al diffondersi di sponsorizzazioni sociali, cioè l'abbinamento dello sponsor ad attività aventi il carattere di utilità sociale.

La gamma di tale tipo di sponsorizzazioni è abbastanza eterogenea: si passa dalle sponsorizzazioni di ricerche mediche e

scientifiche, alla sovvenzione dei paesi sottosviluppati del Terzo Mondo, alla tutela ambientale contro l'inquinamento, alla politica, ecc.

Le sponsorizzazioni sociali, proprio in ragione della natura dell'attività sponsorizzata, si allontanano dallo schema tradizionale, inteso quale strumento delle imprese per la realizzazione di un ritorno pubblicitario immediato. Infatti, qui l'elemento sociale svolge un ruolo preponderante e condiziona le rispettive prestazioni, imponendo determinati vincoli. Alcuni esempi di tali clausole sono:

- il rispetto degli obiettivi perseguiti dall'associazione;
- la non promozione di prodotti contrari alla natura dello sponsee;
- la promozione esclusiva di prodotti preventivamente approvati dall'associazione;
- il rispetto dei limiti territoriali di sponsorizzazione fissati nel contratto;
- l'esclusiva del diritto di utilizzazione del marchio.

Tutte queste limitazioni sottolineano la natura estremamente delicata del rapporto tra impresa-sponsor e soggetto sponsorizzato.

Anche per le sponsorizzazioni sociali, così come per quelle culturali, è chiaro che la presenza dello sponsor debba necessariamente essere più discreta rispetto ad esempio alla

sponsorizzazione di uno spettacolo o di un evento sportivo. Si tratta comunque di sponsorizzazioni aventi il carattere dell'onerosità e della corrispettività, nonostante il fine umanitario e sociale possa sembrare incompatibile con la realizzazione di obiettivi commerciali da parte dell'impresa-sponsor.

D'altro canto il diffondersi delle sponsorizzazioni sociali rappresenta un'evoluzione dello stesso fenomeno della sponsorizzazione, non più indirizzata esclusivamente alle attività spettacolari che possono produrre un ritorno pubblicitario immediato, ma anche ad attività sociali che, pur realizzando un ritorno a lungo termine, contribuiscono a qualificare l'immagine dell'impresa sponsor.

Concludendo, la sponsorizzazione, essendo 'il collegamento con eventi della più diversa natura', comporta inevitabilmente l'adattamento dell'impresa-sponsor alle regole e alle concrete esigenze degli eventi sponsorizzati.

1.5 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Da questa ampia analisi si evince l'importanza sempre crescente di questa forma di comunicazione che è la sponsorizzazione.

Infatti, si assiste quotidianamente ad uno sviluppo delle sponsorizzazioni, ad una serie di investimenti tesi ad abbassare il costo-contatto e il costo d'istituto per l'azienda, ad un'azione che si estende attraverso opportune campagne d'appoggio, ad una ricerca di dati sul ritorno dell'azione pubblicitaria; ogni euro speso ritorna spesso più che raddoppiato sia sotto forma di promozione sia sotto forma d'immagine.

E' bene ricordare che in Italia le aziende investono dal 3 al 15% del loro bilancio per la comunicazione, e le sponsorizzazioni sono un veicolo di comunicazione che si avvale dei principali mezzi di informazione e promozione.

Come risulta da alcune indagini la maggior parte degli sponsor si è dichiarata soddisfatta dell'attività svolta e dei risultati raggiunti, affermando di voler continuare ad investire nel mercato delle sponsorizzazioni. Inoltre un numero crescente di aziende, soprattutto tra i produttori di beni di largo consumo, che fino ad oggi avevano utilizzato solamente la pubblicità, è ora portato ad utilizzare come

mezzo di comunicazione anche la sponsorizzazione, non solo per le notevoli potenzialità di questo media, ma anche per la sempre crescente vastità dei campi di sponsorizzazione.

Comunque, affinché la sponsorizzazione continui ad interessare un numero crescente di aziende sono necessarie alcune condizioni:

- che le attività sponsorizzate aumentino l'interesse suscitato;
- che la sponsorizzazione venga gestita da professionisti;
- che lo sponsee sappia rispondere alle richieste delle aziende, fornendo loro dati sempre più completi e paragonabili a quelli forniti dai media classici, e venga gestito da dirigenti più professionali.

Condizione necessaria perché la sponsorizzazione possa crescere è che aumenti l'interesse generale verso le manifestazioni e le attività sponsorizzate.

Le altre due condizioni necessarie affinché la sponsorizzazione acquisti un'importanza sempre maggiore riguardano la disponibilità dello sponsee a fornire dati sempre più analitici sul proprio pubblico, e la necessità di maggiore professionalità sia da parte dei dirigenti, esigenza questa sentita ed espressa da molti sponsor, sia da parte degli sponsor stessi. Infatti, solamente affrontando la sponsorizzazione in modo professionale si possono evitare o comunque limitare gli insuccessi economici che alcune

sponsorizzazioni hanno già registrato e che allontanano lo sponsor deluso da iniziative di sponsorship.

Per concludere, quindi, la sponsorizzazione non deve essere vista come un “male necessario”, ma come un bene per lo sponsee, poiché ne aumenta la diffusione e la notorietà, contribuendo a mantenerne e a rafforzarne l’immagine ed i valori.

CAPITOLO 2: LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

2.1 LE TAPPE FONDAMENTALI

Le prime forme di sponsorizzazione non avevano carattere patrimoniale ed imprenditoriale, ma erano bensì dei contratti a struttura fondamentalmente unilaterale, caratterizzati da una prevalente componente liberale.

Lentamente, l'evoluzione socio-economica ha portato a ciò che si intende oggi per sponsorizzazione, e cioè un contratto oneroso a prestazioni corrispettive.

In tale evoluzione si delineano tre tappe fondamentali del fenomeno:

- la **donazione**, contratto di sponsorizzazione a struttura unilaterale, la cui causa è lo spirito di liberalità e in cui il mecenate dona all'altra parte la somma di denaro senza alcun corrispettivo;
- **sponsorizzazione impropria o impura**, contratto in cui una parte dona la somma di denaro all'altra, la quale tollera che il fatto sia reso pubblico, oppure dona, per esempio,

un'attrezzatura sportiva che il beneficiario si obbliga ad utilizzare per la propria impresa;

- **sponsorizzazione vera e propria o pura**, in cui il contratto è a prestazioni corrispettive.

Si tratta di un'evoluzione che vede l'accrescersi di un elemento prima trascurato: la notorietà del fatto di aver corrisposto la somma di denaro per un fine ritenuto socialmente utile e meritevole.

La prima fase della sponsorizzazione, così come descritta, corrisponde al fenomeno del mecenatismo o patrocinio, dal quale comunque la sponsorizzazione si distingue nettamente nelle sue strutture essenziali, patrimonialità e commercialità.

Dagli anni '70, cioè dal rafforzamento del rapporto tra sport e industria, si è assistito all'ingresso nel mercato delle sponsorizzazioni, accanto ai marchi direttamente legati all'attività sportiva, anche di aziende produttrici di beni o servizi estranei al mondo dello sport. Ciò ha reso possibile la seguente classificazione degli sponsor:

- **sponsor tecnico**, i cui prodotti sono indispensabili per lo svolgimento dell'attività sportiva (maglie da gioco, scarpe, tute, palloni, borse, ecc.). L'azienda sponsorizza il grande campione per ottenere credibilità, comunicare tecnicità e qualità; l'obiettivo da raggiungere è la notorietà e la riconoscibilità del marchio, la diffusione ulteriore dell'immagine di prestigio e

popolarità data dall'unione dell'atleta o della squadra e dei suoi sponsor, ai quali è data la titolarità di "fornitore ufficiale";

- **sponsor di settore**, i cui prodotti possono essere utilizzati anche in ambito sportivo pur non essendo strettamente legati al "gesto" sportivo (bibite e sostanze energetiche, reintegratori, acqua minerale, ecc.). La sponsorizzazione viene costantemente comunicata ai venditori e dettaglianti per evidenziare il sostegno dato dall'azienda alla vendita del prodotto;
- **sponsor extrasettore**, i cui prodotti non vengono in alcun modo utilizzati nell'attività sportiva o, quantomeno, nella disciplina sportiva sponsorizzata (elettrodomestici, articoli di arredamento, autoveicoli, ecc.). L'azienda agisce a livello d'immagine per posizionare il proprio prodotto e ricerca, tramite la sponsorizzazione, la sovrapposizione tra il proprio target e l'audience raggiungibile direttamente e indirettamente.

Dunque, molte aziende si sono avvicinate al mondo dello sport, in qualità di imprese-sponsor, per un duplice motivo: il carattere di spettacolarità che caratterizza gli eventi e le manifestazioni sportive, e la natura bilaterale di questa tipologia di contratto che permette ad entrambe le parti un notevole ritorno sia dal punto di vista economico che da quello della visibilità.

2.2 L'ANALISI DEL FENOMENO

Inventare, progettare, realizzare sponsorship “su misura” per gli obiettivi istituzionali e commerciali di un’azienda è un lavoro da professionisti. Sono molti i ruoli e altrettante le competenze che concorrono al successo di una sponsorizzazione: gli uomini di marketing pianificano gli obiettivi e definiscono le strategie; gli operatori e le agenzie specializzate creano o confezionano creativamente l’evento-media; i responsabili delle relazioni pubbliche lo promuovono e lo organizzano; i pubblicitari, infine, lo trasferiscono nella comunicazione.

A seconda di come viene svolto l’intero processo, la sponsorizzazione avrà punti di forza o di debolezza.

2.2.1 *I PUNTI DI FORZA*

La sponsorizzazione sportiva, sottile e sofisticata forma di comunicazione aziendale, rappresenta per le aziende un’operazione complessa che non può prescindere da adeguati processi gestionali.

Per massimizzare il ritorno di un simile investimento, si rende innanzitutto indispensabile, sia per il club, sia per lo sponsor, acquisire a monte tutti gli elementi informativi, tali da permettere un'accurata pianificazione circa le opportunità e le possibili sinergie realizzabili. A valle, invece, entrambe le aziende devono disporre di funzioni aziendali e di risorse umane in grado di coordinare un costante ed impegnativo rapporto di collaborazione.

Ciò premesso, un adeguato sfruttamento di questa forma di advertising assicura allo sponsor un elevato ritorno in termini di immagine.

Più specificatamente, una corretta gestione della sponsorizzazione sportiva consente all'azienda sponsor di:

- raggiungere un target elevato e qualificato con un costo-contatto che, seppur non sia contenuto in termini assoluti, risulta comunque commisurato all'enorme costo raggiunto dalla pubblicità tradizionale;
- accrescere il legame con il proprio territorio anche attraverso accordi con la Pubblica Amministrazione e gli enti locali;
- creare delle sinergie tra la sponsorizzazione e tutti gli altri strumenti di comunicazione aziendale. La quasi totalità delle aziende che utilizzano una sponsorizzazione affianca a quest'ultima almeno tre o quattro strumenti di comunicazione

quali, per esempio, la pubblicità, il direct marketing, le promozioni, ecc.;

- aumentare la fidelizzazione dei clienti verso l'azienda;
- comunicare con i propri consumatori attraverso un linguaggio universale e flessibile, capace di trasmettere valori vincenti e positivi quali leadership, lealtà, correttezza, modernità e dinamicità;
- dispensare emozioni e sensazioni attraverso claim comprensibili, essenziali, di grande impatto e molto graditi al pubblico;
- accrescere il potere contrattuale verso i propri partner commerciali (fornitori, terzisti, clienti), con la possibilità di sfruttare l'immagine dello sport sia per generiche attività promozionali sia per precise operazioni di co-marketing sportivo volte a rafforzare la visibilità di un brand o di uno specifico prodotto.

La sponsorizzazione, così intesa, si fonda su di un paritetico scambio tra aziende, media, club e atleti, i cui interessi non sono tra loro contrapposti bensì complementari.

Per evitare l'exasperazione del business e per mantenere intatto l'equilibrio di quei valori di cui lo sport è tuttora un indiscutibile portatore, il management delle organizzazioni sportive deve aprirsi

gradatamente e professionalmente al mondo aziendale, valutando con razionalità economica non solo le diverse opportunità di business di una sponsorizzazione sportiva, ma anche, e soprattutto, le possibili minacce derivanti da una perdita di identità e da una conseguente valorizzazione del brand e delle tradizionali risorse della società.

2.2.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA

Talvolta i contratti di sponsorizzazione non sortiscono gli effetti desiderati a causa di una serie di motivi che evidenziano le debolezze di entrambe le parti e del loro rapporto.

Un caso esemplificativo è quello in cui il partner sponsorizzato non ha un potenziale di attrazione sufficiente o adatto allo sponsor. Infatti, a differenza dei media classici, gli eventi-media hanno una determinata immagine e la trasmettono allo sponsor, creando il fenomeno dell'interferenza d'immagine, per cui le valenze comunicative dell'evento-media sponsorizzato influiscono sempre sull'immagine dell'azienda, del brand o del prodotto. Se i valori d'immagine di sponsor e sponsorizzato non corrispondono il rapporto fallisce. Per esempio, un'azienda, una marca o un prodotto, con una campagna pubblicitaria, possono comunicare al pubblico attributi di

gioventù, aggressività, dinamismo; ma se scelgono la sponsorship, è chiaro che questi devono essere già evidenti e di impatto immediato nell'evento media, altrimenti l'interferenza d'immagine rischia di creare una dissonanza che si ritorce sullo sponsor.

Un altro esempio di fallimento del rapporto di collaborazione tra sponsor e sponsee si ha quando le due parti stipulano il contratto avendo però scarsa conoscenza reciproca e poco in comune.

Analogamente, nonostante il successo iniziale, se la sponsorship non si impegna a portare l'evento-media dove c'è il pubblico, può accadere che la relazione non porti nessun tipo di guadagno alle parti. E' infatti più facile aumentare l'affluenza e l'audience dove già esistono che non crearli dal nulla. In tal caso è dunque necessario che l'investimento operato per l'esposizione sui media abbia un ritorno commisurato agli obiettivi e al pubblico, ovvero consenta di ottenere la massima copertura e legare in modo più profondo e articolato l'azienda, il brand o il prodotto ai valori positivi dell'evento-media con un messaggio rivolto al target di riferimento.

Un altro limite si ha quando più aziende si accordano tra loro per la sponsorizzazione di un evento, causando una proporzionale diminuzione dei profitti spettanti a ciascuna e una difficoltà nello sfruttare l'abbinamento in termini di comunicazione, in quanto si

riducono le possibilità di contatto tra le due parti per approfondire la conoscenza.

Anche l'unione più solida può incrinarsi per le eccessive pretese di una parte, per difficoltà gestionali, disaccordi finanziari e reciproche accuse; è quindi importante fare affidamento sulla razionalità delle scelte, attenuando l'influsso delle suggestioni emotive e delle pressioni esterne.

Un ulteriore aspetto negativo si ha quando il presidente o l'amministratore delegato dell'impresa-sponsor vede la relazione con lo sponsee come un'occasione di prestigio personale e non come un elemento del mix di comunicazione. Per evitare conflitti interni, o per appianare quelli che inevitabilmente possono venirsi a creare, tra evento-media sponsorizzato e azienda sponsor è necessario l'intervento professionale di una o più strutture altamente specializzate.

Infine, un ultimo punto di debolezza delle sponsorizzazioni è dato dal rischio che lo sponsor venga dimenticato a causa dei livelli di saturazione di molti abbinamenti con attività sportive o dell'eccessivo affollamento di molte sponsorizzazioni o, ancora, dell'incapacità della nuova impresa-sponsor di cimentarsi nella sponsorizzazione di un evento-media già sperimentata con largo successo da precedenti sponsor.

E' vero che gli eventi-media raggiungono il pubblico nei momenti di grande coinvolgimento emotivo, ma il pubblico deve essere quello giusto e l'evento-media quello adatto all'azienda o al prodotto; è necessaria, dunque, una rigorosa integrazione dello sponsoring in un preciso disegno di marketing perché possa realizzarsi un positivo effetto risonanza in termini d'immagine e di denaro.

2.3 LE MODALITA' DI INTERVENTO

Normalmente, l'intervento dell'azienda o dell'ente che sponsorizza può essere codificato in quattro momenti:

- atleta;
- squadra;
- manifestazione o serie di manifestazioni;
- impianto.

Se ci si sofferma sull'obiettivo specifico della comunicazione, è però più appropriato affrontare gli ultimi due casi.

2.3.1 *LA SPONSORIZZAZIONE DI UNA MANIFESTAZIONE*

La sponsorizzazione di una manifestazione o di una serie di manifestazioni sportive può articolarsi in cogestione diretta o con adesione a manifestazioni organizzate da forze sportive (federazioni, associazioni, ecc.).

La presenza dello sponsor si estrinseca, in modo evidente, attraverso l'uso di spazi dove si svolge l'evento con striscioni, cartelloni, pettorali, manifesti, o con l'attribuzione all'evento stesso del nome del prodotto o dell'azienda. In Italia, in proposito, è stato sperimentato il **virtual advertising**, ovvero la rielaborazione del segnale televisivo per l'inserimento di messaggi pubblicitari personalizzati o di scritte sul terreno di gioco non presenti nella realtà oggetto della ripresa stessa; lo scopo primario di questa forma di pubblicità, per le aziende, è appunto quello di personalizzare le proprie campagne pubblicitarie e di segmentare il mercato secondo le proprie specifiche esigenze comunicative con ovvi benefici in termini di visibilità e di riconoscibilità del marchio.

La funzione di questo tipo di contratto, che peraltro si esaurisce a breve termine, a differenza delle sponsorizzazioni di atleti, squadre o impianti, è rappresentata dalla divulgazione di un determinato messaggio pubblicitario nel contesto di un evento sportivo, a fronte di

un corrispettivo; il veicolo di ciò è l'evento stesso e, qualora si tratti di grandi appuntamenti, l'intensità del messaggio pubblicitario aumenta correlativamente all'interesse e alla curiosità del pubblico.

Obbligazione principale dello sponsor è il pagamento di un corrispettivo che può consistere in:

- una determinata somma di denaro (carico parziale o totale delle spese organizzative);
- l'apporto di premi in denaro e/o prodotti;
- la fornitura del materiale necessario allo svolgimento della manifestazione.

Obbligazione principale dello sponsee è la divulgazione del messaggio pubblicitario a mezzo di:

- intitolazione di un trofeo allo sponsor;
- attribuzione allo sponsor del "patrocinio" della manifestazione;
- apposizione di striscioni pubblicitari nei luoghi in cui si svolge la manifestazione e nei luoghi limitrofi;
- emissione di comunicati stampa;
- stampigliatura della ragione sociale o del marchio dello sponsor su tutti gli stampati relativi alla manifestazione;
- diffusione di annunci sonori nel corso della manifestazione;
- distribuzione di premi donati allo sponsor;
- attribuzione allo sponsor del titolo di "Sponsor Ufficiale".

In particolar modo, qualora si tratti di un grande evento, durante il quale è più difficile realizzare dei ritorni pubblicitari a favore dello sponsor, si sono previsti degli accordi di licensing, in forza dei quali allo sponsor viene concesso di usare nella propria pubblicità il marchio ufficiale della manifestazione, ed in alcuni casi è addirittura consentita allo sponsor l'acquisizione in licenza del marchio dello sponsor.

2.3.2 LA SPONSORIZZAZIONE DI UN IMPIANTO

La sponsorizzazione di un impianto sportivo consiste nella divulgazione del marchio dell'impresa-sponsor attraverso l'attribuzione della propria denominazione sociale all'impianto stesso; tale iniziativa è conosciuta come "Naming".

Le parti stipulanti del contratto sono quindi l'azienda o l'ente proprietari della struttura e l'impresa sponsorizzatrice; la funzione è quella di diffondere il nome di quest'ultima presso il pubblico che prende parte alle iniziative, sportive e non, che hanno luogo all'interno dell'impianto.

Lo sponsor si obbliga a pagare un corrispettivo che può consistere in:

- una somma di denaro per eventuali ristrutturazioni o modifiche della struttura stessa;
- la fornitura di materiale sportivo utile allo svolgimento di manifestazioni sportive all'interno dell'impianto, come palloni, reti da gioco, canestri, ecc.

Per lo sponsee l'obbligo principale consiste nella divulgazione del marchio dello sponsor attraverso:

- attribuzione del nome dell'impresa-sponsor alla struttura stessa (per esempio: FilaForum, PalaPanini o PalaIgnis);
- apposizioni di striscioni pubblicitari sia all'interno che all'esterno dell'impianto o nei luoghi adiacenti;
- diffusione di comunicati stampa;
- distribuzione di gadget o volantini con il nome dello sponsor;
- emissione di annunci sonori nel corso degli eventi;
- stampigliatura della ragione sociale o del marchio dello sponsor su tutti gli stampati relativi alla struttura e alle manifestazioni ad essa connesse.

