



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

La sponsorizzazione sportiva: il caso BasicItalia

Sport sponsorship: the BasicItalia case

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Riccardo D’Innocenzo

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	p. 04
CAPITOLO 1 – IL CONTRATTO DI SPONSORIZZAZIONE	p. 09
1.1. Una prima definizione	p. 09
1.2. Cenni storici	p. 10
1.3. Natura giuridica	p. 14
1.3.1. Generalità	p. 14
1.3.2. Le parti	p. 21
1.3.3. Gli obblighi	p. 22
1.3.4. La durata e la risoluzione	p. 27
1.3.5. La responsabilità	p. 28
1.3.6. Altre clausole	p. 31
1.3.7. Il merchandising	p. 33
CAPITOLO 2 – IL <i>MARKETING</i> SPORTIVO	p. 38
2.1. Le fasi del <i>Marketing</i> Sportivo	p. 42
2.2. Nuovi orizzonti	p. 46

2.3. Lo strumento della sponsorizzazione quale leva strategica nella comunicazione integrata	p. 52
2.3.1. Sponsorizzazione, mecenatismo e patronage	p. 61
2.3.2. La potenzialità della sponsorizzazione come strumento di comunicazione integrata	p. 70
2.3.3. La complessità del mercato delle sponsorizzazioni	p. 79
2.3.4. I sette momenti del processo di sponsorizzazione sportiva	p. 84
CAPITOLO 3 – IL CASO DI BASICITALIA	p. 107
3.1. Perché BasicItalia	p. 107
3.2. Il lavoro e la struttura del Gruppo	p. 108
3.3. I punti di forza del Gruppo	p. 112
3.4. Le sponsorizzazioni di BasicItalia	p. 116
3.4.1. I costi di sponsorizzazione	p. 118
3.4.2. I benefici	p. 119
3.5. Il ciclo delle sponsorizzazioni di BasicItalia	p. 121
3.5.1. Valutazione della sponsorizzazione	p. 121
3.5.2. Costi di sponsorizzazione	p. 123
3.5.3. I marketing benefits	p. 125
3.5.4. Stipula del contratto	p. 127
3.5.5. Riaddebito costi	p. 128

3.6. Il caso della sponsorizzazione FISJ con analisi costi-benefici	p. 128
3.6.1. Attività precontrattuali	p. 128
3.6.2. Il contratto	p. 130
3.6.3. Costi diretti e indiretti	p. 130
3.6.3. I benefici	p. 132
3.7. I contratti di sponsorizzazione	p. 133
3.6.1. Il mondo del calcio	p. 133
3.6.2. Il mondo della neve	p. 134
3.6.3. Gli altri sport	p. 136
CONCLUSIONI	p. 137
BIBLIOGRAFIA	p. 141
SITOGRAFIA	p. 144

INTRODUZIONE

“Nella classifica delle 50 società più grandi del mondo per market cap nel 2018 non si trova nessuna azienda italiana, confermando che le aziende italiane continuano a rimanere piccole.

I primi 3 posti della classifica mondiale per capitalizzazione di borsa sono occupati da aziende statunitensi che si occupano di information technology e sono rimasti immutati rispetto al 2017.

Nel primo posto della classifica, anche per quest'anno, si trova Apple, un'azienda le cui vendite nette nel 2017 erano pari a 229 miliardi di USD, che ha 123.000 dipendenti, e che indirettamente ha creato quasi 2 milioni di posti di lavoro negli USA. Nel 2018 la capitalizzazione di borsa di Apple è pari a 911 miliardi di USD, in crescita di 280 miliardi di USD in capitalizzazione rispetto ad un anno fa.

Il mercato degli sponsor nello sport continua a essere in fermento. In Serie A il quadro delle partnership per la stagione 2018/19 è in crescita, registrando un aumento del 16% rispetto all'anno scorso. In dodici mesi il giro d'affari è passato da 105 milioni di euro a 125 milioni. Un trend in continua crescita dal 2015, quando le sponsorizzazioni si erano fermate a 85 milioni di euro.”