Tale tipologia di sponsorizzazione porta un maggior ritorno e un maggior rendimento nel lungo periodo proprio perché l'impianto è una struttura permanente, a differenza delle sponsorizzazioni di manifestazioni che si concentrano in periodi brevi, per loro stessa natura. Inoltre, tale operazione non è legata al raggiungimento di

risultati sportivi come nel caso delle sponsorizzazioni di squadre o di singoli atleti.

2.4 LA DIFFUSIONE DELLO SPONSOR

Nel far riferimento alla divulgazione dello sponsor, è importante accennare sia al carattere di notorietà che inevitabilmente ne deriva, sia ai vari target presso i quali trova riscontro tale conoscenza.

2.4.1 *NOTORIETA' E CONOSCENZA*

La sponsorizzazione sportiva modifica l'atteggiamento del pubblico verso l'azienda, avvicinando i consumatori ai prodotti o servizi dell'impresa-sponsor. Tale avvicinamento conduce il marchio ad ottenere un certo grado di notorietà, che può nascere in tre modi differenti:

- **notorietà spontanea:** il ricordo, sviluppato senza alcuna sollecitazione, della sponsorizzazione di un team o di un evento è espresso da parte degli interessati;

- **notorietà top of mind:** la sponsorizzazione principale di un team o di un evento è ricordata dagli interessati all'evento stesso;
- **notorietà associata:** la sponsorizzazione di un team specificatamente richiesto (ovvero la risposta alla domanda "qual è lo sponsor della squadra x?") è correttamente riconosciuta dagli interessati.

La percezione degli interventi sponsorizzativi è correlata al numero di mezzi a cui è esposto il pubblico; il messaggio viene veicolato attraverso televisione, radio, stampa, new media, affissioni ed event marketing.

La notorietà delle partnership, a differenza della loro immagine, non è indissolubilmente legata ai risultati sportivi dello sponsee, ma dipende dall'imprinting mentale della sponsorizzazione, ottenibile grazie al trasporto emotivo del pubblico. Un ostacolo al loro ricordo è invece costituito dal livello di affollamento di brand sponsor. L'efficacia risulta, infatti, superiore quando si valorizzano le sponsorizzazioni principali, elevando quindi il ricavo sia in termini economici che in termini di notorietà.

A parità di investimento sostenuto, l'efficacia comunicazionale di una sponsorizzazione può variare in modo molto significativo. Le variabili che incidono maggiormente sulla performance risultano: il

format sponsorizzato, la coerenza tra il target dell'azienda e l'evento o la squadra sponsorizzati, le azioni di comunicazione attivate per supportare la sponsorizzazione, la notorietà dell'impresa-sponsor presso il target dell'evento, la durata della sponsorship, i risultati sportivi dello sponsee e il livello di passione del pubblico.

Una volta stabilito il programma da attuare per sviluppare conoscenza e notorietà del brand, è necessario in un secondo tempo misurare l'efficacia della sponsorizzazione. Per far ciò, non esistono ancora schemi di ricerca sperimentati e consolidati, non tanto per i loro costi quanto per la loro complessità.

La valutazione è relativamente più semplice quando l'obiettivo prefissato è di notorietà; in questo caso uno strumento molto utile è dato dagli indici di penetrazione forniti dalla psicografia e dal loro andamento nel tempo. Occorre però ricordare che anche sulla notorietà possono avere influito attività diverse dalla sponsorizzazione.

Negli ultimi anni si è andato sempre più diffondendo il metodo cosiddetto del **minutaggio**, che consiste nel calcolo, a prezzi pubblicitari, del valore dello spazio/tempo ottenuto gratuitamente sui media classici a seguito della sponsorizzazione, e il successivo confronto della cifra così ottenuta con quella che si sarebbe dovuta spendere per acquistare lo stesso spazio/tempo. Tale metodo è però

utilizzabile solamente per avere un'idea approssimativa del ritorno dello sponsor.

La valutazione più diffusa, ma anche quella meno precisa, resta comunque quella basata sull'incremento delle vendite; essa consiste nel confronto tra i costi dell'attività di comunicazione effettuata e il margine di contribuzione delle vendite aggiuntive, cioè di quelle vendite che si stimano dovute a tale attività. Questo metodo ha il notevole limite di giudicare un'attività di comunicazione sulla base non di obiettivi di comunicazione, ma di obiettivi commerciali, al cui raggiungimento concorrono tutti gli elementi del marketing mix.

La gestione di una sponsorizzazione presuppone una grande esperienza, soprattutto una grande conoscenza del mondo dello sport. E' noto infatti che ogni sport viene vissuto dall'opinione pubblica in modo diverso, a seconda della sua immagine, delle sue suggestioni e delle sue simbologie.

2.4.2 *TARGET DI RIFERIMENTO*

La priorità di un'azienda che si accinge a stipulare un contratto di sponsorizzazione è la scelta di un target specifico al quale rivolgere la sua attività di comunicazione. Tale target presenta caratteristiche diverse a seconda dello sport al quale è interessato.

Le principali caratteristiche sono indubbiamente quelle socio-demografiche, come l'età, il sesso, il reddito, la professione, ecc., e quelle socio-culturali, come il titolo di studio, lo status, ecc.

E' possibile suddividere le varie discipline sportive secondo questo criterio:

- il nuoto e il tennis sono seguiti da un pubblico particolarmente giovane, soprattutto femminile e con un alto livello d'istruzione;
- lo sci, come il nuoto, attira un audience maggiormente femminile;
- la pallavolo attrae consensi sia da un pubblico giovanissimo che da una fascia più matura (tra 25 e 45 anni) e a maggior reddito;
- la pallacanestro si colloca in una posizione molto centrale e quindi anonima;

- il ciclismo e il pugilato hanno un'elevata penetrazione in un pubblico anziano, pensionato e di bassa istruzione.

Il calcio merita un discorso a parte in quanto è uno sport pressoché universale sia dal punto di vista della diffusione mediatica, sia dal punto di vista dell'affluenza di pubblico negli stadi.

In definitiva, il ritorno dello sponsor in termini di notorietà e di conoscenza è strettamente legato al tipo di pubblico che segue quella particolare disciplina sportiva nel cui campo l'impresa sviluppa la sua attività di sponsorizzazione. E' quindi fondamentale valutare a priori la quantità e le caratteristiche del target per stimare il possibile ricavo ottenibile attraverso questa operazione.

2.5 RELAZIONE TRA SPONSOR E SPONSEE

Nella relazione tra sponsor e sponsee la professionalità è una delle condizioni necessarie per progettare, realizzare e gestire al meglio un'operazione di sponsorship.

Dunque per condurre felicemente in porto una sponsorizzazione occorre seguire una serie di procedure, che comprendono:

- i contatti con gli organizzatori per sfruttare al massimo le potenzialità dell'evento sponsorizzato;
- la stesura del contratto di sponsorizzazione che deve garantire allo sponsor la massima chiarezza in ogni aspetto del rapporto e la massima sicurezza sui diritti acquisiti;
- i rapporti con i fornitori per la creazione di materiali promozionali e di merchandising;
- la pianificazione dei mezzi per eventuali campagne pubblicitarie legate all'evento;
- la gestione dell'ufficio stampa e relazioni pubbliche per attivare i mezzi di comunicazione;
- le attività nei confronti di eventuali altri target di riferimento (forza vendita, clienti, personale dell'azienda, ecc.);
- la stima del presunto ritorno, raccogliendo tutte le informazioni necessarie per valutare il grado di percezione e di accettazione

della sponsorizzazione nei confronti delle varie categorie di pubblico coinvolte.

Ovviamente all'interno di questo rapporto, professionale e contrattuale, i ruoli di sponsor e sponsee sono senza dubbio differenti sia nella sostanza che negli obiettivi da raggiungere.

Lo sponsor, da parte sua, non si limita solamente a controllare il rispetto del contratto: è un partner attivo che vive l'evento dall'interno e propone iniziative che riguardano il target da raggiungere, il linguaggio da utilizzare, i mezzi di comunicazione da coinvolgere in modo tradizionale o innovativo.

Inoltre è fondamentale che l'impresa-sponsor non interferisca nell'attività prettamente sportiva della società o della manifestazione sponsorizzate; questo significa che lo sponsor non può pretendere di imporre decisioni tecnico-sportive che sono di competenza esclusiva dello sponsee, come ad esempio nel caso in cui, in Formula Uno, obbligasse il suo team a far gareggiare un pilota scelto da lui stesso.

D'altro canto il compito fondamentale dello sponsee è riuscire a fidelizzare lo sponsor attraverso un processo molto articolato e complesso, fatto di relazioni oltre che di documentati ritorni commerciali.

Le strategie primarie affinché questo processo porti ad un risultato positivo sono svariate:

- la relazione con il partner commerciale deve essere coltivata quotidianamente, non solo nel momento di rinnovo del contratto;
- il rapporto deve essere improntato alla massima chiarezza e trasparenza;
- lo sponsor deve essere coinvolto progressivamente, favorendo un suo avvicinamento allo sport in questione e un suo legame con la società, e, sistematicamente, in tutte le occasioni che possono dargli visibilità, prestigio e gratificazione;
- i risultati prodotti, in termini di vittorie ma anche di interesse da parte dei media, devono essere adeguatamente valorizzati;
- lo sponsor deve essere stimolato con suggerimenti e iniziative che possano portargli valore aggiunto senza costi ulteriori (ad esempio, proponendo di animare uno stand fieristico o una cena aziendale con la presenza della squadra);
- il partner commerciale deve percepire un trattamento di riguardo nei suoi confronti (ad esempio potendo usufruire di posti riservati, dell'accesso all'area VIP, del parcheggio custodito, dell'ospitalità in occasione di alcune trasferte, dell'invito alle cene e alle cerimonie ufficiali);

- devono essere incentivate azioni di co-marketing e sinergie con altri partner della società.

Per rendere efficace l'intero processo, ovvero per mantenere stabile il rapporto con il cliente, è necessaria la consapevolezza e la collaborazione da parte di tutto lo staff.

È inoltre importante porre estrema attenzione nell'individuazione del cliente al fine di evitare inutili perdite di tempo e di denaro; questo perché i processi di fidelizzazione possono produrre risultati straordinari ma, per essere veramente efficaci, bisogna anche saperli capitalizzare adeguatamente.

A causa del repentino svilupparsi della sponsorizzazione, può accadere però che risulti necessario l'intervento di un intermediario per superare le difficoltà che possono nascere nell'instaurazione del rapporto tra sponsor e sponsee. Queste nuove figure professionali hanno il compito di mettere in contatto l'azienda con il team o l'atleta da sponsorizzare, e alcune agenzie di servizi specializzate nella comunicazione pubblicitaria attraverso il mondo dello sport. Si tratta di agenzie di pianificazione che, in funzione degli obiettivi delle aziende, studiano quali mondi sportivi meglio si prestano a un particolare messaggio pubblicitario. Il loro ruolo è quello di far conciliare la necessità di comunicazione di un'azienda con un fatto sportivo e di favorire questa unione attraverso la stesura di un piano

di lavoro particolareggiato, organizzando una comunicazione, ma solo a livello di consulenza; l'attuazione pratica viene poi condotta dal cliente.

In definitiva è importante che tra sponsor e sponsee non si crei un rapporto basato solo su aspetti legali e contrattuali, ma anche sulla fiducia e sul coinvolgimento passionale di entrambe le parti a livello di tutte le strutture aziendali; solo in questo modo è possibile mantenere la relazione duratura e stabile.

2.6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Che cosa spinge aziende ed enti pubblici a “firmare” gare sportive, campionati, atleti o squadre? La consapevolezza del ritorno d'immagine e, soprattutto la possibilità dell'esposizione sui media dell'evento sponsorizzato.

La sponsorizzazione, infatti, è una forma di comunicazione eterodiretta: fa parlare l'evento cui è affidato il messaggio. La sponsorizzazione che vuole creare, mantenere, migliorare la corporate image deve fare i conti con l'evento, con le sue valenze di comunicazione (interferenza d'immagine) e con la possibilità di

essere veicolata da altri media (soprattutto televisione e stampa) con modalità molto aperte in termini di spazio-tempo, di frequenza, di contenuti e di costi esposizione.

Per questo la sponsorizzazione richiede specifiche capacità professionali e di pianificazione nel marketing mix aziendale. A cominciare dalla corretta definizione dell'obiettivo da raggiungere per capire se la sponsorizzazione è lo strumento adatto e quali requisiti deve avere: ad esempio qual è il suo target e in quale area geografica agisce; come deve comunicare con il pubblico; che ritorno dovrebbe offrire e con quali supporti; quale budget può essere stanziato. A volte le aziende scelgono l'evento sportivo giusto ma non sanno sfruttare le potenzialità di comunicazione, non si accorgono che con un investimento maggiore otterrebbero un ritorno di immagine significativamente più apprezzabile, oppure trascurano di integrare la sponsorizzazione con la pubblicità tradizionale per colmare i vuoti di risonanza dell'evento in termini di lettura, di ascolto e di visione.

L'inesperienza, l'improvvisazione, l'infatuazione da sponsoring porta a notevoli sviste.

Quindi qualunque sia il criterio di selezione è sempre importante verificare l'affinità del target e l'efficacia della comunicazione ad esso rivolta. Per quanto riguarda il target, infatti, l'audience delle partite di calcio è diversa da quella delle gare di

atletica, il pubblico che segue il tennis non è quello che frequenta gli stadi di rugby.

Il processo di comunicazione è reso veramente efficace solo se lo sponsor ha a disposizione il massimo di documentazione possibile sull'evento sponsorizzabile. Questa deve contenere, oltre alla descrizione del fatto sportivo, elementi utili alla stima dell'attuale o potenziale audience diretta o indiretta: il numero dei partecipanti, dei biglietti venduti o delle persone coinvolte (audience diretta); i passaggi televisivi o il rilevamento stampa delle precedenti edizioni (audience indiretta).

Spesso le aziende, anche per le sponsorizzazioni, ragionano (erroneamente) in termini di costo-contatto; in questo senso è comunque opportuno che l'offerta contenga un elenco dettagliato di tutti gli spazi a disposizione dello sponsor (locandine, striscioni, programmi, divise da gioco, ecc.) per l'esposizione del marchio. Oltre a ciò, è utile l'indicazione dei possibili inserimenti creati dall'azienda (conferenze stampa, promozioni rivolte ai vari target di riferimento, ecc.) con le eventuali disponibilità di collaborazione offerte dall'organizzazione sportiva.

Progettare, realizzare e gestire un'operazione di sponsorship è un lavoro da professionisti. Si sono, infatti, verificati casi di potenziali ottime sponsorizzazioni, perfette nella scelta dell'evento,

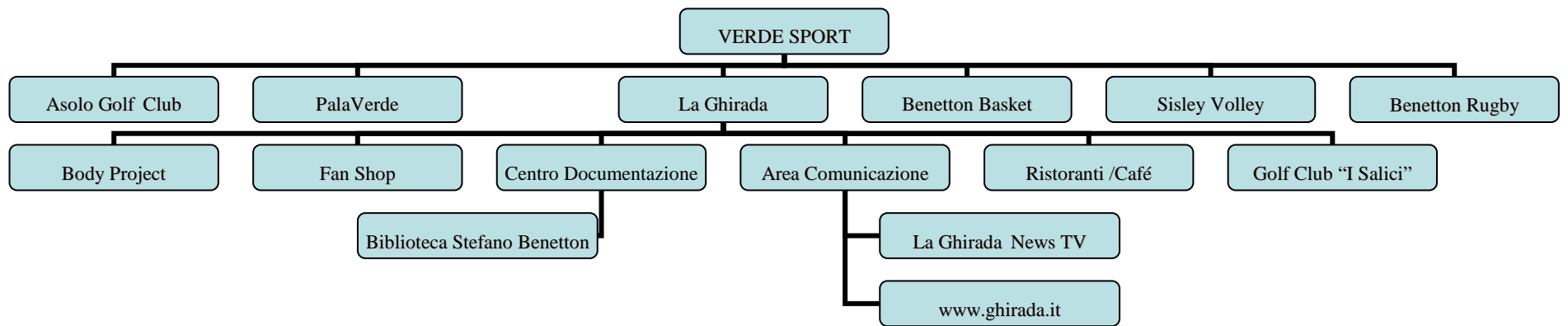
miratissime nel target, fallire miseramente per imperdonabili carenze di gestione e di professionalità.

CAPITOLO 3: LA COMUNICAZIONE DEGLI IMPIANTI SPORTIVI BENETTON

PREMESSA

Le maggiori società sportive sono diventate a tutti gli effetti aziende il cui “valore” si misura non tanto sulla base del patrimonio rappresentato dai giocatori, ma piuttosto sulla loro capacità di generare reddito attraverso una pluralità di beni e servizi, sviluppando attività commerciali sinergiche rispetto al core business agonistico.

Il cambiamento è stato tale da rendere i risultati economici e finanziari delle società sportive sempre meno dipendenti da fattori, come la capacità di ottenere risultati sportivi, i quali sono aleatori ed incontrollabili per definizione, e sempre più dipendenti invece dal mercato. Tutto questo ha reso più urgente la necessità di approntare idonei strumenti di governo aziendale del fenomeno sportivo.



Tav.1 – Organigramma Verde Sport

Sorge l'esigenza di un management generale, capace di inquadrare l'attività sportiva in un'attività di mercato, in grado di sostenere lo sviluppo di nuovi investimenti e di attività estrinseche al mondo "sportivo" tradizionalmente inteso.

In particolare, l'azienda Benetton rappresenta l'evidenza del modo efficace in cui un'attività economica e commerciale complessa si sia integrata nell'attività sportiva, attraverso un'appropriata struttura organizzativa ed una gestione altamente professionalizzata del sistema che si è venuto a creare.

3.1 L'AZIENDA

3.1.1 LA STORIA

Ha da poco compiuto 25 anni l'impegno del Gruppo Benetton nel mondo dello sport. Ebbe inizio nel campionato 1978/79 con la sponsorizzazione della squadra di rugby di Treviso, già ricca di allori, e, conseguentemente, dello **Stadio di Monigo**.

Da allora lo sviluppo è stato costante muovendosi lungo svariate direttrici: dall'ingresso in altre discipline alla realizzazione di impianti e strutture d'avanguardia; dal potenziamento dei settori professionistici ad una capillare diffusione dello sport tra i giovani, dalla valorizzazione degli aspetti sociali, ad un sempre maggiore radicamento dell'azienda nel territorio; dalle nuove strategie di comunicazione e d'immagine, a una diversa quanto innovativa sinergia nei rapporti con i partner o gli sponsor.

Parallelamente, è cresciuta, spesso con un vero e proprio "effetto shock", la pubblicità del Gruppo su tutti i mercati internazionali, tanto che l'azienda di Ponzano è oggi una delle prime cinque aziende nel mondo in termini di riconoscibilità del marchio. Basti pensare alle immagini provocatorie di Oliviero Toscani. Una pubblicità, non collegata direttamente al prodotto, che è parte di una più ampia comunicazione.

La comunicazione attraverso lo sport non ha ovviamente, né può avere, gli stessi contenuti provocatori, ma vi sono ugualmente molti punti di contatto: il messaggio sociale anzitutto, l'utilizzo che lo stesso Oliviero Toscani ha in più occasioni fatto degli atleti "targati" Benetton,

le medesime rigorose indicazioni grafiche che debbono caratterizzare qualsiasi forma di comunicazione delle varie componenti aziendali.

Tornando alla presenza diretta dell'Azienda nello sport, ecco le principali tappe.

Nel campionato 1981/82 Benetton sponsorizza la squadra di basket di Treviso, allora in A2, due anni dopo ne diventa proprietario. Nel 1983 viene realizzato a Villorba, a 5 chilometri dal centro di Treviso, il **PalaVerde**, modernissimo impianto polifunzionale con una capienza di seimila spettatori: diviene la casa del basket e del volley nonché di altre manifestazioni, soprattutto musicali. Nel 1985 l'ingresso in Formula Uno (due titoli mondiali piloti con Michael Schumacher). Nel 1989 viene rilevata, in serie A2 di volley, una squadra di Vittorio Veneto che, con il marchio Sisley, diventerà protagonista assoluta del decennio successivo.

Ultimo nato, un marchio che sta rapidamente assumendo grande visibilità internazionale: Playlife. Playlife è il mondo sportivo Benetton. Tutte le discipline in cui il Gruppo è protagonista, dalla Formula Uno al motociclismo, dallo sci al pattinaggio in linea, dal tennis allo snowboard, radunate sotto l'insegna di un marchio-slogan che è anche l'essenza della filosofia Benetton del tempo libero.

Playlife, nella sua progettualità e nel suo divenire, può essere definito la proiezione esistenziale dello sport dei Colori Uniti nel mondo. La realizzazione più importante legata al territorio trevigiano e nazionale divenuta in pochi anni l'epicentro di tutte le attività sia agonistiche di squadra che del tempo libero, l'anello definitivo che suggella il legame tra famiglia Benetton e Treviso, si compie nel 1985.