Definirei impattante l'approccio di questa società nella società attuale.

Idee rivoluzionarie hanno portato un computer, un mp3 e uno smartphone ad essere i benchmark dei mercati di riferimento, mercati in cui il differenziarsi è stato il passo in avanti nei confronti delle concorrenti.

“Investire in pubblicità in tempi di crisi è come costruirsi le ali mentre gli altri precipitano” (Steve Jobs).

L’argomento centrale della mia tesi sarà “la sponsorizzazione” analizzata sotto differenti punti di vista: nel diritto, nel *marketing* e nel lavoro.

Attualmente lavoro in una società di revisione (*Ernest & Young*), nella sede di Torino. Durante il mio percorso lavorativo ho avuto la possibilità e l’onore di interfacciarmi con numerosi clienti, uno dei quali è *BasicItalia* del gruppo *BasicNet*, che dà un grandissimo valore all’attività di sponsorizzazione, non solo calcistica, ma nell’intero mondo dello Sport.

Mi occupo, almeno fino ad ora, di revisionare il bilancio della società e di certificare che tutte le informazioni che l’azienda divulga all’esterno siano corrette e veritiere; e che i processi interni di acquisto, vendita, *royalties* e tutto ciò che implica un controllo sulla sua efficacia, siano svolti in maniera esatta e nel rispetto di persone e ambiente.

Un mondo forse un po' cupo visto da fuori, ma che risulta decisamente affascinante se ad essere revisionate sono società come *BasicNet* che tratta prodotti molto interessanti per un ragazzo di 25 anni come me: abbigliamento

sportivo, abbigliamento e accessori tecnici per lo sport, scarpe e, soprattutto, visto che è *sponsor* ufficiale del Napoli Calcio e del Torino Calcio.

Ho deciso di trattare questo argomento perché, a mio avviso, negli ultimi anni la tecnologia la sta facendo da padrona, ed il fatto di stare tutto il giorno con la faccia rivolta verso uno schermo sembra essere una priorità di sempre più persone.

Viviamo in un'epoca in cui, grazie ai (o per alcuni sarebbe meglio dire "a causa dei") dispositivi che teniamo in mano, siamo costantemente controllati e le nostre preferenze sono alla *mercè* delle grandi aziende che sfruttano questa nostra disattenzione per clusterizzarci e venderci prodotti su misura.

Vi chiederete dove si trova in nesso logico che possa collegare tutto questo.

Un esempio basilare potrebbe essere Instagram. Dati alla mano: Messi, calciatore del Barcellona e un *palmarès* più lungo di questo ha 131.000.000 *followers*; mentre Duvan Zapata che è un attaccante dell'Atalanta, squadra italiana in *Champion's League*, ha 427.000 *followers*.

Secondo voi chi c'è sulla copertina di *PES 2020* (videogioco di riferimento per gli amanti del calcio)?

Tutto è collegato, chi ha più *followers* è più conosciuto tra il pubblico e nel caso in cui mettesse un particolare vestito o parlasse di un determinato oggetto lo

saprebbe un numero più elevato di consumatori che, magari nell'imitarlo, mireranno i loro acquisti.

Con il presente elaborato proverò a spiegare la strategia delle sponsorizzazioni tramite la quale, le imprese, regalando prodotti o pagando un vero e proprio prezzo a persone con una certa notorietà, possano pubblicizzare tali prodotti raggiungendo un pubblico più ampio possibile, oppure un pubblico selezionato, affinché la futura clientela sia maggiormente invogliata e condizionata a compiere l'acquisto, in maniera che l'impresa stessa possa avere un ritorno economico maggiore dell'uscita iniziale.

La tesi si sviluppa in tre capitoli che si concentreranno su aspetti specifici della sponsorizzazione.

Il primo capitolo tratterà del lato giuridico della sponsorizzazione. Si parlerà di contratto di *sponsor* con cenni storici, percorrendo un'evoluzione dei vari aspetti giuridici e quant'altro faccia parte della sua sfera giuridica. Conoscere bene cosa prevede la legge è fondamentale per capire tutti gli aspetti legati a tale pratica.