A nemmeno due chilometri dal cuore cittadino, su un'area di quasi venti ettari, nasce su un'idea di Gilberto Benetton "**La Ghirada – Città dello Sport**", aperta a tutti. In breve diventa il punto di aggregazione più frequentato di Treviso (oltre 1000 persone al giorno). Vi si trovano sei campi da rugby, tre grandi palestre con sala pesi, tre campi all'aperto per volley e basket e uno di beach volley (tutti ad accesso libero), le sedi delle società di basket, volley e rugby, gli uffici amministrativi, un ristorante, un punto vendita Playlife, un campo-pratica di golf da sei buche, campi di squash, palestre per fitness body building, una piscina riscaldata all'aperto, una foresteria per atleti delle società ospiti, sale convegni, un centro di documentazione, che accoglie sia la Biblioteca "Stefano Benetton" che la Biblioteca regionale del CONI Veneto, nonché la redazione e gli uffici grafici che realizzano l'house organ di "Verde Sport" e tutto il materiale a stampa necessario all'attività de La

Ghirada. Da alcuni anni, si muove nell'ambito di Verde Sport anche il **Golf Club Asolo**, uno dei più moderni e attrezzati impianti d'Italia che dispone di ben 27 buche, di strutture di accoglienza di lusso e di un paesaggio unico tra i Colli Asolani e le Prealpi.

E' una realtà così articolata e complessa da richiedere una struttura unica e specifica che la coordini e la gestisca. Nasce così, nel 1988, **Verde Sport S.p.A.**, il braccio operativo del Gruppo Benetton nel settore sportivo, che si preoccupa di intervenire nello sport, non solo in forma competitiva attraverso gli atleti, ma anche direttamente con strutture finalizzate allo Sport (PalaVerde e Ghirada) e con un'organizzazione volta a supportare l'attività sportiva rivolta al sociale. La società è proprietaria al cento per cento delle squadre di basket e volley (l'amministratore delegato è anche presidente di entrambe); il rugby per antica tradizione fa storia a sé.

Particolare attenzione viene rivolta all'originario progetto di Gilberto Benetton "di creare un centro pilota capace di calamitare le attività dei ragazzi". Il programma "Crescere Insieme nello Sport" è nato con l'obiettivo di diffondere lo sport amatoriale attraverso la disponibilità degli impianti e coinvolge annualmente alcune migliaia di

ragazzi delle scuole medie di Treviso e dintorni, che vengono avviati agli sport di adozione dei Colori Uniti: pallacanestro, pallavolo e rugby.

Nella Città dello Sport prende corpo e visibilità il concetto fondamentale che è alla base di tutta l'operazione: stabilire un contatto reale tra il pubblico e il mondo dello sport in tutti i suoi momenti, quello del tempo libero e quello professionale, partendo da una base di gratuità e di piena disponibilità degli impianti. C'è una naturale vocazione alla ricerca di continue soluzioni per portare lo sport verso il mass market e il consumo diretto attraverso contesti appropriati. Si tende a realizzare, in ultima analisi, un mix tra il modernismo gestionale dello sport professionistico e la valorizzazione costante delle strutture, mediante l'attivazione di iniziative volte a migliorare il tempo libero e la qualità ambientale.

Di pari passo con l'aumentata complessità del sistema, che vede l'impegno dei Colori Uniti in attività e discipline diverse, è andata via via assumendo particolare significato una politica di co-marketing, che si propone di coinvolgere le aziende partner e gli sponsor in iniziative comuni, finalizzate all'ottenimento di importanti risultati economici e comunicazionali. Il caso più significativo è rappresentato dalla Nike Summer League, che, per una settimana, fa di Treviso la vera capitale del

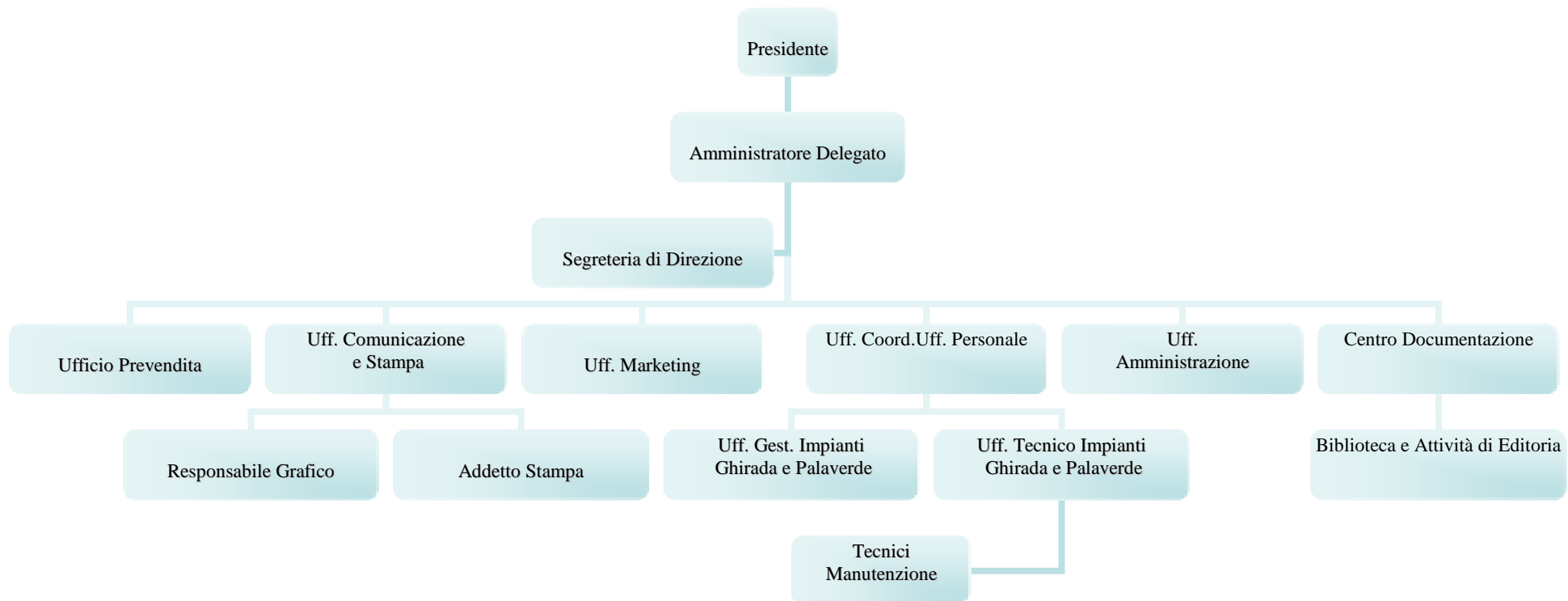
basket europeo con un torneo selezione, vera e propria passerella internazionale di giovani atleti provenienti da tutto il mondo, convegni e dibattiti cui partecipano i massimi dirigenti delle federazioni e dei club, tecnici e rappresentanti delle aziende che fiancheggiano Verde Sport nelle sue attività.

Il progetto Benetton ha la fortuna di inserirsi in una città come Treviso, un contesto territoriale decisamente attento e sensibile nei confronti dello sport e con una precisa mentalità caratterizzata da una grande flessibilità e indirizzata a una sempre crescente innovazione. Proprio per questo motivo, la famiglia Benetton ha voluto “regalare” alla città una realtà sportiva in cui potersi identificare.

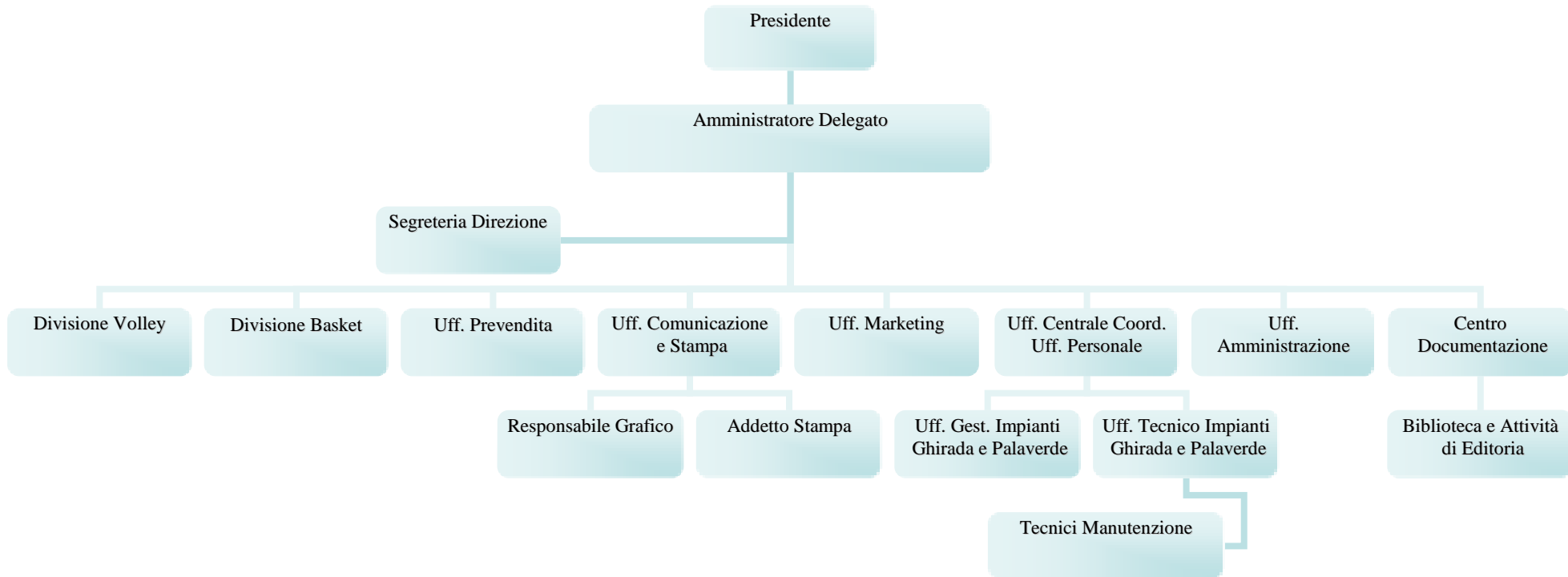
3.1.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI VERDE SPORT S.P.A.

L’organizzazione della Verde Sport si articola in una classica linea di aree funzionali, come rappresentato nella tavola 2. Tutte le operazioni aventi la stessa natura sono raggruppate in un “ufficio” sotto il controllo di un ben preciso manager. Se, inoltre, si considerano le relazioni esistenti tra la Verde Sport e le due società sportive direttamente controllate, la struttura organizzativa complessiva appare simile a quella

di un piccolo gruppo divisionale per prodotti, come mostra la tavola 3. La holding ha un **Presidente**, lo stesso ideatore di Verde Sport Gilberto Benetton, e un **Amministratore Delegato**, Giorgio Buzzavo, da cui dipendono i manager di area funzionale, con i relativi uffici (marketing, comunicazione, amministrazione, ecc.). Questi si pongono anche come funzioni di supporto (staff) delle società sportive Benetton Basket e Sisley Volley (divisioni), controllate direttamente da Verde Sport, ma formalmente autonome nella loro gestione. Esse dispongono di un proprio budget ed hanno un proprio organigramma, ma affidano alla capogruppo sia il compito di supervisionare le loro attività dal punto di vista amministrativo, sia di svolgere alcuni essenziali servizi in loro favore. Se, per certi versi, esse devono considerarsi “figlie” della Verde Sport, per altri invece possono considerarsi “clienti” e devono corrispondere alla capogruppo una prestabilita remunerazione dei servizi offerti. Tra questi, si annoverano l’affitto di impianti, la gestione dell’immagine e dell’attività promozionale, la conduzione della foresteria e la prevendita dei biglietti per le partite al PalaVerde. L’Associazione Sportiva Benetton Rugby, invece, si autogestisce quasi completamente, nonostante Verde Sport rimanga un punto fermo anche nella sua attività.



Tav. 2 – Organigramma Verde Sport S.p.A.



Tav.3 – Organigramma Gruppo Verde Sport

Nell'organigramma di Verde Sport troviamo aree funzionali di tipo tradizionale accanto ad altre che, invece, sono modellate sulla base delle particolari esigenze che il gruppo richiede.

Essendo la struttura del gruppo di piccole dimensioni, non esiste un vero e proprio **Ufficio del Personale**; questo si trova infatti compreso in una più generale funzione di coordinamento e controllo. Da tale posizione dipendono sia l'**Ufficio Tecnico**, sia l'**Ufficio Gestione Impianti** della Ghirada e del PalaVerde: quest'ultimo si occupa degli impianti sportivi dal punto di vista organizzativo ed è responsabile di tutti gli eventi che si svolgono nell'area. L'Ufficio Tecnico Impianti presiede, invece, alle manutenzioni.

L'**Ufficio Amministrazione** si occupa della contabilità e del bilancio della Verde Sport, anche nell'interesse delle due società controllate. Rispetto a queste ultime, l'ufficio svolge una funzione di supervisione e controllo, sia mensile che annuale: in altre parole, il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo di tutte le società sono redatti dallo specifico staff di Verde Sport.

Nell'organigramma di Verde Sport troviamo il **Centro Documentazione** il cui lavoro percorre un itinerario di carattere

intellettuale, comprendente l'attività di editoria e la biblioteca dello sport.

Quanto alle altre aree funzionali presenti nella capogruppo è d'obbligo citare l'attività della **Prevendita Biglietti**, la quale si avvale sia di un proprio ufficio, sia dell'attività di *General Sport*: quest'ultima è una società costituita da Verde Sport al fine di concentrare in un'unica entità organizzativa l'amministrazione degli eventi sportivi al PalaVerde, in particolare delle partite di Benetton Basket e Sisley Volley.

L'**Ufficio Stampa** è una posizione di staff, sia di Verde Sport, sia delle due società sportive (la Benetton Rugby ha invece un proprio responsabile stampa).

Compito primario di questa funzione è di intrattenere rapporti con i giornalisti, di fornire loro le cartelle stampa ed il materiale fotografico durante le partite e gli altri eventi sportivi. Deve anche predisporre le conferenze stampa e soddisfare le richieste di dati, informazioni e statistiche da parte dell'utenza professionale. Altra competenza dell'Ufficio Stampa è preparare cassette documentarie delle manifestazioni promosse in Ghirada da Verde Sport e di quelle legate più direttamente alle squadre. L'ufficio cura, inoltre, la rassegna stampa dei grandi eventi e raccoglie tutti gli articoli di giornale in cui viene messo

in evidenza lo sponsor (Benetton o altro). Infine, l'ufficio si occupa in prima persona del programma televisivo "La Ghirada News", avvalendosi di un **Direttore** e di un **Addetto Stampa**.

L'**Ufficio marketing** gestisce invece l'immagine della Verde Sport e delle società sportive di pallacanestro e pallavolo, nonché tutte le sponsorizzazioni.

Dalla descrizione delle aree funzionali di Verde Sport si nota come una gestione professionalizzata e una struttura organizzativa ordinata contribuiscano al raggiungimento del successo di una società sportiva e siano capaci di rispondere nel modo migliore alle sollecitazioni prodotte dai cambiamenti dell'ambiente competitivo esterno.

3.1.3 *GLI OBIETTIVI*

Come in ogni azienda ben organizzata, anche l'attività e la gestione di Verde Sport sono strettamente connesse al raggiungimento di determinati obiettivi, i quali possono essere di diversa natura.

Innanzitutto, proprio perché l'azienda è sorta per sviluppare nei giovani la conoscenza e la passione per lo sport, gli obiettivi primari

sono senza dubbio quelli di carattere sociale. Si può annoverare tra questi l'inserimento in un territorio nel quale le strutture sportive potessero diventare un punto di riferimento e di identificazione per la popolazione. Più in particolare, il target al quale il progetto è maggiormente rivolto è quello dei giovani, con l'obiettivo primario di stimolare l'interesse alle attività attraverso la promozione di sempre nuove iniziative, tra le quali spicca il programma "Crescere Insieme nello Sport". E', di conseguenza, collegata a tale scopo la volontà di valorizzare ed educare i giovani, sia dal punto di vista sportivo, sia dal punto di vista umano.

Ovviamente, anche per Verde Sport ricoprono un ruolo di prim'ordine i risultati economici, come la riduzione dei costi ed il raggiungimento del punto di pareggio.

Da ultimi, ma non per questo meno importanti, trovano la loro collocazione gli obiettivi di comunicazione e d'immagine dell'impresa, maggiormente legati ai risultati sportivi e, per questo motivo, decisamente aleatori. In primis, troviamo quindi la ricerca dei più alti livelli sportivi in termini di competitività, dai quali dipende necessariamente l'aumento di visibilità delle squadra e un conseguente incremento dell'interesse dei media.

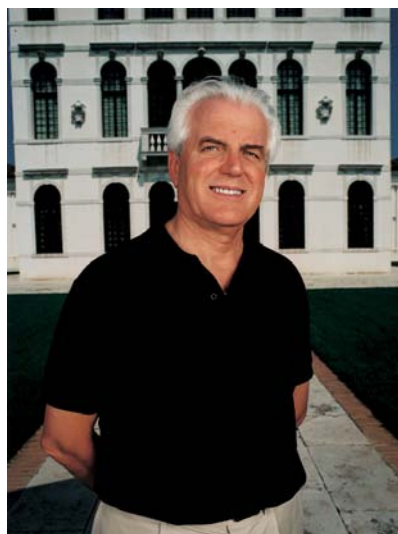
Notevole è anche il desiderio di creare legami forti e duraturi con gli sponsor e con gli altri interlocutori, come le federazioni, dando loro un'immagine di serietà e di professionalità. Un'immagine vincente genera un passaparola positivo, dal quale non può far altro che svilupparsi un circolo virtuoso, che porta ad un miglioramento sempre crescente della qualità. Ovviamente, un'azienda come la Verde Sport, così ben radicata nel territorio, deve riservare grande importanza ai rapporti con la Pubblica Amministrazione, cercando di ottimizzarli al massimo.

Dall'ottenimento di tutti questi obiettivi deriva il grande successo e la grande credibilità, che fanno di Verde Sport una delle aziende sportive più conosciute nel mondo.

3.1.4 *CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE*

Non esiste modo migliore per concludere questa presentazione che affidarsi al pensiero dell'ideatore e fondatore di questa importante realtà: Gilberto Benetton, che, come tutta la sua famiglia, è arrivato a scoprire i valori fondamentali dello sport prima ancora con il cuore che con l'intelletto.

“Il marchio Benetton vola nel mondo anche con le ali dello sport. Ma le sue radici sono saldamente ancorate a Treviso e in tutta la Marca. Per questo abbiamo inteso offrire alla città una struttura aperta come La Ghirada – Città dello Sport, mettendola liberamente a disposizione di tutti. Ne abbiamo voluto fare il punto d’incontro ideale tra gli atleti impegnati agonisticamente ai massimi livelli e le migliaia di giovani che con l’attività fisica utilizzano nel modo più proficuo il tempo libero. Perché nei valori morali e formativi dello sport crediamo fermamente, oltre che nel suo ruolo sociale. Come imprenditori non meno che come cittadini. Crediamo nella necessità che questo processo di crescita non si fermi mai.”



Gilberto Benetton

Dietro questa passione, che i Benetton vogliono trasmettere anche ai giovani, si nasconde comunque una struttura che fa dell'efficienza e della flessibilità il suo punto di forza, per garantire sempre un elevato livello organizzativo e qualitativo sia agli impianti che alle squadre.

Quanto finora descritto è la dimostrazione del ruolo decisivo che l'impresa privata può assumere impegnandosi a favore della collettività.

3.2 LA GHIRADA – CITTA' DELLO SPORT

3.2.1 LA STORIA

Alle porte di Treviso, su di un'area di 22 ettari, si estendono gli impianti de La Ghirada, la “Città dello Sport” costruita nel 1985 dalla Benetton Group ed aperta a tutti coloro che intendono sviluppare l'attività sportiva e il tempo libero.

Il nomignolo di La Ghirada (“girata” per i veneti) è stato coniato dai trevigiani per sottolineare il fatto che, giunti in quel luogo, era obbligatorio tornare indietro in quanto iniziava la zona paludosa, oltre la quale non si poteva proseguire. Oggi ci si ferma in Ghirada per mille motivi diversi, visto che si hanno a disposizione tre palestre, sei campi di rugby, una pista per la corsa campestre, un percorso-vita, tre campi scoperti di basket e di volley, una struttura per il beach volley con due campi di sabbia, sei buche in un campo di pratica golf, un club di fitness e una piscina scoperta. Queste strutture sportive sono completate da una serie di servizi che ne fanno un centro davvero unico, frequentato giornalmente da oltre 1000 persone. Non sono necessari pass o tessere, in quanto le molteplici attività del centro sono totalmente gratuite. E’,

dunque, una struttura globale, aperta a tutti, vicina al centro, che si pone come meta obbligata, quotidiana, di chi vuole fare sport a qualsiasi livello.



La Ghirada-Città dello Sport

3.2.2 *L'ORGANIZZAZIONE*

L'organizzazione di tutte le attività che si svolgono all'interno del centro sportivo La Ghirada è controllata da Verde Sport attraverso due diverse modalità: per alcune attività, infatti, il collegamento con Verde Sport è rappresentato da un controllo diretto che quest'ultima esercita in quanto ideatrice delle stesse, mentre per altre il rapporto è giustificato da un coordinamento di carattere più generale che Verde Sport attiva al fine di mantenere una linea di coerenza tra tutto ciò che accade in Ghirada.

Tra queste ultime troviamo innanzitutto il **Punto Verde**, un negozio di articoli sportivi firmati Playlife, gestito da una società esterna attraverso un contratto di affitto di azienda. Ciò che lo differenzia in modo particolare è l'attività di merchandising che viene svolta al suo interno. Infatti, tra le varie attrezzature sportive e linee di abbigliamento, si trovano in vendita anche le divise complete della Benetton Basket, della Sisley Volley e della Benetton Rugby. Il merchandising venduto nel Punto Verde viene acquistato direttamente dai fornitori delle squadre, che però, per questo diverso impiego, usano materiali più economici; da ciò si può intuire quindi che questo tipo di attività non comporta degli introiti per le società sportive stesse, ma porta solo benefici dal punto di

vista della comunicazione e dell'immagine. Il merchandising riguarda quindi le divise complete di tutte e tre le squadre controllate da Verde Sport, le magliette con le caricature o le immagini dei campioni delle squadre, le T-shirt ricordo degli eventi organizzati o delle vittorie ed i vari gadgets.

In Italia l'attività di merchandising del Punto Verde è praticata in via esclusiva, è infatti quest'ultimo che si occupa di distribuire i vari articoli ai richiedenti che non possono raggiungere il negozio stesso.

Oltre a tutto ciò il Punto Verde si occupa anche della gestione delle pre vendite e dei biglietti per le partite, i concerti e le manifestazioni che si svolgono al PalaVerde.



Il Punto Verde

Altre due realtà non controllate direttamente da Verde Sport sono **United Dance and Fitness** e **Body Project**, che gestiscono le palestre ultimate nel 1995. Entrambe sono legate a Verde Sport attraverso contratti di affitto di azienda, lasciando comunque a questa la facoltà di

coordinare, supervisionare e stabilire il calendario di occupazione dei vari spazi.

United Dance and Fitness è un'attività che ha molti collegamenti con la casa madre, mentre Body Project è una realtà completamente esterna che gestisce le palestre di Verde Sport.

Queste due realtà costituiscono società completamente separate, che svolgono due tipi di attività diverse, sempre all'interno però di un particolare settore sportivo caratterizzato da una forte componente di novità. Alcuni dei locali che utilizzano sono in comune, come la segreteria e gli spogliatoi, dividendone così le spese.

Andando nello specifico delle due attività, si nota come la United Dance and Fitness sia specializzata in tutte le varianti di ginnastica in cui si articola il mondo dell'aerobica e in tutte le novità che vengono ideate e promosse in questo campo, mentre la Body Project sia la rappresentazione di come la tecnica possa essere applicata al tempo libero. Quest'ultima gestisce, infatti, diversi tipi di attività: il Cardiofitness attraverso un programma di wellness che utilizza attrezzature presenti in pochissime altre città europee, una ginnastica ritmica per bambine sopra i 5 anni, una ginnastica generale per adulti, un programma di mantenimento svolto nella sala pesi, un programma di

prevenzione e rieducazione della colonna vertebrale e un corso di body music. La Body Project offre, inoltre, la possibilità di avere un personal trainer sia in palestra che a domicilio. Prevede, infine, anche un programma di allenamento per ciclisti, con la propria bicicletta collegata direttamente ad una macchina che simula diverse condizioni e diversi percorsi. Tutte queste attrezzature vengono utilizzate anche dalle squadre di basket, rugby e volley per recuperi fisici o altri tipi di attività.

Anche il **Golf Club I Salici**, costituito da 6 buche, è affidato ad una società esterna che si occupa della sua organizzazione. Questo campo da golf non era stato previsto al momento della creazione de La Ghirada e, perciò, è stato creato solo nel 1992, sacrificando due campi da rugby.

Inizialmente è stato gestito direttamente da Verde Sport, ma nel 1993 è stato dato in gestione all'esterno. Questa decisione è stata presa per fare in modo che tale attività fosse affidata ad esperti del settore, in grado di risolvere eventuali problematiche.

Le ultime due attività che Verde Sport ha preferito affidare ad esterni sono **La Ghirada Piscina** e il **Ristorante Peroni Music Café**, che, come il Golf Club, inizialmente erano sotto il suo diretto controllo.

Nella piscina scoperta, funzionante nei mesi estivi, si tengono

corsi di nuoto per bambini con insegnanti qualificati, con la possibilità di organizzare giochi o feste, e corsi di ginnastica in acqua rivolti agli adulti. Inoltre, i giocatori delle squadre la utilizzano per la rieducazione dopo gli infortuni.



La piscina della Città dello Sport

Il Ristorante Pizzeria Peroni, aperto tutti i giorni escluso il lunedì, è particolarmente frequentato dai giovani, che usufruiscono della zona riservata alle consolle, ai computer e ai videogames e hanno la possibilità di passare una serata vicino al proprio idolo sportivo, in quanto gli atleti di basket, volley e rugby vi cenano spesso.



Interno del ristorante pizzeria Peroni

Adiacente al ristorante si trova una struttura in acciaio e vetro, che consente l'organizzazione di meeting, presentazioni, cineforum e feste, arrivando a contenere circa 500 persone.

Passando alle attività direttamente controllate da Verde Sport, troviamo innanzitutto i **campi esterni** di basket e volley. Essi sono aperti a tutti in qualsiasi ora della giornata, in quanto dotati di illuminazione notturna; in estate La Ghirada offre a tutti gli appassionati la possibilità di misurarsi anche su un campo di beach volley.

Ciò che occupa gran parte dei 22 ettari su cui si estende il centro sportivo sono i sei **campi da rugby** dove hanno luogo gli allenamenti della prima squadra e le partite del settore giovanile.



Uno dei sei campi da rugby de La Ghirada

Non c'è solo lo sport all'aria aperta nell'organizzazione di Verde Sport, è ben viva infatti anche l'**attività indoor**: tre palestre coperte polifunzionali, di cui una con tribune da circa 500 posti e fondo in parquet, con annessa sala pesi e sofisticati macchinari per la rieducazione.



La palestra principale della Città dello Sport

Qui, abitualmente, si allenano le squadre di pallacanestro e pallavolo, si giocano i campionati giovanili e si svolgono anche altre svariate attività (arti marziali, ginnastica, danza, presentazioni, ecc.).

Sempre gestite da Verde Sport vi sono le **sale convegni**, dove meeting, riunioni, conferenze e corsi di aggiornamento trovano il loro ambiente ideale. La tranquillità del luogo, l'ampio parcheggio e la facilità di collegamento, vista la vicinanza con il centro città, unita alla funzionalità delle strutture e dei servizi della Città dello Sport, ne sono la

miglior garanzia. La sala convegni principale è capace di ospitare circa 600 persone ed è fornita di maxischermo-proiettore, lavagna luminosa e microfoni; inoltre, sono disponibili una sala da 120 posti e tre salette dotate delle attrezzature necessarie per ogni esigenza. Tutto ciò è arricchito dal servizio Verde Sport di hostess, sala stampa e hospitality.

Tra le aree più importanti all'interno dell'organizzazione di Verde Sport sono compresi il **Centro di Documentazione** e la **Biblioteca Stefano Benetton**. Il primo, diretto dal Dottor Pierluigi Tagliaferro, è stato istituito nel 1995 e coordina le attività culturali ed editoriali di Verde Sport; la più notevole è appunto rappresentata dalla biblioteca, intitolata alla memoria di Stefano Benetton. Dal 1997 il CONI Veneto ha dato in gestione anche la propria biblioteca regionale, allargando notevolmente la gamma degli sport trattati: in totale sono oltre 4000 i titoli catalogati, consultabili anche su internet.



La biblioteca “Stefano Benetton”

La sezione che, in poco più di un anno, ha assunto prevalenza assoluta è quella che raccoglie le tesi di laurea sullo sport, discusse nelle Università italiane. L'interesse manifestato da studenti e docenti universitari ha portato ad una serie di scambi, consultazioni e nuovi lavori; al fine di dare uno stimolo ulteriore, Verde Sport ha istituito delle borse di studio da assegnare annualmente alle tesi giudicate migliori da una qualificata giuria. Le tesi ad argomento sportivo attualmente consultabili nel catalogo della biblioteca sono oltre 700.

L'ultima area del centro La Ghirada direttamente controllata dal gruppo Verde Sport è la **foresteria**, in cui vivono i ragazzi del settore giovanile di basket, volley e rugby. Essa dispone di camere riservate agli atleti delle prime squadre e agli ospiti che frequentano la Città dello Sport e usufruiscono delle sue strutture in occasione di stages, ritiri o allenamenti.



Camera della foresteria

I posti-letto totali sono circa 50: tutte le camere sono dotate di servizi privati, mentre l'angolo cottura è previsto soltanto nei mini appartamenti concepiti per l'alloggio del settore giovanile, che nella foresteria conduce una vera e propria vita da "college".

Da questo approfondito elenco si deduce che l'organizzazione de La Ghirada è talmente articolata e complessa da richiedere una struttura unica e specifica che la coordini e la gestisca; elemento fondamentale per far sì che tutte le attività funzionino nel migliore dei modi è senza dubbio una grande flessibilità da parte di tutti, dal custode delle palestre all'Amministratore Delegato.

3.2.3 *GLI EVENTI*

Essendo La Ghirada il fulcro di tutta l'attività di Verde Sport, sono molti gli eventi, anche di rilevanza internazionale, che hanno luogo all'interno delle sue strutture.

Tra questi lo **Stage Internazionale di Danza**, organizzato da Progetto Danza, che porta a Treviso, ininterrottamente dal 1988, appassionati di danza classica, jazz e contemporanea, provenienti da tutta Italia, per un corso di perfezionamento. La Ghirada offre loro la

possibilità di vivere per due settimane a contatto continuo con alcuni tra i più prestigiosi coreografi ed artisti.

Sempre nel corso dell'estate la Città dello Sport vive una vera e propria esplosione con una serie incredibile di eventi, iniziative e manifestazioni. Si va dalle numerose società sportive italiane e straniere, per non parlare di team nazionali, che la scelgono come sede per la propria preparazione, ad eventi diventati, per così dire, fissi nel calendario estivo come i **Camp di Benetton Basket**, **Sisley Volley** e **Benetton Rugby**, dedicati ai giovani di tutta Italia, lo **School & Sport Camp** e i **Clinic** internazionali per allenatori e arbitri.

Una testimonianza tangibile della qualità del servizio offerto da La Ghirada è la scelta da parte di istituzioni di altissimo livello, come l'ONU o la NBA per l'organizzazione di un camp di basket, **Basketball without Borders**, con le stelle del basket NBA e ragazzini europei di diverse etnie.



Un momento del Camp estivo organizzato dalla Benetton Basket

Inoltre è ormai famoso il **Camp** organizzato da Benetton Basket, atto a coinvolgere i bambini nella fascia di età compresa tra i 6 e i 14 anni; esso è mirato a coniugare l'attività didattica a quella sportiva, con un particolare interesse al primo aspetto: vi si svolgono infatti laboratori di lingua inglese, di informatica e di attività manuali.

Sempre relativo alla pallacanestro, nel 2000 Verde Sport ha ideato, in collaborazione con FIP e CONI, **Join the Game**, un campionato italiano itinerante 3 contro 3 di under 14 di basket. Un tripudio di gioventù e di entusiasmo, con oltre 20.000 giovani atleti ed atlete che si sfidano con in palio il sogno della finalissima alla Città dello Sport, che assegna proprio uno scudetto tricolore di 3 contro 3 e un ambitissimo

viaggio negli Stati Uniti per assistere dal vivo ad alcune partite del campionato NBA.

Nelle palestre della Ghirada è ormai un'abitudine consolidata per la grande famiglia Benetton radunarsi ogni anno, dal 1990, per augurarsi il buon Natale durante la **festa "Io C'ero"**. Quelle che solitamente sono le sedi di duri allenamenti, diventano vere e proprie sale da divertimento, per una serata di gala che ha visto protagonisti negli anni grandi personaggi dello sport e dello spettacolo.

Ma il fiore all'occhiello di Verde Sport, vero e proprio concretizzarsi dell'anima sociale del gruppo, è il pool **Crescere Insieme nello Sport a Treviso** che ha superato da poco i dieci anni di vita. Questo progetto riunisce cento società di basket, rugby e volley di tutta la provincia, che vengono aiutate e facilitate nell'attività rivolta alla base, cioè ai bambini che, per la prima volta, si affacciano alla realtà sportiva, compresi, quindi, nell'età che va dai 7 agli 11 anni. Verde Sport collabora dal 1992 con queste realtà sportive del territorio, supportandole nella fornitura di materiali, nei corsi di aggiornamento per insegnanti, nell'opera promozionale, nell'invitare i ragazzi al PalaVerde per assistere alle partite dei grandi campioni di pallavolo e pallacanestro,

nell'organizzazione di tornei o di grandi feste che, periodicamente, accolgono a La Ghirada migliaia di "mini-sportivi".

Altri eventi occasionali che si sono tenuti nella Città dello Sport sono:

- la quarta edizione del **Concorso Benetton di Danza** (1993);
- il trentanovesimo **Campionato Mondiale Militare di Basket** (1993);
- la **Maratona** per la vita **pro-Aids** di Ginnastica Aerobica (1995);
- lo **Stage** della **Nazionale Italiana di Rugby** (1996);
- la **riunione della Federazione Italiana di Hockey e Pattinaggio** (1997);
- il **Benetton Sportsystem Sales Meeting** (1997);
- il **Nike Eurocamp** (1998);
- il **raduno della Nazionale Italiana Juniores di Basket** (1999);
- il congresso "**Giornata nazionale della Pallavolo**" (2000);
- i raduni di **Ajax Basket, Vienna Hot Volley e Noliko Maaseik** (2001);
- il **Corso d'aggiornamento per tecnici di Judo** (2002).

Dunque l'attività de La Ghirada è intensa e continua durante tutto l'arco dell'anno, indipendentemente dalla stagionalità dei campionati di Benetton Basket, Sisley Volley e Benetton Rugby.

3.2.4 *GLI OBIETTIVI*

Per l'azienda Benetton, legare il proprio marchio ad un impianto polifunzionale ed unico in Italia, come é quello de “La Ghirada – Città dello Sport”, ha comportato indubbiamente la necessità di effettuare un notevole investimento sia in termini di competenze professionali e know-hows sia in termini di risorse economiche; sicuramente però, dietro questa importante strategia di relazioni pubbliche, si palesa il desiderio di raggiungere precisi obiettivi.

Tra i più importanti obiettivi verso cui si rivolge l'impegno dell'azienda, è d'obbligo citare:

- l'aumento dell'immagine del marchio, attraverso la costruzione di una struttura innovativa in grado di accogliere centinaia di persone ogni giorno, grazie alla variegata offerta di attività sportive;

- la crescita dei servizi vendibili al pubblico, sia tramite l'esposizione del marchio sociale dell'azienda negli spazi appositi sia tramite il punto vendita "Playlife", presente all'interno del centro sportivo stesso;
- l'aumento dei ricavi, grazie ad una diminuzione dei costi unitari, un accrescimento degli introiti fiscali e una corretta gestione delle strutture;
- l'intensificazione dell'efficacia comunicativa, per mezzo dell'organizzazione di eventi e manifestazioni, volte a coinvolgere un numero sempre maggiore di spettatori, in particolar modo di giovani;
- l'incremento del numero di praticanti, dovuto alla disponibilità, gratuità e comodità di numerosi spazi aperti e alla realizzazione di corsi mirati all'insegnamento di varie discipline;
- il miglioramento della vita pubblica nell'area trevigiana, attraverso l'interesse per il sociale.

Da quanto detto finora, si evince come l'impegno costante del gruppo Benetton abbia portato alla realizzazione di tutti questi obiettivi, soprattutto grazie ad una grande serietà e attenzione verso le esigenze dell'intera comunità.

3.2.5 LA COMUNICAZIONE

La Ghirada ha tra le sue potenzialità un poliedrico settore dedicato alla comunicazione. Si estrinseca in una serie di attività che vanno dall'Ufficio Stampa, che realizza anche newsletter settimanali, all'Ufficio Grafico, che produce campagne pubblicitarie, yearbook e brochure.

Ma la maggiore opportunità, attraverso la quale il pubblico può entrare in contatto con i campioni delle tre squadre targate Benetton, viene, senza dubbio, dalla trasmissione televisiva **La Ghirada News Tv**, un settimanale in onda su una delle più viste televisioni locali italiane, che riscuote molto successo soprattutto tra i giovani e le famiglie.

Il programma è in diretta e parla di Basket, Rugby, Volley, del mondo giovanile de La Ghirada e di tutto ciò che avviene, di curioso o "mondano", nella Città dello Sport. Offre inoltre la possibilità di intervenire, e anche di giocare, da casa via telefono o e-mail. I programmi sono realizzati in prima persona dall'Addetto Stampa, che cura anche le sintesi delle partite che vengono mandate in onda sulla stessa rete in via esclusiva. La Ghirada News Tv è la concreata

prosecuzione televisiva dell'esperienza cartacea del magazine a colori La Ghirada News, uscito per otto anni allegato al Gazzettino di Treviso.

Entrando nello specifico dei principali mezzi di comunicazione utilizzati da Verde Sport al fine di divulgare informazioni inerenti alla struttura, alle attività e ai progetti de La Ghirada, si trovano prima di tutto i *comunicati stampa*, emessi esclusivamente dall'Ufficio Stampa. In genere, durante la stagione agonistica della Sisley Volley e della Benetton Basket, vengono realizzati dai 4 agli 8 comunicati stampa a settimana, per un totale di circa un migliaio l'anno. Ugualmente correlate all'attività di comunicazione, vengono realizzate *conferenze stampa* per presentare nuovi acquisti delle squadre, nuove iniziative per lo sviluppo del tempo libero e nuovi eventi di carattere nazionale o internazionale. Tali incontri con i giornalisti si tengono, solitamente, nella grande e funzionale sala convegni della Città dello Sport e, nell'arco dei 12 mesi, se ne contano mediamente una trentina.

Indubbiamente, però, il mezzo di comunicazione per eccellenza resta quello della *televisione*, in grado di raggiungere un pubblico ampio e variegato, con un linguaggio semplice e diretto; per questo motivo l'Ufficio Stampa de La Ghirada ha instaurato solidi rapporti con alcune tra le più importanti emittenti televisive italiane, come RaiTre, con la

quale ha realizzato alcuni servizi trasmessi durante il TG dei ragazzi, o Mediaset.

Sempre rivolte al grande pubblico radio-televisivo sono le *campagne pubblicitarie*, per le quali vengono spesso utilizzati come testimonial gli atleti di volley e basket, e i cui testi vengono ideati direttamente dagli addetti stampa in collaborazione con l'ufficio grafico.

Infine l'ultimo mezzo di comunicazione adottato, ma contemporaneamente quello su cui si concentra la maggior attenzione, è *internet*. E' stato infatti realizzato un sito internet (www.ghirada.it) nel quale si possono trovare descrizioni dettagliate e foto di ogni singola struttura del centro sportivo, indirizzi e-mail ai quali inviare richieste di informazioni ed eventuali dubbi, e la possibilità di iscriversi per ricevere newsletter direttamente sul proprio terminale.

Un'occasione utile e redditizia per quanto riguarda la comunicazione va ricercata, senza alcun dubbio, nella realizzazione dei numerosi *eventi*, che hanno luogo ogni anno sui 22 ettari della Città dello Sport; in questi frangenti infatti l'azienda Benetton può esporre la propria ragione sociale sulle divise da gioco degli atleti, sulla cartellonistica a bordo campo, su banner adesivi posti sul terreno da gioco e su materiale cartaceo distribuito agli spettatori.

Attraverso i vari mezzi descritti l'azienda di Ponzano vuole diffondere il proprio marchio, ma anche, e soprattutto, esplicitare i propri valori di gruppo impegnato nel e per il sociale, facendo in modo che gli ideali propri dello sport possano essere amplificati tra tutti gli appassionati.

3.2.6 *IL PARERE DEI PORTAGONISTI*

E' interessante, per capire gli elementi che hanno spinto giocatori di fama internazionale alla scelta della città di Treviso come luogo di crescita umana e professionale, sentire dalla voce dei protagonisti le loro reali motivazioni ed opinioni. Senza dubbio, la presenza di una struttura organizzata ed efficiente come La Ghirada ha rappresentato un fondamentale fattore d'attrazione, quello stimolo in più grazie al quale sono arrivati nella Marca grandi atleti, allenatori e dirigenti.