Il secondo capitolo indicherà la strategia di *marketing* alla base della sponsorizzazione e cercherà di rispondere alla domanda: perché regalare cose a persone in cambio di visibilità?

Tale capitolo prenderà, inoltre, in considerazione le varie tipologie di sponsorizzazioni esistenti e praticate, da quella sportiva a quella finanziaria, da quella in natura a quella tecnica, da quella relativa ad eventi a quella personale. Il capitolo poi darà un peso specifico alla sponsorizzazione sportiva, quale argomento di collegamento con la mia esperienza lavorativa.

Il terzo, ed ultimo capitolo sarà il punto forte del presente elaborato in quanto tratterà del mio lavoro e di ciò che ho potuto toccare con mano in merito a questo argomento.

A riguardo si presenterà la società e come si muove in ambito di sponsorizzazione e si cercherà di fare un'analisi costi-benefici sulle principali sponsorizzazioni in essere nel 2019.

Per ragioni di *privacy* e di professionalità in questo elaborato saranno fatti nomi e collaborazioni di società per cui lavoro, ma non saranno citati dati, informazioni e numeri che non siano stati resi pubblici dalle società stesse o che potrebbero violare qualsiasi tipo di riservatezza aziendale.

CAPITOLO 1 – IL CONTRATTO DI SPONSORIZZAZIONE

1.1. Una prima definizione

Sporcarsi le mani di polvere per andare a cercare in soffitta una vecchia enciclopedia che qualche parente lontano ha regalato a nostro padre non è più la prima soluzione che viene in mente quando si deve cercare una qualsiasi notizia o definizione, perciò come prima infarinatura sulla sponsorizzazione ho deciso di citarvi ciò che la maggior parte delle persone avrebbe cercato e trovato: Wikipedia.

«Uno sponsor, patrocinate o patrocinatore è un ente o persona che promuove un'attività, un evento o un'organizzazione attraverso un sostegno finanziario oppure con la fornitura di prodotti o servizi.»¹

Il termine deriva *in primis* dal verbo latino *spondere*, ovvero “promettere solennemente”², poi declinato in lingua inglese ed infine adattato all’italiano.

¹ it.wikipedia.org

² Autori, come Dagna, sostengono un altro filone, di derivazione del termine *sponsor*, parallelo a quello poc’anzi citato, il quale parrebbe trarre origine dal sostantivo latino *sponsoris*, in italiano, appunto, “garante” e/o “padrino”.

La sponsorizzazione, come è comunemente nota, può configurarsi tramite un accordo, nel quale, a fronte di finanziamento di eventi di massa o di organizzazioni, la controparte beneficiaria si impegna nel mettere in atto un'azione pubblicitaria.

L'accordo può essere stipulato fra due o più parti; nel caso in cui, come spesso avviene, una manifestazione fosse patrocinata da più *sponsor*, la pubblicità sarebbe relativa ad ognuno di questi; se poi, fosse possibile individuare uno *sponsor* principale, esso prenderebbe il nome di *main sponsor*.

La sponsorizzazione è una strategia comune in numerosi settori: dello sport; dell'arte e delle attività di beneficenza.

L'esempio palese di questa pratica si ha quando un'azienda fornisce divise e/o accessori ad una squadra sportiva ovvero ad un singolo atleta, richiedendo come controprestazione l'esposizione quanto più visibile del proprio marchio. Tale pratica giova ad entrambe le parti, in quanto lo *sponsor* aumenterà la sua popolarità; mentre la squadra o l'atleta avrà un notevole risparmio non dovendo acquistare divise e/o accessori sportivi.³

1.2. Cenni storici

³ Verofinanza.com

Il fenomeno della sponsorizzazione è storicamente sempre esistito nella prassi negoziale europea.

Inizialmente il contratto di sponsorizzazione si strutturava fondamentalmente come un atto unilaterale, nel quale il garante donava beni e privilegi alla controparte interessata, a carico della quale non veniva richiesta alcuna controprestazione, se non eventualmente quella di opporsi a che l'atto avesse esecuzione.