Bruno Da Re, Procuratore Generale della Sisley Volley dal 1986, è stato per anni anche presidente della Legavolley fino al 2003 quando, pressato dagli impegni con la società orogranata, ha dovuto rinunciare all'incarico. “La Ghirada – afferma – si presenta come una struttura privata, indipendente, aperta ai giovani e al sociale; proprio per questo

motivo l'attività è soprattutto ludico-sportiva, non tanto agonistica in quanto lo scopo principale è quello di divulgare il marchio e lo sport. Inoltre è una garanzia per le famiglie degli atleti delle squadre giovanili perché li accoglie e permette ai dirigenti di seguirli da vicino sia dal punto di vista sportivo che umano attraverso metodi comportamentali molto affidabili. Possiamo tranquillamente dire – conclude – che La Ghirada è una sorta di oratorio moderno e per questo motivo chi la frequenta deve mantenere un atteggiamento consono al luogo”.

Valerio Vermiglio, palleggiatore della Sisley Volley, è arrivato a Treviso nel 1991 a soli 15 anni ed è cresciuto in Ghirada, dove è ritornato nel 2002 dopo una serie di esperienze in squadre minori. Con il club Orogranata ha conquistato 3 Scudetti, 1 Coppa Italia, 1 Coppa Campioni, 1 Supercoppa Europea, 1 Supercoppa Italiana e 1 Coppa Cev. “L’ambiente de La Ghirada – dice – è fantastico, vivevamo tutti insieme negli appartamenti in foresteria, eravamo seguiti passo passo anche nell’attività scolastica, ma non eravamo separati dal resto della città perché con i campi all’aperto, i camp per i bambini e il ristorante era, e continua ad essere, un centro di aggregazione. L’esistenza di una struttura del genere – continua – ha influenzato la mia scelta di trasferirmi qui da Messina piuttosto che accettare altre offerte anche più

vantaggiose, come Milano, una società già affermata a differenza di Treviso, squadra emergente. Questo è indubbiamente un ambiente privilegiato: quando vai in un'altra società si sente la differenza”.



Valerio Vermiglio

Luca Tencati, centrale della squadra di pallavolo di Treviso, come lo stesso Vermiglio è stato acquistato giovanissimo nel 1996 e qui è rimasto, nonostante una piccola parentesi alla Maxicono Parma nel 2001/02. Con la Sisley ha vinto 3 Scudetti, 2 Coppe Italia, 2 Coppe dei Campioni, 1 Supercoppa Europea, 2 Supercoppe Italiane e 2 Coppe Cev. “Senza dubbio un valore aggiunto all’organizzazione sportiva della società è La Ghirada, riservata non solo alle squadre di vertice, ma anche a tutta la città. La polisportiva merita un elogio particolare, grazie alla gestione delle varie squadre, allo spirito di gruppo di chi vi appartiene e

alle tante iniziative che ne fanno un grande centro di aggregazione sociale”.

Andrea Cirelli, Team Manager della Benetton Basket dal 1990, ha iniziato la sua carriera professionale come dirigente della Fortitudo: “Anche se sono ancora molto legato a Bologna – spiega – credo che Treviso sia il luogo ideale per lavorare nello sport grazie a una perfetta organizzazione della società e della squadra, ma soprattutto grazie alla presenza di una struttura unica in Europa come La Ghirada.”

Ettore Messina, attuale allenatore della Benetton Basket e vincitore con il club biancoverde di 1 Scudetto, 2 Coppe Italia ed 1 Supercoppa Italiana, analizza così l’organizzazione della Città dello Sport: “C’è un’ottima gestione di tutte le strutture, la familiarità ti fa sentire bene dal punto di vista umano, ma la si tiene comunque distinta dal business, non con spietatezza o cinismo, ma con severità. Un ruolo chiave lo detiene Verde Sport, la holding che ha ideato questa realtà unica in Italia, che è la dimostrazione del fatto che la famiglia Benetton non ha creato solo grandi squadre, ma anche un luogo d’incontro e di ritrovo per tutti i cittadini. E se c’è un gruppo aperto al mondo – conclude – sia per la propria attività che per intime convinzioni della famiglia è proprio la Benetton”.



Ettore Messina

Massimo Bulleri, playmaker toscano di Cecina, arriva nella Benetton Basket nel 1994 proveniente dalla Pallacanestro Livorno, e a Treviso resta fino al 1997 come ospite de La Ghirada: la vera esperienza però se la costruisce nelle stagioni successive, passate lontano dalla città veneta; nel 1999 torna nella Benetton Basket, dove conquista 2 Scudetti, 3 Coppe Italia e 2 Supercoppe Italiane. Riguardo a La Ghirada afferma: “E’ l’ideale per un ragazzino che deve trasferirsi lontano dalla propria casa; qui mi sono trovato benissimo, si sono create intense amicizie con gli altri ragazzi che vivevano con me in foresteria. I maggiori vantaggi sono dati dalla comodità di avere le palestre e il ristorante vicini e dalla disponibilità e dall’attenzione dei dirigenti nei nostri confronti”.



Massimo Bulleri

Andrea Bargnani, giovane promessa del basket italiano e già vincitore con la maglia biancoverde di 1 Coppa Italia, si ritiene soddisfatto della propria scelta: “Mi trovo bene, La Ghirada ha sicuramente influito sulla mia scelta, così come la serietà e l’umanità della dirigenza. Inoltre é un’esperienza stimolante condurre per qualche anno una vera e propria vita da college”.

Infine, proprio perché la Città dello Sport è stata costruita inizialmente per il rugby, è d’obbligo concludere con le parole del pilone della Benetton Rugby Salvatore Costanzo, a Treviso dal 1998 e Campione d’Italia nelle stagioni 2002/03 e 2003/04: “Per noi giocatori di rugby La Ghirada rappresenta un grande vantaggio in quanto tutto è funzionale al nostro sport e la presenza di ben sei campi da gioco mi permetteva, nel periodo in cui ho vissuto in foresteria, di non dovermi spostare per gli allenamenti”.

3.3 IL PALAVERDE

3.3.1 LA STORIA

Il 24 settembre 1983 viene inaugurato il **PalaVerde**: la famiglia Benetton, infatti, stanca di aver sopportato per due anni la sua squadra di basket in esilio a Padova, regalò a Treviso questo moderno Palazzo dello Sport.

A costruire il PalaVerde ci aveva pensato una società, la Guerrino Pivato S.p.A., a fronte delle infinite indecisioni del Comune di Treviso, che, dopo la promozione dell'A.P. TREVISO in A1, aveva promesso l'ampliamento del Natatorio, piano miseramente naufragato tra mille intoppi e soprattutto per l'impossibilità materiale di trasformare una piccola palestra in un palasport.

Nell'inverno del 1982/83 la stampa venne convocata a Villorba, sul terreno dove ora sorge il PalaVerde: l'inizio dei lavori fu annunciato per la fine di gennaio, ma il progetto definitivo venne mostrato da Gilberto Benetton il 18 marzo dello stesso anno. Solo sei mesi dopo il PalaVerde era già una realtà. Si disse che il privato aveva dato un bell'esempio di efficienza all'amministrazione pubblica; in 180 giorni,

infatti, fu realizzato uno dei più bei palasport europei in calcestruzzo armato e acciaio, interrato per metà della sua altezza (15 metri).

Il 24 settembre 1983 fu organizzata un'esibizione simbolica per l'apertura delle porte al pubblico, ma solo il 29 dello stesso mese vi si tenne la prima partita ufficiale, un'amichevole tra la Benetton Treviso e la Scavolini Pesaro, che i trevigiani batterono 78 a 77 davanti a 4000 tifosi.

Il palazzetto è formato da tre corridoi ad anello: uno al piano interrato, uno al piano terreno ed uno al piano superiore; la sua capienza è di 5000 posti a sedere in occasione delle partite di pallacanestro e pallavolo e di 6000 in occasione di concerti, in quanto è utilizzabile anche il campo da gioco.



Il PalaVerde

3.3.2 L'ORGANIZZAZIONE

Il PalaVerde è un impianto che, pur avendo da poco compiuto vent'anni, resta tra i più funzionali e prestigiosi d'Italia.

Al suo interno si trovano, infatti, **sei spogliatoi** per gli atleti, due per gli arbitri e i giudici e **tre camerini**, con annessi servizi, per gli spettacoli.

Per il basket questo Palazzo dello Sport offre la possibilità di giocare su di un parquet “incrociato” in legno d'acero canadese, degno dei migliori campi da gioco dell'NBA.



Partita della Benetton Basket al PalaVerde

Vi si trovano anche **un'infermeria**, **una sala di muscolazione**, una per gli esami antidoping, **una segreteria** e **una grande regia operativa**, che controlla i quattro maxischermi agli angoli della struttura

ed il segnapunti a cubo che sovrasta il campo. Non mancano inoltre **un bar-vip, tre salotti** per gli ospiti e una comoda, nonché funzionale, **sala stampa** con sala interviste annessa. Essa è coordinata dall'**Ufficio Comunicazione e Stampa**, che dipende direttamente da Verde Sport, e che si occupa dell'assistenza ai giornalisti durante le partite, delle radiocronache e della realizzazione degli yearbook.

Per quanto riguarda gli accrediti il PalaVerde è dotato appunto di un vero e proprio **Ufficio Accrediti**, che gestisce in particolare i pass per le partite da distribuire ai manager di altre società, agli agenti dei giocatori, ai cameraman, allo staff delle televisioni e alle squadre ospiti.

Infine all'esterno dell'impianto sono stati realizzati ampi parcheggi che possono ospitare oltre 3000 vetture.

La gestione, la manutenzione e l'organizzazione di tutto questo sono controllate dall'**Ufficio di Coordinamento**, sotto le direttive dell'Amministratore Delegato di Verde Sport, Giorgio Buzzavo. Infatti da questa posizione dipendono l'**Ufficio Gestione Impianti** e l'**Ufficio Tecnico Impianti** del PalaVerde. Il primo gestisce le attività svolte all'interno della struttura di Villorba, come le partite e gli allenamenti della Benetton Basket e della Sisley Volley ed i relativi contratti d'affitto; per quanto riguarda le altre manifestazioni, che hanno sempre

luogo al PalaVerde, vengono stipulati specifici contratti con agenzie specializzate nell'organizzazione di spettacoli e concerti. Tutta la parte contabile è affidata, invece, all'**Ufficio Amministrazione**.

L'Ufficio Tecnico Impianti si occupa della manutenzione del campo da gioco e di tutte le strutture presenti all'interno dell'edificio, avvalendosi della collaborazione di un'équipe di tecnici e di società esterne, che si legano a Verde Sport con un contratto di appalto.

Un'organizzazione così efficiente e moderna fa sì che Verde Sport sia conosciuta nel mondo dello sport come un modello da imitare per ottenere successo nel campo delle sponsorizzazioni, e non solo.

3.3.3 *GLI EVENTI*

Il PalaVerde è un impianto polivalente, attrezzato, quindi, ad ospitare manifestazioni ed eventi di vario tipo.

Innanzitutto ogni fine settimana vi si svolgono **le partite** delle due squadre targate Verde Sport: la **Benetton Basket** e la **Sisley Volley**. Entrambe hanno alle spalle una tradizione di importanti successi sia in Italia che in Europa. La pallacanestro, infatti, da quando ha legato il suo nome al marchio Benetton, ha conquistato 4 Scudetti, 6 Coppe Italia, 3

Supercoppe Italiane e 2 Coppe Europee. La pallavolo, pur essendo nata più recentemente, non è di certo da meno; essa può annoverare nel suo Palmares 7 Scudetti, 3 Coppe Italia, 4 Supercoppe Italiane, 3 Coppe dei Campioni, 1 Coppa delle Coppe, 4 Coppe Cev e 2 Supercoppe Europee.



Partita della Sisley Volley al PalaVerde

Proprio nel corso degli incontri delle due squadre, tra il pubblico si notano i ragazzi della scuola del tifo Under 14 di Treviso, detti **I Draghi**. Essi possono essere considerati, non a torto, il fenomeno delle ultime tre stagioni sportive, vista l'eco che i mass media hanno loro riservato. Si tratta di un'iniziativa unica in un mondo sportivo sempre più attorniato da violenza di qualunque genere.

Suddivisi in due grandi gruppi, dei quali uno segue le sorti della Benetton Basket e l'altro della Sisley Volley, i Draghi hanno incarnato l'ideale massimo di sportività fuori dal campo di gioco: il tifo a favore

della propria squadra nell'assoluto rispetto dell'avversario. Ideale perseguito tramite l'opera di Verde Sport, mente organizzativa, e dell'Associazione Comunica, che ha messo a disposizione i propri animatori per seguire il folto gruppo di ragazzini che accorre al PalaVerde. Essi dispongono, naturalmente, di un ingresso gratuito e di un settore riservato.



Il tifo dei Draghi al PalaVerde

In estate, invece, il PalaVerde, appositamente attrezzato, diventa teatro della **Treviso Summer League** di Basket, che, dal 1997, fa della provincia veneta la capitale della pallacanestro europea per una settimana. Al centro della manifestazione, che unisce in un circolo virtuoso lo sport, lo spettacolo e l'analisi socio-economica del fenomeno basket, si svolge il torneo TSL tra squadre formate da giocatori di tutto il mondo (comprese molte star provenienti dai college statunitensi), che cercano di mettersi in luce di fronte ad agenti, procuratori, scout e

allenatori, non soltanto europei. Come contorno vengono organizzate iniziative che coinvolgono arbitri, dirigenti e scuole; si tengono, inoltre, convegni che affrontano le problematiche giuridiche, come la libera circolazione e i vincoli degli atleti, ed i rapporti con i principali mass media. Sempre sul piano strettamente tecnico sono centinaia gli allenatori attirati dai clinic internazionali condotti da famosi coach.

L'organizzazione di questo importante ed impegnativo evento è un esempio di perfetta collaborazione tra Verde Sport e i partner ai quali è legata.

Sempre per quanto riguarda attività di natura sportiva, il Palazzo dello Sport di Villorba ha ospitato dal 1984 ad oggi **incontri di tennis, gare internazionali di Karate, stages di danza e galà di pattinaggio artistico.**

Inoltre sul suo campo da gioco si sono tenute importanti finali di trofei italiani ed europei di volley e basket, come la **Final Four di Coppa Italia** di pallavolo del 1991, la **finale di Coppa dei Campioni**, sempre di volley, del 2000, o la **Supercoppa Italiana** di pallacanestro del 2003.

Il PalaVerde, però, ospita di frequente anche **concerti e spettacoli**, che hanno portato a Treviso negli ultimi anni numerosi artisti di fama

nazionale e mondiale, tra i quali Ray Charles, Zucchero, Claudio Baglioni, i Pooh, i Morcheeba e Vasco Rossi.



Concerto al PalaVerde

Infine nell'impianto trevigiano hanno avuto luogo anche eventi di natura socio-culturale; nel 1991, infatti, si è tenuta **l'ottava Festa del Bambino**, mentre nel 2002 è stata organizzata la **Manifestazione per la Sicurezza Stradale**, in collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture.

Da questa analisi risulta evidente che il PalaVerde, così come il centro sportivo de La Ghirada, sia diventato parte integrante della vita sociale dei trevigiani.

3.3.4 *GLI OBIETTIVI*

Il gruppo Benetton ha deciso di sponsorizzare un palazzetto dello sport inizialmente con l'unico obiettivo di riportare la squadra di pallacanestro trevigiana, allora emigrata a Padova, vicino a "casa". Ciò dimostra l'amore e la passione della famiglia Benetton verso la propria squadra e verso la collettività, anche se questa iniziativa ha comportato lo stanziamento di una grande somma di denaro e un notevole impiego di risorse umane e professionali.

A fronte di questo sostanzioso investimento i risultati non sono mancati e Verde Sport ha potuto raggiungere diversi obiettivi, quali:

- la diminuzione dei costi unitari, parallela ad un aumento degli introiti fiscali, con un conseguente aumento dei ricavi, che ha permesso di gestire e coordinare in modo più oculato la remunerazione di atleti e tecnici;
- l'aumento della comodità e sicurezza, attraverso la progettazione di un moderno e funzionale impianto, completamente smontabile, che rispecchia le caratteristiche di efficienza e flessibilità tipiche del gruppo Benetton;

- l'incremento della domanda e dell'offerta di abbigliamento e oggettistica sportiva, riportanti il marchio dell'azienda, tramite l'allestimento di un apposito punto vendita all'interno del PalaVerde;
- il miglioramento dell'efficacia comunicativa, tramite l'esposizione della ragione sociale dell'azienda in occasione delle partite della Benetton Basket e della Sisley Volley o di altri eventi strettamente connessi a questi sport, come la Summer League;
- il rafforzamento dell'immagine del gruppo di Ponzano, attraverso il raggiungimento di un pubblico variegato, per età e interessi, partecipe ed attivo, come è quello che frequenta il palazzetto di Villorba.

Il raggiungimento di tutti gli obiettivi sopra elencati, da parte di Verde Sport, è la dimostrazione di come una gestione innovativa ed accurata possa portare enormi vantaggi anche dalla sponsorizzazione di un impianto, necessario ad una società sportiva, e non di certo unico in Italia, come un palasport.

3.3.5 *LA COMUNICAZIONE*

Il PalaVerde si presenta come una struttura moderna e funzionale, in quanto è fornito di appositi spazi destinati ad attività di comunicazione. Prima tra tutti è, senza dubbio, l'attrezzata sala stampa, nella quale vengono organizzate conferenze stampa sia al termine di ogni incontro sia nel caso di eventi particolari come l'arrivo a Treviso di grandi club internazionali.

Inoltre, ai bordi del campo è stata allestita una postazione riservata ai giornalisti delle più importanti testate nazionali e al telecronista, dipendente Verde Sport, che commenta i match casalinghi di Sisley Volley e Benetton Basket per la radio locale (Radio Vita) e che cura la sintesi degli stessi per il settimanale televisivo la Ghirada News TV.

La comunicazione durante le manifestazioni organizzate al PalaVerde si estrinseca ovviamente anche attraverso la presenza del marchio Benetton, o Sisley, su cartellonistica a bordo campo, su banner adesivi posti sul terreno di gioco e sulle divise degli atleti. Nelle stesse occasioni vengono distribuiti al pubblico materiale cartaceo promozionale, gadgets e prodotti riportanti il nome dell'azienda.

Importante e innovativa è inoltre la costituzione della **Community Biancoverde** rivolta ai tifosi che frequentano il palasport di Villorba in occasione delle gare della Benetton Basket. L'idea di fondo, da cui deriva anche il nome del progetto, è quella di far sentire e vivere agli appassionati il concetto di comunità, di renderli partecipi della vita del palazzetto, di fare in modo che si identifichino con il gruppo.

Oggi gli iscritti alla Community sono circa 10.000. L'iscrizione può avvenire tramite questionari distribuiti al PalaVerde, direttamente sul sito internet della Benetton Basket, o ancora in occasione di feste ed eventi che si svolgono nella provincia di Treviso. Lo scopo principale della Community è quello di comunicare con gli iscritti, che forniscono il loro indirizzo di posta elettronica e il numero di telefono.



Logo Community Biancoverde

I membri possono ricevere direttamente sul proprio terminale e-mail e comunicati stampa con informazioni sui principali appuntamenti, i risultati delle partite e i programmi degli allenamenti. Inoltre possono godere di numerosi privilegi tramite gare e giochi organizzati durante le partite al PalaVerde, sul sito internet o nel corso della trasmissione televisiva de La Ghirada con la vincita di numerosi premi e la possibilità di partecipare in prima persona ad alcune opportunità. Visto l'enorme successo riscosso da questa iniziativa tra i tifosi della pallacanestro trevigiana, si sta lavorando al progetto di una Community Orogranata, rivolta al pubblico della Sisley Volley.

Attraverso tutte queste attività di promozione e relazioni pubbliche, rivolte a media e pubblico, Verde Sport si pone come obiettivo quello di usare lo sport come veicolo di comunicazione tramite il rapporto di sponsorizzazione, che le permette di raggiungere sempre maggior visibilità sia sul territorio nazionale che su quello internazionale.

3.3.6 *IL PARERE DEI PROTAGONISTI*

E' utile, anche per il PalaVerde, riportare il parere personale di coloro che conoscono e vivono questa realtà da protagonisti.

Maurizio Gherardini, Procuratore Generale della Benetton Basket dalla stagione 1993/94, sicuramente il migliore d'Europa, ricercato anche da squadre NBA, analizza così l'importanza di un palazzetto come il PalaVerde per la città di Treviso: “Si può, senza dubbio, affermare che il nostro palasport si pone come un social link tra una multinazionale, come la Benetton, e il territorio nel quale è inserito; ogni azienda, infatti, deve ripagare l'area che sfrutta con la sua presenza con un 'dono', e così ha fatto Verde Sport con la creazione del PalaVerde ed il finanziamento di tre squadre di alto livello. La qualità del lavoro sportivo – continua – porta all'idea di una struttura Benetton molto organizzata e positiva ed il palazzetto di Villorba è senz'altro il valore aggiunto, che permette di gestire meglio ogni aspetto della vita sportiva. Infine, ci offre la possibilità di dar vita a grandi eventi, come la Summer League, che portano a Treviso tutto il mondo dello sport e attirano l'attenzione di media e pubblico”.

Riccardo Pittis, ala della Benetton Basket dal 1993/94 e dal 1998 capitano, ha conquistato con la maglia biancoverde 3 Scudetti, 6 Coppe Italia, 3 Supercoppe Italiane e 2 Coppe Europee. “A Treviso si sta benissimo, la qualità della vita è eccellente, il basket si vive in modo sereno, senza alcun fanatismo ed inoltre si ha il supporto di una struttura moderna e funzionale come il PalaVerde, in cui è un piacere allenarsi e giocare. Scegliere di trasferirmi qui – spiega – in maniera definitiva non è stata una scelta, ma la conseguenza di tutto questo: qui tutto è più semplice grazie anche all’organizzazione che i Benetton hanno dato all’attività sportiva”.



Riccardo Pittis

Tyus Edney, minuscolo playmaker della squadra di pallacanestro trevigiana dal 1999/2000, con una piccola parentesi nella stagione 2000/01 nei Pacers dell’Indiana, ha conquistato 2 Scudetti, 3 Coppe Italia e 2 Supercoppe Italiane. “Non ho rimpianti quando penso all’NBA.

Sono molto contento di essere a Treviso, c'è una buona squadra, una grande organizzazione e un palazzetto ideale dove giocare, anche grazie al calore e alla passione del numeroso pubblico che segue i nostri incontri”.

Samuele Papi, schiacciatore della Sisley Volley dalla stagione 1998/99 e vincitore con la maglia orogranata di 4 Scudetti, 2 Coppe Italia, 2 Coppe Campioni, 1 Coppa Cev, 1 Supercoppa Europea e 4 Supercoppe Italiane, è diventato capitano della squadra nell'annata 2002/03, ed è uno dei più forti giocatori a livello mondiale, come dimostrano i numerosi successi conquistati anche con la maglia azzurra. “Sicuramente il PalaVerde – racconta – è un palazzetto ben strutturato e funzionale al gioco, ma purtroppo fatica a riempirsi in occasione delle nostre partite, anche perché qui a Treviso c'è tanta scelta tra basket, rugby, calcio e volley. Quando, però, gli eventi si rivelano importanti, come ad esempio le finali scudetto o la Final Four della Coppa Campioni 2000, riesce ad attirare molti spettatori e il calore del pubblico si sente in campo. Infine è l'ideale anche per svolgere gli allenamenti giornalieri in quanto, cosa assai rara in Italia, è sempre ben riscaldato”.



Samuele Papi

Simone Fregonese, Addetto Stampa di Verde Sport dal 1992, che cura l'area comunicazione sia per la Ghirada che per il PalaVerde, sostiene: “Per il nostro palazzetto dello sport è fondamentale mantenere viva la comunicazione e l'interazione con il pubblico; certamente è più semplice attirare tifosi per le partite di basket perché è uno sport da sempre amato a Treviso, mentre la pallavolo trova maggiori difficoltà a crearsi un seguito consistente, ma stiamo lavorando, anche attraverso mezzi di comunicazione innovativi come internet, al fine di attrarre nuovi spettatori”.

3.4 LO STADIO DI MONIGO

3.4.1 LA STORIA

Lo **Stadio di Monigo** è situato a quattro chilometri dal centro storico di Treviso.

È stato costruito ed inaugurato nel 1973 e ha una capienza di 6700 posti: 3000 nelle gradinate e 3700 nella tribuna coperta. Quest'ultima è stata realizzata qualche anno dopo l'entrata in scena della Benetton come impresa sponsorizzatrice per offrire una struttura più comoda e funzionale ai tifosi e appassionati della "pallaovale".

Sempre grazie all'intervento dell'azienda di Ponzano anche gli spogliatoi sono stati ampliati e rimodernati, con la realizzazione di nuove e professionali attrezzature, come la vasca idromassaggio e quella del ghiaccio, utilizzata per curare gli ematomi rimediati dai giocatori durante le partite.

La struttura è di proprietà del comune di Monigo e, per questo, il Gruppo Benetton si impegna a versare ad esso una somma di denaro in qualità di gestore e di fruitore dell'impianto stesso per gli incontri

casalinghi e gli allenamenti della prima squadra, la Benetton Rugby Treviso.



Lo Stadio di Monigo

3.4.2 *L'ORGANIZZAZIONE*

All'interno dello Stadio di Monigo si trovano **tre spogliatoi**, due per gli atleti e uno per l'arbitro e i giudici di linea, **un'infermeria** e **due bar**. A questi si aggiungono **una sala stampa** e **una tribuna stampa** attrezzata con linee telefoniche. Esse sono coordinate dall'**Ufficio Stampa e Comunicazione** e dall'**Ufficio Marketing**.

Il primo è rappresentato da un **Addetto Stampa**, che ha il compito di diramare ai vari organi mediatici tutte le notizie relative ad eventi afferenti alla struttura che ospita la Benetton Rugby. Inoltre, durante le partite ha il compito di assistere i giornalisti e di fornire loro le formazioni delle squadre. Prepara infine i comunicati stampa per le testate più importanti, le trasmissioni televisive e quelle radiofoniche.

L'Ufficio Stampa dello Stadio di Monigo è una funzione meno rigorosa rispetto al caso de La Ghirada e del PalaVerde, poiché tale attività nel rugby deve essere ancora sviluppata, essendo in Italia considerato uno sport minore. L'importanza relativa dell'Ufficio Stampa è direttamente correlata alla poca visibilità che i media, a carattere nazionale, danno a questa disciplina.

Comunque, è da sottolineare che, malgrado la scarsa diffusione del rugby a livello nazionale, a Treviso si è riusciti nell'impresa di creare maggiore interesse verso questo sport, anche grazie ai successi del Benetton.

L'Ufficio Marketing ha proprio l'obiettivo primario di aumentarne la popolarità, creando eventi che possano coinvolgere un pubblico sempre più numeroso e variegato. La stessa funzione si occupa, altresì,

della gestione dell'immagine dell'impianto e dell'attività di sponsorizzazione.

Per quanto riguarda la cartellonistica dello stadio, essa è gestita da fornitori esterni, che sono coadiuvati dal **Segretario generale** e dall'**Addetto ai Campi**. Il primo si occupa anche di tutto ciò che ha luogo nell'impianto, coordinando, d'accordo con l'Ufficio Marketing, la disposizione della pubblicità e delle televisioni durante le partite, gli accrediti ai giornalisti; gestisce inoltre tutte le incombenze, derivanti dagli incontri sia nazionali che internazionali, rendendole utili e positive per il buon funzionamento dello stadio. E' sotto la sua responsabilità, infine, anche la vendita e la prevendita dei biglietti, i rapporti con la SIAE e con il Comune.

In sintesi, si può dire che questa funzione fa da filtro comune a tutte le problematiche della struttura.

Il secondo, l'Addetto ai Campi, è colui che si occupa della gestione vera e propria del campo da gioco. Egli è un dipendente della società Benetton Rugby e il suo compito consiste nell'acquisto delle sementi e dei fertilizzanti, oltre ovviamente alle operazioni di manutenzione del manto erboso.

Adiacenti allo stadio sono stati costruiti **un grande pub** per i tifosi e la **Club House**. Quest'ultima è utilizzata come luogo di ritrovo dalle squadre nel dopo-partita; infatti nel rugby è una tradizione diffusa e consolidata che, dopo la “battaglia” in campo, le due squadre avversarie si ritrovino nel locale per una cena: è il cosiddetto “Terzo Tempo”.

L'organizzazione della Club House è di competenza degli stessi uffici che gestiscono anche l'impianto sportivo di Monigo.

L'ultima area connessa all'intera struttura è quella riservata ai parcheggi: vi si trovano infatti posti-auto per oltre un migliaio di vetture, cosicché non si verificano problemi logistici per gli spettatori.

Lo Stadio di Monigo si rivela un importante esempio di come un'ottima organizzazione possa rendere maggiormente visibile e seguito anche uno sport minore, come è appunto il rugby in Italia, e possa, di conseguenza, divenire un modello di efficacia per altre strutture e società sportive.

3.4.3 GLI EVENTI

Lo stadio di Monigo è sempre stato utilizzato per il rugby, a parte un periodo di qualche mese, nella stagione 1997/98, durante il quale ha usufruito dell'impianto la squadra del Calcio Treviso.

Attualmente, quindi, è sul suo terreno di gioco che si svolgono durante il week-end, gli **incontri** della **Benetton Rugby Treviso**. Questa squadra ha alle spalle una lunga tradizione vincente: ha, infatti, conquistato il suo primo Scudetto nel lontano 1956, mentre nella stagione 2003/04 ha vinto il suo undicesimo Campionato Italiano, dopo quello della stella conquistato nell'annata 2002/03; inoltre si è aggiudicata per tre volte la Coppa Italia.



Partita del Benetton Rugby allo Stadio di Monigo

Ai match del Benetton assistono solitamente circa un migliaio di persone, ma per le partite più importanti si arriva anche a circa 4.000 presenze.

Il numero massimo di spettatori, oltre 10.000, è stato raggiunto, però, il 24 gennaio 1998, in occasione dell'**incontro tra** le Nazionali di **Italia e Scozia**. Per quell'avvenimento è risultato necessario aumentare la capienza dell'impianto grazie ad alcune tribune supplementari, poste ai lati delle due permanenti.

La Benetton Rugby utilizza questa struttura anche per l'**allenamento** di rifinitura prima di ogni gara, sia di Campionato che di Coppa.

Oltre al club targato Verde Sport, gioca sul terreno del Monigo anche la **Tarvisium**, squadra di rugby di serie B.

La Benetton si impegna, inoltre, a creare eventi ed attività al fine di aumentare la notorietà e la visibilità del rugby. Interviene, infatti, anche nelle scuole attraverso i tecnici del settore giovanile e, ogni anno, organizza, allo Stadio di Monigo, **stage** della durata di tre giorni per tutti i professori di educazione fisica delle scuole della provincia, guidati da coordinatori della società, con lo scopo di insegnare loro la pratica di questo sport e, di conseguenza, affidare loro la diffusione dello stesso

nelle scuole. Inoltre vengono effettuati stage anche per bambini dalla quinta elementare alla seconda media.

Tutta questa attività culmina nella seconda settimana di maggio con il **Trofeo Topolino**. Esso continua la tradizione della più vecchia manifestazione nazionale di rugby, denominata “Trofeo Città di Treviso”, della quale sono state svolte ben tredici edizioni.

L’edizione del “Sei Nazioni”, i continui paragoni ed abbinamenti al rugby europeo, potrebbero portare alcuni cambiamenti per quanto riguarda l’organizzazione del Trofeo Topolino.

Lo scopo di questo evento resta, comunque, quello di riunire in due giorni tutte le realtà rugbistiche nazionali, far incontrare bambini di varie età per farli socializzare e promuovere questo sport anche in regioni in cui la “pallaovale” è poco conosciuta.

Tutto questo comporta un’organizzazione eccezionale, con oltre 300 persone che si prodigano affinché tutto riesca nel migliore dei modi. Basta pensare al lavoro, peraltro basato sul volontariato, di tutti gli appassionati per capire quanto forte sia lo spirito e l’amore nei confronti del rugby: volontà e dedizione sono un amalgama sicuro per la buona riuscita del Trofeo e un ottimo esempio per i giovanissimi atleti. Proprio sul terreno dello Stadio di Monigo ha luogo il momento più atteso di

tutto il torneo: **le finali** che assegnano i trofei alle varie categorie di ragazzi in gara.

Le cifre riportate di seguito sono eloquenti per capire che tipo di organizzazione sia necessaria per una manifestazione così articolata.

Durata del Trofeo	2 Giorni
Squadre partecipanti	220
Numero totale giocatori	3.400
Comitati regionali presenti	11
Alberghi occupati a Jesolo	50
Organizzatori	300
Pasti serviti ai giocatori	9.500
Pullman utilizzati per i trasferimenti	30
Ambulanze disponibili	6
Personale medico e Paramedico	35
Operatori nel Centro Elaborazione Dati	10
Partite giocate	1.500
Arbitri	150
Presenze tra dirigenti e allenatori	600
Presenze di genitori e parenti	1.000
Spettatori per le finali allo Stadio di Monigo	7.000

È evidente, quindi, che per preparare questi due giorni di torneo la società stessa debba impegnarsi a fondo e con grande professionalità.



Finale del Trofeo Topolino allo Stadio di Monigo

In definitiva, da quanto detto precedentemente, risulta chiaro come la Benetton sia in grado di sfruttare al meglio lo Stadio di Monigo, ottimizzando le sue moderne strutture e rendendolo un punto di riferimento non solo per il rugby trevigiano, ma anche per quello nazionale.

3.4.4 *GLI OBIETTIVI*

La famiglia Benetton ha da sempre nutrito una forte passione per il rugby, che ha portato nel 1979 alla decisione di sponsorizzare la squadra di Treviso, in modo da dimostrare alla comunità il suo amore per questo

sport. Nel momento in cui l'azienda di Ponzano è scesa in campo al fianco del club è nato spontaneamente il desiderio di offrire il proprio sostegno, economico ed organizzativo, anche all'impianto in cui si svolgevano, e continuano ad aver luogo, gli incontri casalinghi del Benetton Rugby: lo Stadio di Monigo.

Ovviamente, la decisione di investire le proprie risorse nella sponsorizzazione di una struttura sportiva si lega alla volontà di raggiungere determinati obiettivi:

- l'aumento della comodità e della sicurezza dello stadio, grazie alla costruzione di nuovi locali per atleti e stampa e all'ampliamento della tribuna, in modo da trasmettere l'idea di efficienza e professionalità, che da sempre caratterizza il gruppo Benetton;
- l'incremento degli spettatori, non solo tramite l'offerta di un numero maggiore di posti a sedere, ma anche grazie a una campagna di promozione mirata a divulgare i valori propri del rugby;
- la crescita dell'interesse del pubblico per mezzo dell'organizzazione di particolari eventi in grado di catalizzare l'attenzione anche di coloro che normalmente non seguono la 'pallaovale';

- l'aumento dei ricavi che, unitamente ad una diminuzione dei costi unitari, favorisce una più corretta gestione economica dell'impianto;
- l'intensificazione dell'efficacia comunicativa, soprattutto grazie alla creazione di un moderno ed innovativo Ufficio Stampa, unico nel panorama rugbistico italiano, che si occupa di promuovere la Benetton Rugby nelle scuole, nella provincia trevigiana e sui principali mezzi di comunicazione nazionali.

Attraverso il legame con un impianto nato esclusivamente per il rugby, il gruppo Benetton ha fatto propri determinati valori, che distinguono questa disciplina, come la genuinità, la spontaneità e la sportività, ricavandone così un'immagine decisamente positiva.

3.4.5 *LA COMUNICAZIONE*

La Benetton Rugby si distingue da tutte le altre società rugbistiche italiane per essere stata la prima a dotare il proprio stadio di un'organizzata e ben strutturata Sala Stampa destinata ai giornalisti e a determinate attività di comunicazione, che hanno luogo al termine degli incontri casalinghi della squadra. Proprio per questo motivo

l'organizzazione del club trevigiano è diventata, in Italia, un esempio per il mondo della "pallovale".

Entrando nello specifico dei mezzi usati per rendere innovativa l'area dedicata alla comunicazione, si trova, prima di tutto, quello televisivo, grazie ad un accordo firmato dalla LIRE (Lega Italiana Rugby Eccellenza) con le emittenti Sky e RaiSportSat, che prevede la trasmissione di due incontri del campionato Super10 ogni fine settimana, con particolare attenzione a quelli dei Campioni d'Italia del Benetton.

Passando poi alla carta stampata, la società trevigiana è riuscita a creare un solido rapporto con le testate giornalistiche locali, come La Tribuna di Treviso, e a trovare spazio anche sui più importanti quotidiani sportivi nazionali, tramite la pubblicazione di articoli e l'emissione giornaliera di un comunicato stampa rivolto proprio a questi interlocutori.

Ovviamente, in una classica attività di comunicazione, è prevista l'esposizione di cartelloni, riportanti il marchio dell'azienda-sponsor sul campo dello Stadio di Monigo.

La maggiore attenzione viene, però, riservata al pubblico e agli appassionati che affollano la tribuna dello stadio soprattutto in occasione delle gare di Coppa Europa; a loro sono rivolte sia le pubblicità che

tappezzano i muri di Treviso anche per le gare di minor interesse, sia le molteplici manifestazioni organizzate sul terreno di Monigo tra cui, oltre al famoso Trofeo Topolino, spiccano gli incontri dei giovanissimi atleti dell'Under 7 e dell'Under 8 che precedono i match della prima squadra.

Infine, la famiglia Benetton tramite questa sponsorizzazione, ha voluto comunicare alla comunità i valori tipici del rugby e l'immagine di una società ben organizzata nella gestione dello Stadio di Monigo e dotata di grande qualità umana nella scelta degli atleti.

3.4.6 IL PARERE DEI PROTAGONISTI

E' d'obbligo concludere anche la trattazione relativa allo Stadio di Monigo con le riflessioni di coloro che, con ruoli diversi, prendono parte attiva alla vita della società rugbistica trevigiana.

Amerino Zatta, dirigente della Benetton Rugby dal 1981/82, è diventato Presidente della stessa nella stagione 1997/98. "Il rugby in questi ultimi anni – spiega – ha subito notevoli cambiamenti: prima era goliardico, l'interesse era giocare, divertirsi, stare insieme, fare gruppo, vivere una bella avventura. Oggi è diventato più professionale. Ho cercato di costruire, con l'aiuto dei miei collaboratori, una società

moderna ed un modello. Con altre società come la nostra il rugby certo crescerà, anche grazie ad impianti, come il nostro stadio, gestiti e coordinati in modo innovativo, con particolare attenzione alle esigenze del pubblico e all'attività di promozione”.



Amerino Zatta

Franco Pavan, Team Manager della società biancoverde dal 1987/88, è stato in passato anche giocatore del club trevigiano nel ruolo di pilone. “L’organizzazione della nostra società – afferma – è senza dubbio professionistica, infatti la struttura è impostata su una base solida e su uno staff fisso. Anche il nostro impianto è predisposto al meglio al fine di accogliere un numero elevato di spettatori, ma purtroppo in occasione delle partite giocate durante l’inverno sono veramente pochi i tifosi che ci seguono”.

L'allenatore **Craig Green**, di origini neozelandesi, ha militato come ala sia nei leggendari All Blacks, sia nel club biancoverde, con il quale ha vinto lo Scudetto da giocatore e nel quale è tornato nella stagione 2002/03 conquistando 2 titoli Tricolore in veste di head-coach. “Tornare a Treviso nell'estate 2002 – dice – è stato un piacere enorme. Ritrovare una società così ben organizzata mi ha dato la sensazione di essere tornato a casa. Sicuramente questa stagione è stata indimenticabile e ricca di soddisfazioni anche per merito del numeroso pubblico che ha saputo sostenerci con calore durante le partite più importanti giocate sul terreno dello Stadio di Monigo”.



Craig Green

Carlo Checchinato, arrivato a Treviso nell'annata 1995/96 e vincitore con la maglia biancoverde di 6 Scudetti e 1 Coppa Italia, afferma: “Treviso è una città a misura d'uomo, nella quale mi trovo

benissimo anche grazie all'elevata qualità della vita ed alla facilità di stringere rapporti umani. Ma, città a parte, Treviso è Treviso per ciò che la società Benetton garantisce agli atleti: l'organizzazione dell'impianto e i risultati stanno lì a dimostrarlo. A far la differenza – conclude – sono la tranquillità finanziaria e la relativa oculatezza”.



Carlo Checchinato

Gianluca Faliva è giunto nella Marca nel 1997/98 e con il club trevigiano può vantare la conquista di 5 Scudetti e 1 Coppa Italia. “I giocatori – sostiene – scelgono Treviso perché sanno che nel Benetton possono ottenere maggiore visibilità e perché la grandezza del gruppo costituisce un buon biglietto da visita. Inoltre la presenza di un impianto, come il Monigo, sul quale giocare e preparare le gare, è sicuramente un valore aggiunto alla qualità della nostra vita sportiva, anche se essere abituati al meglio non fa sempre bene in uno sport come il rugby”.

La seconda linea **Enrico Pavanello**, uno dei giovani più promettenti a livello italiano, vincitore con il club biancoverde di 2 Scudetti essendo parte della rosa solo dal 2001/02, confida: “Ho scelto Treviso perché è una squadra temuta e rispettata in tutta Europa, nonostante la tradizione rugbistica italiana non sia ai livelli di quella inglese o scozzese. L’organizzazione dell’impianto è invidiata e copiata in tutta Italia per la sua gestione professionistica e ben strutturata”.

3.5 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Esistono forti relazioni tra la Verde Sport S.p.A. ed i tre impianti sportivi attraverso i quali la Benetton si posiziona ai massimi vertici del mondo dello sport.

Infatti, Verde Sport coordina l'attività de La Ghirada, del PalaVerde e dello Stadio di Monigo, oltre che curarne l'immagine, ed organizza al loro interno manifestazioni ed iniziative, rivolte soprattutto al mondo sportivo giovanile.

Due delle tre strutture, La Ghirada e il PalaVerde, sono completamente indipendenti nella loro gestione, hanno un proprio budget, ma lasciano a Verde Sport il compito esclusivo di supervisionare la loro attività, soprattutto dal punto di vista amministrativo, e di svolgere alcune attività in loro favore. Tra queste si può, per esempio, trovare la funzione marketing, che si occupa della ricerca di altri sponsor, della gestione dell'immagine e dell'attività di comunicazione; essa, inoltre, si occupa dell'organizzazione della foresteria e della prevendita dei biglietti per le partite al PalaVerde, gestione effettuata in collaborazione con una società creata appositamente, quale la *General Sport*.

Lo Stadio di Monigo, invece, si autogestisce quasi completamente. Verde Sport interviene sempre nel caso questo impianto necessiti di collaborazione, come nella ricerca di ulteriori sponsor.

Affrontando nello specifico i casi delle tre strutture sportive si nota, quindi, che La Ghirada e il PalaVerde sono sicuramente gestite da Verde Sport per quanto riguarda tutto ciò che concerne l'immagine, le sponsorizzazioni e l'organizzazione di eventi; in questi casi Verde Sport ha un ruolo primario. Quest'ultima gestisce anche i rapporti con gli altri sponsor dei due impianti, al fine di mantenere sempre vive le relazioni e l'interesse delle imprese a sponsorizzare. Si avranno anche casi di gestione parallela ed integrata dello sponsor, tra Verde Sport e La Ghirada o il PalaVerde, nel caso in cui lo sponsor non "firmi" solo i due impianti, ma anche le società della Benetton Basket e della Sisley Volley.

Il basket vive, in misura maggiore rispetto alla pallavolo, un rapporto di interazione con Verde Sport, proprio perché vengono organizzati eventi importanti e particolari, come la Treviso Summer League. In questo caso l'ente pensante è senza dubbio Verde Sport, che si occupa di tutto ciò che concerne l'organizzazione di una manifestazione di questo tipo. Quindi, in linea generale, per quanto

riguarda gli eventi, Verde Sport interviene gestendo le strutture e procurando sponsorizzazioni che permettono poi a La Ghirada e al PalaVerde di ospitare le diverse attività.

Altro aspetto che è posto sotto il controllo di Verde Sport è la gestione dell'Ufficio Stampa, che si occupa dell'immagine dei due impianti, oltre ad organizzare attività di carattere generale che riguardano solamente La Ghirada. Tra queste spicca La Ghirada News Tv, programma televisivo realizzato per tenere sempre vivo l'interesse verso lo sport targato Benetton nell'area di Treviso.

Altre iniziative, curate in concomitanza tra la Città dello Sport e Verde Sport, sono quelle rivolte ai giovani, come "Crescere Insieme nello Sport", grazie al quale il gruppo entra in contatto ogni anno con oltre 3000 giovani sportivi della provincia trevigiana. Per questo tipo di attività c'è una ricerca da parte di Verde Sport di partner e di sponsor per tutto il progetto e un'organizzazione di tornei e di feste. Ogni anno, inoltre, La Ghirada si impegna ad organizzare corsi per insegnanti al fine di aprire le scuole della Marca allo sport e di sviluppare un discorso promozionale e di comunicazione.

Oltre a quanto detto finora, Verde Sport si occupa anche della gestione amministrativa dei due impianti, compilando il bilancio e

controllando il budget, mentre lascia all'amministrazione del PalaVerde e de La Ghirada le funzioni più semplici, come la compilazione di fatture, la registrazione contabile e la prima nota.

A differenza dei due impianti appena affrontati, lo Stadio di Monigo è una struttura sportiva completamente staccata dall'organizzazione Verde Sport. Quest'ultima, infatti, non espleta sullo stadio il controllo che effettua invece sulla Città dello Sport e sul palazzetto di Villorba, ma, comunque, rimane ad esso vicina poiché sul suo terreno si svolgono le partite di uno sport, come il rugby, da sempre caro, per tradizione, agli abitanti di Treviso.

I punti di collegamento dello Stadio di Monigo con Verde Sport, quindi, risiedono principalmente nella gestione della struttura, nella ricerca di altri sponsor, che, in un pacchetto globale di sponsorizzazione, decidono di legare il proprio nome, oltre che a La Ghirada e al PalaVerde, anche allo Stadio di Monigo, ma con una quota inferiore.

Altri collegamenti tra Verde Sport e questo impianto sono dovuti alle attività promosse insieme, come il Trofeo Topolino o "Crescere Insieme nello Sport", e alle sinergie tra i due Uffici Stampa per la parte della Ghirada News Tv dedicata al rugby.

Inoltre le due parti collaborano per incrementare la popolarità di questo sport nella provincia trevigiana ed in tutta Italia; a tal fine si fanno promotrici di vari progetti, tra i quali spicca “Rugby Insieme”.

Da questo si nota che sono molti gli sforzi che Verde Sport sta compiendo per rilanciare la “pallaovale” e, vista la grande affluenza di pubblico allo Stadio di Monigo per le gare più importanti, è chiaro che sta avendo successo in questa impresa.

In definitiva, si può asserire che i tre impianti sportivi targati Benetton costituiscono un centro di aggregazione sociale, sportiva e umana dell’intera provincia trevigiana e alimentano la diffusione dei principi e dei valori propri dello sport tra i giovani.

CAPITOLO 4: I PROGETTI FUTURI PER GLI IMPIANTI SPORTIVI BENETTON

4.1 I PROGETTI FUTURI PER “LA GHIRADA – CITTA’ DELLO SPORT”

L’impianto de “La Ghirada – Città dello Sport” è sempre stato profondamente radicato nel territorio di Treviso e, per questo motivo, fa parte di un progetto, nato nel cuore della famiglia Benetton, destinato a durare per sempre. Ovviamente, però, ogni anno Verde Sport si impegna a migliorare ed ottimizzare le strutture presenti nel centro sportivo attraverso l’apporto di innovazioni e modifiche.

Il programma di lavoro impostato sui giovani resterà sempre un punto fisso nell’organizzazione delle attività de La Ghirada poiché il gruppo Benetton da sempre crede nell’educazione e crescita dei ragazzi attraverso lo sport; pertanto, gli eventi direttamente collegati a questa attività verranno mantenuti anche negli anni futuri, con la volontà di coinvolgere un numero sempre maggiore di piccoli atleti. Emblema di questo lavoro è, senza dubbio, l’attività di mini-basket che da oltre un

decennio coinvolge 30 società satelliti in tutta la provincia trevigiana, il numero delle quali si cercherà di ampliare nei prossimi anni, anche per incrementare la schiera di tifosi ed appassionati.

Tale interesse si estrinseca anche nella creazione di un settore giovanile unico in Italia, sia per la società di basket che per quella di volley. Entrambe possono contare su un'équipe di allenatori professionisti che, durante l'anno, ricercano su tutto il territorio italiano nuovi talenti da far crescere nella foresteria della Città dello Sport, per dar loro l'opportunità di far parte, un giorno, della prima squadra.

Rivolti invece a tutti i giovanissimi che intendono prenderne parte, Verde Sport propone ogni anno i camp estivi di volley e basket. Queste due manifestazioni verranno mantenute anche nelle estati future perché, attraverso la loro organizzazione, si punta ad avere successo, dal punto di vista dell'immagine, su tutto il territorio italiano. Ovviamente si cerca di porre un limite alle presenze al fine di mantenere alte la qualità e l'affidabilità del servizio, che da sempre costituiscono l'elemento distintivo del gruppo Benetton.

Un ulteriore punto di forza che rimarrà sempre nella programmazione di Verde Sport è l'offerta di ospitalità a squadre straniere di volley, per le quali vengono realizzati stage e preparazioni

atletiche estive, che prevedono anche l'organizzazione di amichevoli. Ogni anno nuovi club richiedono di poter prendere parte a questa iniziativa, in quanto il passaparola positivo che si è sviluppato anche a livello europeo è davvero notevole.

Passando alle vere e proprie novità che contraddistinguono il futuro prossimo della Città dello Sport si annoverano il “Centro Salute La Ghirada” e ulteriori progetti su internet.

Il primo consiste nel creare un centro specializzato nel fornire ad ogni individuo le strategie per migliorare l'attività fisica e l'alimentazione e garantire il benessere psico-fisico, grazie ad un innovativo dispositivo medico capace di effettuare un'analisi diagnostica dell'organismo.



Logo Centro Salute – La Ghirada

Strettamente legato ad esso è il progetto di utilizzare l'esperienza dei preparatori atletici di Benetton Basket, Sisley Volley e Benetton Rugby per studiare i criteri di recupero degli atleti, attraverso uno studio

scientifico e comparato e una politica che bandisca qualsiasi forma di doping. Da ciò scaturirà la necessità di organizzare convegni che coinvolgano anche gli staff medici di altri club per un confronto sull'argomento, utilizzando per l'occasione le ampie sale riunioni presenti in Ghirada.

Per quanto riguarda la seconda novità, il desiderio dell'azienda Benetton è quello di migliorare i siti internet delle tre squadre e della Ghirada stessa e di realizzare un progetto di televisione via internet in collaborazione con Alice, la linea ADSL di Telecom Italia.

Infine si sta lavorando per cercare di istituire un punto di aggregazione in Ghirada, riservato ai membri della Community Biancoverde, in modo da trasformare questa comunità virtuale in una reale.

L'azienda Benetton desidera portare avanti un numero elevato di attività per lo stesso motivo per cui è nata La Ghirada: lo stimolo al miglioramento e a confrontarsi in maniera positiva con le nuove opportunità porta a valorizzare lo spirito d'iniziativa che deve caratterizzare un gruppo come attore innovativo ed imprenditoriale. Infatti la caratteristica che definisce l'imprenditore è data semplicemente

dal fare cose nuove o dal fare cose già fatte in modo nuovo (innovazione).

E' evidente come, qualora si condivida il principio secondo il quale le imprese non sono solo entità produttive, rispondenti a pure logiche economiche e di mercato, ma sono e devono essere portatrici di nuovi valori e modelli di comportamento, occorre innescare il cortocircuito logico tra ruolo imprenditoriale e ruolo sociale; tra il posto ricoperto da ciascun individuo in un'organizzazione aziendale e il posto in una società civile; tra la produzione di reddito misurabile in senso economico e la produzione di benessere sociale.

4.2 I PROGETTI FUTURI PER IL PALAVERDE

Il PalaVerde, pur essendo uno degli impianti più funzionali e meglio organizzati in Italia, ha ormai compiuto vent'anni e per questo motivo dimostra alcuni limiti soprattutto per quanto riguarda le attività di promozione e comunicazione. Infatti, essendo stato costruito su una superficie non particolarmente estesa, è stato difficile poter prevedere la

creazione di spazi appositamente destinati a punti di aggregazione, stand o altri tipi di manifestazioni.

Dal punto di vista della struttura materiale, quindi, sono diversi i progetti che si possono attuare sul palazzo dello sport di Villorba, primo tra tutti quello di realizzare un ampio ed unico ingresso dal quale permettere un flusso ordinato del pubblico verso le porte d'accesso ai vari settori. Inoltre, un'area comune di accoglienza permetterebbe la creazione di un bar riservato a tutti gli spettatori e lo svolgimento di attività di promozione, come stand e giochi a premi, volte a conferire maggior visibilità allo sponsor.

Un'altra idea sulla quale Verde Sport sta lavorando è quella di installare un servizio di biglietteria automatizzato per velocizzare le operazioni di vendita e distribuzione dei biglietti.

Infine, per aumentare l'interesse dei tifosi nei confronti della Benetton Basket e della Sisley Volley, si sta delineando la possibilità di creare una struttura, adiacente al palasport, nella quale gli appassionati possano ritrovarsi anche durante la settimana.

Proprio a proposito della comunicazione rivolta al pubblico è notevole l'impegno dell'azienda nell'attuare nuove iniziative, volte a coinvolgere un numero sempre maggiore di spettatori.

Ovviamente, per quanto riguarda questo argomento è necessario operare una distinzione tra basket e volley, poiché è diverso il target al quale questi due sport si rivolgono.

Nel caso della pallacanestro, dato che i frequentatori delle partite al palazzetto di Villorba rimangono circoscritti ad un numero fisso di persone, si sta programmando di spostare il discorso su quella che è la realtà aziendale del territorio trevigiano: piccole e medie imprese alle quali viene destinata la vendita di pacchetti aziendali, in modo da permettere alle aziende di usufruire di tali abbonamenti per il proprio marketing interno. Questa promozione potrebbe anche constare di pacchetti giornalieri, comprendenti biglietti omaggio e la possibilità, per l'imprenditore, di allestire uno stand all'interno del PalaVerde in occasione delle gare della Benetton Basket.

Un'ulteriore strategia per favorire un'affluenza più consistente agli incontri casalinghi della squadra si basa su una politica dei prezzi che non prevede, per i prossimi anni, aumenti né dei biglietti né degli abbonamenti.

Legato a questo progetto è quello di creare sedili personalizzati e nuove sale VIP per le aziende, in modo da rendere ancora più funzionale

il palazzo dello sport di Villorba ed assicurare un posto privilegiato agli ospiti.

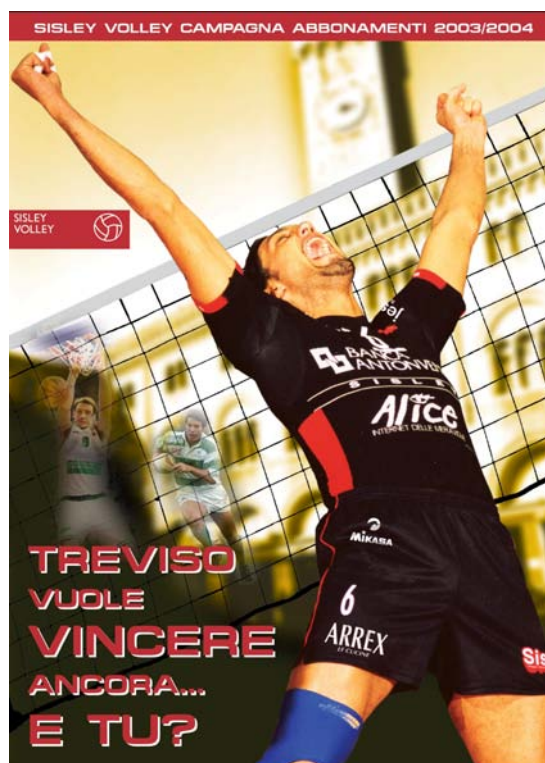


Campagna abbonamenti 2003/04 Benetton Basket

Per quanto riguarda la pallavolo, il pubblico è costituito per la maggior parte da giovanissimi che hanno difficoltà a raggiungere il PalaVerde per via della carenza di mezzi pubblici sul collegamento Treviso-Villorba. Per questo motivo le partite infrasettimanali, essendo giocate in serata, penalizzano maggiormente questo target; la società, quindi, sta cercando di ottenere dalla Federazione Italiana Pallavolo un

calendario che preveda la domenica pomeriggio come giorno fisso in cui disputare gli incontri.

Un'altra strategia per aumentare l'affluenza di pubblico al PalaVerde si basa sulla valutazione del valore commerciale dello spettacolo, con una conseguente modifica dei prezzi di biglietti e abbonamenti.



Campagna abbonamenti 2003/04 Sisley Volley

Infine, sempre rivolta ai tifosi, è in cantiere la Community Orogranata che, sull'esempio del basket, si propone di creare una

comunità virtuale di appassionati di volley per comunicare con loro tramite sistemi più moderni come SMS ed e-mail. Il punto di debolezza di questo progetto è la dispersione dei tifosi della Sisley su tutto il territorio italiano, per cui questo gruppo virtuale sarà difficilmente convertibile in un gruppo reale.

Sicuramente il PalaVerde è conosciuto in tutto il mondo non solo per la Benetton Basket e la Sisley Volley, ma anche per i molteplici eventi che in estate hanno luogo sul suo parquet, in quanto portano nella Marca giocatori ed allenatori di pallacanestro tra i più importanti al mondo. Per questo motivo tali manifestazioni verranno riproposte anche negli anni futuri dalla società trevigiana.

In conclusione, Verde Sport riuscirà nell'impresa di dar vita alle idee fin qui descritte solo se terrà sempre conto del contesto socio-economico nel quale è inserita, in quanto è viva l'esigenza che i manager pongano l'impegno sociale al centro della strategia imprenditoriale. La nuova domanda che preme sulle imprese è di creare valori e convincimenti, dare libertà agli individui, produrre il bene della società.

L'organizzazione moderna ha lo scopo di fornire determinati servizi alla società; essa perciò deve situarsi nella società, nella comunità, deve stabilire rapporti di vicinato, deve operare all'interno di

un contesto sociale. E' compito dell'impresa soddisfare i bisogni sociali, cercando, al tempo stesso, di trasformare la risoluzione di un problema sociale in una nuova occasione di rilancio ed ampliamento della propria attività.

4.3 I PROGETTI FUTURI PER LO STADIO DI MONIGO

I progetti futuri per lo Stadio di Monigo si articolano su diversi piani di sviluppo.

Innanzitutto, per quanto riguarda la struttura stessa, in seguito alle numerose modifiche già svolte per ampliare la capacità dello stadio, nuovi lavori sono in cantiere al fine di rimodernare la tribuna preesistente all'entrata in scena del gruppo Benetton, rendendola così più funzionale e confortevole.

Inoltre si punta a migliorare ulteriormente la Sala Stampa dell'impianto per continuare la tradizione innovativa che distingue la Benetton Rugby nel settore della comunicazione. Proprio a tal proposito è in progetto l'installazione di nuove postazioni riservate alle telecamere,

sulla base delle esigenze derivanti dagli incontri giocati a livello internazionale.

Un altro elemento distintivo del club trevigiano è il continuo lavoro sui giovani talenti, ricercati soprattutto nel territorio della Marca.

I giovani, infatti, sono lontani dall'essere insensibili ai valori della lealtà incarnati nella forza e nell'intelligenza del rugby.

Un grande dirigente è quello che opera per ampliare le basi del rugby, non per ampliare la sua sfera d'influenza; è colui che programma un piano d'attività per rafforzare il numero dei soci che contribuiscano alle necessarie spese per sviluppare il rugby.

Proprio per questo, in futuro si prevede di aumentare il numero di società affiliate al pool "Crescere Insieme nello Sport", nato e sviluppatosi per diffondere la passione per la "pallaovale" anche tra i giovanissimi.

Rivolto a questi ultimi è anche il Trofeo Topolino, che ogni anno coinvolge migliaia di bambini, il numero dei quali si punta ad accrescere al fine di incrementare la visibilità del torneo sui media nazionali, che contribuiscano così, a loro volta, a generare un notevole e positivo ritorno d'immagine.



Locandina Trofeo Topolino

La promozione e lo sviluppo del rugby tra i ragazzi si estrinseca anche attraverso i numerosi contatti con le scuole della provincia trevigiana. Grandi alleati del dirigente rugbistico devono essere, quindi, i presidi ed i direttori didattici degli istituti scolastici, tutti coloro che si preoccupano dell'educazione dell'infanzia e della gioventù.

Si stanno progettando, inoltre, diverse strategie per attirare un numero maggiore di spettatori allo Stadio di Monigo in occasione delle partite casalinghe della Benetton Rugby. Le attività in programma saranno coordinate da un nuovo Ufficio Marketing, che si occuperà di gestire anche i rapporti con tutti gli altri interlocutori (ad esempio, il Comune di Treviso, la Federazione, i club e le società affiliate).

Tra le novità pensate per il pubblico spicca la volontà di creare un moderno sito internet che preveda possibilità di interazione con i tifosi e che possa essere sviluppato in collaborazione con alcuni alberghi della città, i quali si impegnano ad offrire alloggio a club e tifosi ospiti, garantendo poi un ritorno economico alla Benetton Rugby.

Infine, sempre diretta al pubblico è la trasmissione dei valori tipici di questa disciplina che, essendo uno sport collettivo di contatto, esige non solo grandi qualità fisiche ma anche e soprattutto virtù morali: forza, coraggio, lealtà, orgoglio e rispetto per gli avversari. Questi, uniti ad aiuto reciproco, cooperazione e spirito di gruppo, sono gli ideali che la società si impegna a comunicare alla comunità di appassionati, per divulgare la natura nobile di questo sport, a dispetto del dinamismo, anche rude, che lo contraddistingue.

La forza educativa del rugby consiste, quindi, nel far scomparire l'interesse individuale a favore dell'interesse della collettività. L'attenzione al sociale è infatti la caratteristica che, più di ogni altra, rispecchia la filosofia del gruppo Benetton, da sempre pronto ad assumersi una responsabilità nei problemi, nelle istanze e negli obiettivi sociali, diventando così depositario della coscienza popolare e dando il proprio contributo alla formazione della stessa.

Grazie a questa comunanza di obiettivi, il binomio tra l'azienda di Ponzano e l'impianto rugbistico di Monigo continuerà nel tempo attraverso una costante propensione al nuovo, che dal passato recupera il meglio e prosegue.

4.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nel momento in cui si vuole fornire un quadro generale relativo al presente e al futuro dei tre impianti targati Benetton (La Ghirada – Città dello Sport, PalaVerde, Stadio di Monigo), è senza dubbio utile ed interessante riportare le parole di Giorgio Buzzavo, Amministratore Delegato di Verde Sport dal 1991/92 e Presidente delle due società sportive Sisley Volley (dal 1991/92) e Benetton Basket (dal 1993/94), in

passato anch'egli giocatore di pallacanestro nelle file della gloriosa Virtus Bologna.

“Il fatto di essere stato un atleta – esordisce – è molto importante per riuscire ad essere oggi anche un buon dirigente. Questi trionfi targati Benetton vengono da lontano. Io fui chiamato dalla famiglia Benetton tredici anni fa a gestire la Verde Sport. Venivo già da un'esperienza in una grossa azienda sportiva e mi sentii onorato di essere stato prescelto per far parte così attiva di un progetto tanto importante. La Verde Sport era praticamente agli inizi, c'era una struttura che funzionava, ma ancora un po' casereccia. Per esempio, a livello di dirigenti si doveva quasi partire da zero. Si può dire che il gruppo sportivo Benetton è stato una specie di vivaio anche per i dirigenti: Bruno Da Re arrivava da Vittorio Veneto ed aveva appena iniziato a portare avanti il progetto Sisley, il suo entusiasmo era assolutamente contagioso; Maurizio Gherardini curava part-time gli interessi della Pallacanestro Forlì, ma io mi accorsi che aveva della stoffa e lo volli avere al mio fianco in Ghirada. Sia Da Re che Gherardini sono oggi dei top manager, dei grandi dirigenti, stimati ed apprezzati anche a livello internazionale, ma sono cresciuti qui: la loro esperienza è maturata a Treviso e si è perfezionata insieme ai successi delle loro squadre. E lo stesso Amerino Zatta, essendo un uomo

già inserito nell'azienda Benetton, ha fatto un percorso analogo con il Benetton Rugby.

Per vincere così tanto – prosegue – un segreto è quello di cambiare poco e bene. Alla Ghirada non abbiamo mai fatto delle vere rivoluzioni, non abbiamo mai sconvolto dei gruppi di lavoro, ma li abbiamo costantemente ritoccati alla ricerca del meglio. Anche l'apparente rivoluzione subita dalla Sisley nel 2002/03 è stata tale per modo di dire, perché in realtà sono rientrati all'ovile molti elementi che erano già nostri e che avevamo lasciato in giro per l'Italia per qualche stagione.

Il manager è il primo tifoso dell'azienda per cui lavora. Però questo non può e non deve distoglierlo dall'impegnarsi sempre per l'ottimizzazione di ogni aspetto. Intendo dire che – spiega – dopo una sconfitta come dopo una vittoria, i giorni alla Ghirada sono uguali: si volta pagina e si guarda avanti. Cambia magari che dopo uno scudetto c'è più buonumore e dopo una finale persa c'è un attimo di tristezza, ma non cambia mai l'obiettivo, proiettato sul dopo: questa è la mia filosofia. Il dopo, da noi, è una garanzia: basta venire alla Ghirada in un giorno qualsiasi e vedere i ragazzi che giocano a rugby, volley o a basket liberamente nei nostri impianti. Questa è la nostra linfa vitale – conclude

– come il progetto del Pool ‘Crescere Insieme nello Sport’, il nostro vero fiore all’occhiello, il nostro scudetto quotidiano”.



Giorgio Buzzavo

Senza dubbio il pensiero di Giorgio Buzzavo si può riassumere in due punti fondamentali:

- l’esperienza non vale nulla se non la si sa leggere in modo adeguato, è pericoloso rimanere prigionieri di un sogno;
- la vittoria e la sconfitta sono cattive consigliere, in quanto è fuorviante prendere decisioni solo sulla base dei risultati sportivi.

Ciò è la dimostrazione di quanto il gruppo Benetton, da sempre allenato a lavorare per il futuro, voglia continuare ad investire risorse e impegno dei singoli e dell’organizzazione nello sviluppo delle conoscenze e nella valorizzazione dell’esperienza maturata.

La crescita futura sarà, quindi, il risultato del progresso delle competenze e della costante tensione nel raggiungere obiettivi importanti e soluzioni migliori. Tutto ciò mantenendo sempre una particolare attenzione al contesto sociale in cui l'azienda è inserita in quanto, nella decisione di investire in un'attività di interesse generale, essa sa bene che il ritorno economico non può essere inteso nel senso brutale del termine, ma è comunque un ritorno che aumenta il valore dell'azienda, per quanto sia difficile farlo entrare in un bilancio, anche in un bilancio sociale.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Per concludere questa trattazione, è interessante riassumere i temi principali in essa affrontati, ovvero le sponsorizzazioni in generale, e sportive in particolare, e il caso specifico dei tre impianti sportivi targati Benetton – Verde Sport.

La sponsorizzazione, come strategia fondamentale di marketing, si è evoluta nel corso degli anni perché l'azienda, come centro di decisioni operante in un determinato contesto socio-economico, trova nel fatto sociale, culturale o sportivo una sorta di status symbol che le consente di farsi conoscere rapidamente e di ottenere l'attenzione dell'opinione pubblica.

In questo quadro si colloca anche la sponsorizzazione sportiva, che peraltro deve chiarire le differenze tra due situazioni ben diverse: da un lato, la sponsorizzazione sportiva dove lo sport è il fine e, da un altro lato, la sponsorizzazione sportiva dove lo sport è lo strumento attraverso cui si vuole “fare il business”. Nell'ambito di questa dicotomia essa può rappresentare un momento d'incontro se ci si riferisce alla possibile presenza contemporanea di molteplici e diversi obiettivi, purché tra di loro compatibili.

In questa logica diventa essenziale il presidio di due aspetti: il valore dello sport e la soddisfazione del consumatore, ovvero del cittadino. Per il primo punto bisogna dire che devono essere le stesse società, sportive e non, ad essere interessate a mantenere integra l'immagine positiva che lo sport ha attualmente in tutto il mondo, consapevoli del fatto che un eventuale deterioramento comporterebbe molto rapidamente l'avvio di una spirale negativa tale da distogliere l'interesse, anche economico, degli operatori. Per il secondo punto si tratta chiaramente di un aspetto particolarmente delicato perché gli interessi del consumatore-cittadino non sono di natura economica ma psico-fisica, vale a dire che le persone, pur nella loro varietà segmentata, cercano soprattutto un modo piacevole di passare il crescente tempo libero, ovvero di assicurarsi un divertimento sia esso espresso dalla pratica o dallo spettacolo sportivo.

In questo contesto è, dunque, importante che i vari operatori provvedano ad impostare le loro attività sulla base di attente analisi e, soprattutto, a controllarne l'efficacia, una volta che siano state realizzate.

Tutte le organizzazioni moderne hanno, ormai, la necessità di indirizzare comunicazioni e promozioni ai loro mercati e pubblici.

L'obiettivo è raggiungere uno stretto collegamento tra le aziende erogatrici dei servizi ed il parco reale degli utenti.

Per far ciò è necessaria un'efficace azione comunicativa, che permetta una corretta comprensione da parte del mercato di ciò che l'azienda può dare e di ciò che vuole ricevere.

Anche nello sport la comunicazione è sicuramente la variabile di marketing che più si è fatta largo. A differenza di altre leve non è soggetta a vincoli particolari e consente ai responsabili del marketing una grande libertà di manovra.

Da un punto di vista concettuale, quindi, comunicare lo sport non è molto diverso da comunicare un altro servizio. La società sportiva può sfruttare una serie di canali di comunicazione gestiti da altri operatori (aziende, sponsor, media) per promuovere il proprio prodotto.

Pur nella loro efficacia come strumenti di espansione della notorietà e dell'interesse presso fasce sempre più ampie di opinione pubblica, sembra oggi essenziale che le società svolgano anche un'azione di comunicazione in prima persona e più mirata ai propri target.

La comunicazione, infatti, per ricoprire veramente una funzione strategica, deve definire con precisione le tipologie dei suoi interlocutori,

gli obiettivi che vuole raggiungere, gli strumenti che intende utilizzare, l'ammontare di spesa sostenibile ed i tempi degli interventi.

Inoltre, in un contesto ad alta visibilità quale è ormai il mondo dello sport è essenziale saper attivare positivamente un sistema di relazioni pubbliche che aiuti la società ad avere la massima sintonia con l'ambiente esterno. E', dunque, particolarmente utile poter sviluppare delle iniziative che facilitino queste relazioni; oltre ad un'accurata gestione dei rapporti con la stampa si possono considerare anche aspetti quali l'organizzazione di visite nelle scuole e di convegni specialistici e la partecipazione a manifestazioni sociali nella comunità di riferimento.

La motivazione più ampiamente attribuita agli sponsor è quella comunicazionale: lo sport serve a creare notorietà e a promuovere marchi e prodotti.

Proprio quest'ultima prospettiva, unitamente al desiderio di comunicare la propria passione per lo sport, ha spinto il gruppo Benetton a legare il proprio nome a tre impianti trevigiani. La società che si occupa di gestire gran parte di queste attività sportive è Verde Sport. Significa, di conseguenza, non solo intervenire nello sport in forma competitiva attraverso le squadre (Benetton Basket, Sisley Volley, Benetton Rugby), ma anche direttamente con strutture finalizzate allo

sport (La Ghirada – Città dello Sport, PalaVerde, Stadio di Monigo) e con un'organizzazione volta a supportare l'attività sportiva rivolta al sociale.

“Crescere Insieme nello Sport” è il filo conduttore che lega l'attività, l'immagine, l'obiettivo di Verde Sport, partendo dalla diffusione dello sport (attività organizzate per i giovani), dalla disponibilità degli impianti sportivi per la pratica dello sport amatoriale e relativo sviluppo dell'orientamento del tempo libero verso lo sport, fino al raggiungimento della massima espressione professionistica attraverso la rappresentatività data da Benetton Basket, Sisley Volley e Benetton Rugby. Ciò dimostra che cosa significhi la presenza del gruppo Benetton nello sport in termini di organizzazione aziendale e penetrazione nel territorio, dove si è, di conseguenza, considerati come espressione di un concetto moderno ed adeguato di “Azienda Sportiva”.

Le esperienze di sponsorizzazione portano a risultati positivi solo se soddisfano le motivazioni di fondo che hanno portato le aziende ad investire, sia per tipologia di azienda e di prodotto che per il ritorno legato alla proporzionalità del valore iniziale di investimento. Verde Sport si pone come obiettivo quello di esprimere esigenze globali del mercato e di posizionarsi in modo da poter interagire con le varie

componenti del mercato di riferimento per ottenere un risultato stimolante per i media e il pubblico.

L'azienda, con i successi dei suoi team di basket, volley e rugby, con la grande affluenza ai suoi eventi e nei suoi impianti e l'enorme notorietà del suo marchio in tutta Europa, costituisce la prova di come solo un'adeguata organizzazione dello sport dal punto di vista gestionale e commerciale garantisca i migliori risultati.

Punti di forza del braccio operativo del gruppo Benetton sono l'innovazione e la grande professionalità, coinvolte direttamente nello sviluppo del piano di comunicazione e valorizzazione del marchio. Ciò che rende il lavoro di Verde Sport così efficace è la sua impermeabilità alle vicende sportive delle tre squadre che utilizzano i suoi impianti; è questo l'enorme vantaggio rispetto alle altre realtà, che le permette di concentrarsi al meglio sui suoi obiettivi ed è raggiunto grazie a criteri di gestione rigidamente manageriali. La convivenza all'interno della stessa azienda di due aspetti così differenti quali quello professionistico e quello sociale è uno dei maggiori punti di forza della Verde Sport.

Anche la Benetton, come tutte le altre aziende sponsorizzatrici di società, impianti ed eventi sportivi, è stata influenzata, e continuerà ad esserlo anche in futuro, dalle tendenze evolutive manifestatesi in questi

ultimi anni nell'ambito del settore. Tra queste è possibile annoverare: il tramonto delle logiche del mecenatismo a favore di una maggiore attenzione a logiche di gestione manageriale; la tendenza a diversificare il prodotto sport offrendo servizi collaterali all'evento; una maggior attenzione al pubblico inteso nelle sue diverse accezioni di tifoso, consumatore e veicolo d'immagine; uno spiccato orientamento al mercato con un ruolo attivo nei confronti dell'ambiente di riferimento; l'intensificazione del legame tra società professionistica e territorio; lo sviluppo di processi di riorganizzazione aziendale.

Tali tendenze hanno profondamente mutato l'approccio al business sportivo adottato dai club, impegnati oggi a ricercare modelli manageriali idonei a gestire la complessità del settore e a dotarsi di figure professionali specializzate nelle diverse aree strategiche.

Da questo lavoro si deduce che Verde Sport costituisce un modello di perfetta gestione ed organizzazione aziendale e, per questo motivo, è indispensabile che altre realtà la prendano ad esempio: solo così lo sport italiano potrà continuare a crescere.

BIBLIOGRAFIA

Ascani Franco, *IL MANUALE DEL MANAGER SPORTIVO*, Sperling & Kupfer, Milano 1994

Ascani Franco, *SPORT E SPONSOR*, Rizzoli, Milano 1984

Ascantini Franco – Nespoli Luigi, *RUGBY: CREATIVITA' TOTALE*, Tommaso Marotta Editore, Napoli 1991

Baldini Massimo, *POPPER E BENETTON: EPISTEMOLOGIA PER GLI IMPRENDITORI E GLI ECONOMISTI*, Armando Editore, Roma 2003

Bianca Mirzia, *I CONTRATTI DI SPONSORIZZAZIONE*, Maggioli Editore, Rimini 1990

Braghero Marco – Perfumo Stefano – Ravano Franco, PER SPORT E PER BUSINESS: E' TUTTO PARTE DEL GIOCO, FrancoAngeli, Milano 1999

Calabrese Pietro, LA GAZZETTA DELLO SPORT, Intervista a C. Checchinato – T. Edney – V. Vermiglio, 20/06/2003, Milano

Calabrese Pietro, LA GAZZETTA DELLO SPORT, Intervista a S. Papi – R. Pittis, 21/06/2003, Milano

Centro di Documentazione Biblioteca S. Benetton, SIAMO NOI SIAMO NOI (IO C'ERO), Treviso 2003

Ceravolo Marina – Bertini Andrea, PER SPONSORIZZARE, Marketing Finanza Italia, Milano 1990

Cherubini Sergio, IL MARKETING SPORTIVO: ANALISI, STRATEGIE, STRUMENTI, FrancoAngeli, Milano 1997

Cherubini Sergio – Canigiani Marco, IL CO-MARKETING SPORTIVO:
STRATEGIE DI COOPERAZIONE NEL MERCATO SPORTIVO,
FrancoAngeli, Milano 1999

Cherubini Sergio – Canigiani Marco – Santini Andrea, IL CO-
MARKETING DEGLI IMPIANTI SPORTIVI, FrancoAngeli, Milano
2003

CODICE CIVILE, estratti degli artt. 1174 – 1321 – 1346

CONI – FIR, RUGBY, RAGAZZI!, Vinello Libri, Ponzano Veneto (Tv)
1985

Drucker Peter F., MANUALE DI MANAGEMENT: COMPITI,
RESPONSABILITA', METODI, EtasLibri, Milano 1991

Frignani Aldo – Dassi Anna – Introvigne Massimo,
SPONSORIZZAZIONE, MERCHANDISING, PUBBLICITA', UTET,
Torino 1993

Giordana Francesco, LA COMUNICAZIONE PER IL SUCCESSO (LE
RELAZIONI PUBBLICHE PER L'IMPRESA), Il Segnalibro Editore,
Torino 2000

Girone Paolo – Zigoni Beppe, LA LOGICA DELLO SPONSOR, Lupetti
& Co., Milano 1989

Lega Pallavolo Serie A, DOSSIER SPORT-TV 2003 – IL PUBBLICO
DELLA PALLAVOLO, 23/07/2003, Ponzano Veneto (TV)

Mauro Ezio, LA REPUBBLICA, Intervista a E. Messina, 19/06/2003,
Roma

Moro Giovanni – Profumo Alessandro, PLUS VALORI: LA RESPONSABILITA' SOCIALE DELL'IMPRESA, Baldini&Castoldi, Varese 2003

Pastonesi Marco – Pessina Enrico, IL TERZO TEMPO, Libreria dello Sport, Milano 1997

Rossetti Fabrizio, LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE, Pallavolo/Supervolley, Ottobre 2003 n. 8 anno XII, Edinet S.R.L., Forlì

StageUp Sport Business Service, CAMPIONATO DI PALLAVOLO MASCHILE SERIE A1, 2002/03 Treviso

Ufficio Stampa Verde Sport, BENETTON BASKET, Yearbook 2002/2003 – 2003/2004, Svet, Treviso

Ufficio Stampa Verde Sport, BENETTON RUGBY, Yearbook 2002/2003 – 2003/2004, Svet, Treviso

Ufficio Stampa Verde Sport, SISLEY VOLLEY, Yearbook 2002/2003 –
2003/2004, Svet, Treviso

Ufficio Stampa Verde Sport, SUMMER EVENTS, Svet, Treviso 2003

Ufficio Stampa Verde Sport, SUMMER LEAGUE, Svet, Treviso 2003

Ufficio Stampa Verde Sport, VERDE SPORT, Yearbook, Svet, Treviso

SITOGRAFIA

www.benetton.com

www.benettonbasket.it

www.benettonrugby.it

www.datasport.it

www.ghirada.it

www.federugby.it

www.federvolley.it

www.fip.it

www.gazzetta.it

www.legabasket.it

www.legavolley.it

www.pallavolo.org

www.rugby.it

www.sisleyvolley.it

www.stageup.com

www.telebasket.com

www.virgilio.it

CONVEGNI E MATERIALE AUDIO-VISIVO

CONFERENZA STAMPA DI RICCARDO PITTIS, ala Benetton Basket, a cura dell'Ufficio Stampa Verde Sport, Ghirada 26/05/2004, Treviso

Estratti conferenza "LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE", a cura di Massimo Righi, Direttore Generale Lega Volley, Volleyland, FilaForum 23/03/2003, Milano

Ufficio Stampa Verde Sport, Videocassetta "LA GHIRADA-CITTA' DELLO SPORT", Ottobre 2003, Treviso

INTERVISTE

Bargnani Andrea, ala Benetton Basket, 23/09/2003, Treviso

Bulleri Massimo, guardia Benetton Basket, 22/09/2003, Treviso

Buzzavo Giorgio, Amministratore Delegato Verde Sport S.p.A.,
Presidente Benetton Basket, Presidente Sisley Volley, 5/03/2004 –
25/03/2004, Treviso

Castorina Enrico, Addetto Stampa Verde Sport S.p.A., 18/02/2004,
Treviso

Cirelli Andrea, Team Manager Benetton Basket, 16/03/2004 –
23/03/2004, Treviso

Costanzo Salvatore, pilone Benetton Rugby, 26/09/2003, Monigo (TV)

Da Re Bruno, Procuratore Generale Sisley Volley, 22/09/2003 –
15/03/2004, Treviso

Faliva Gianluca, pilone Benetton Rugby, 26/09/2003, Monigo (TV)

Fregonese Simone, Addetto Stampa Verde Sport S.p.A., 18/02/2004,
Treviso

Gherardini Maurizio, Procuratore Generale Benetton Basket, 22/09/2003
– 7/03/2004, Treviso

Papi Samuele, schiacciatore Sisley Volley, 20/02/2004, Treviso

Pavan Franco, Team Manager Benetton Rugby, 25/09/2003 – 1/03/2004,
Treviso

Pavanello Enrico, seconda linea Benetton Rugby, 26/09/2003, Monigo (TV)

Pressacco Paolo, Segretario Generale Benetton Basket, 17/03/2004, Treviso

Tagliaferro Pierluigi, Responsabile Centro di Documentazione Biblioteca S. Benetton, 17/04/2003, Treviso

Tencati Luca, centrale Sisley Volley, 24/09/2003, Treviso

Tonon Gianfranco, custode PalaVerde, 20/02/2004, Villorba (TV)

Vermiglio Valerio, alzatore Sisley Volley, 23/09/2003, Treviso

*Lo sport è come la vita:
si vince e si perde,
un giorno fa bello, l'indomani piove...*

(Philippe Saint-André)