Successivamente la sponsorizzazione si sottopose ad un'evoluzione, complessando minuziosamente la sua struttura; in particolare relativamente alla liberalità che, insieme all'unilateralità, la caratterizzava. Piano piano, infatti, lo spirito di liberalità si andava dissolvendo e, col tempo, lo *sponsor* cominciava a non accontentarsi più di un semplice comportamento accondiscendente della controparte richiedendo, ad essa, determinati e specifici comportamenti stabiliti contrattualmente, rendendo così la sponsorizzazione un vero e proprio contratto a prestazioni corrispettive.

La “sponsorizzazione interna” è la prima forma di sponsorizzazione in cui il relativo contratto poteva essere risolto solo tramite l'adempimento di una controprestazione da parte dello sponsorizzato.

In particolare, secondo tale contratto, nel momento in cui lo *sponsor* forniva gratuitamente ovvero, eventualmente, a condizioni economiche decisamente

favorevoli particolari beni, utili allo svolgimento dell'attività sportiva, all'atleta o alla squadra sponsorizzata, questi ultimi a loro volta, si impegnavano a far conoscere ad un determinato pubblico, associando figurativamente ai propri successi sportivi, tale abbigliamento o tali attrezzature sportive⁴.

Più recentemente, soprattutto grazie alla sua crescente diffusione nella prassi negoziale, il fenomeno della sponsorizzazione ha acquisito autonoma rilevanza nel più ampio ambito dei contratti di pubblicità, ponendosi al centro del *focus* di giuristi ed economisti.

Sotto l'aspetto giuridico, permane una difficoltà nella classificazione dogmatica della sponsorizzazione⁵, complessità apparentemente irrisolvibile vista la mutabilità dell'ambiente economico esterno⁶ che la influenza. Inoltre, sussiste un significato giuridico ambiguo relativo allo sponsorizzazione, venendo

⁴ Ricordiamo, come sottolinea Dagna, che il caso del settore dello sport si configura come un esempio palese della presenza di sponsorizzazione, ma il fenomeno del patrocinio è largamente utilizzato anche nell'ambito di eventi e manifestazioni pubbliche o a scopo benefico; iniziative artistiche o culturali.

⁵ PIERANGELA DAGNA "I contratti di sponsorizzazione", articolo del 07/11/2005, disponibile su www.altalex.com.

⁶ Sottolineiamo, in questa sede, come ormai è noto, che il settore economico nel suo complesso sia prettamente caratterizzato da una continua evoluzione, spesso programmabile e spesso imprevedibile, che condiziona, e a sua volta viene condizionata, da operatori, beni e capitali che nel settore economico coesistono.

utilizzato sia per indicare il negozio giuridico che per indicare il risultato ultimo stesso che produce l'esecuzione del contratto.⁷

Dunque, ancora oggi, non sussiste una specifica definizione codicistica che inquadri rigidamente tale disciplina, che rimane caratterizzata da un'elasticità normativa non indifferente.⁸

Mentre sotto l'aspetto economico, la sponsorizzazione viene individuata come una particolare modalità di comunicazione aziendale facente parte del cosiddetto “*marketing mix*”⁹; rientrando precisamente nell'ambito della *Promotion*, essendo quest'ultima configurabile come il complesso di attività tramite le quali l'azienda si presenta all'ambiente esterno per promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato sé stessa o un suo determinato prodotto o servizio.¹⁰

Possiamo, con certezza dire, che è proprio grazie all'ambiente economico, caratterizzato da una crescente propensione al consumo e dalla concezione che

⁷ PIERANGELA DAGNA op.cit.

⁸ Ibidem.

⁹ Il termine *marketing mix* indica la combinazione di quattro variabili dette "leve decisionali". Tali variabili, proprio per il loro numero, prendono il nome di 4P e sono rispettivamente: il prodotto (*Product*); il prezzo (*Price*); la distribuzione (*Place*); e la promozione o comunicazione (*Promotion*).

¹⁰ www.wikipedia.org.

l'apparenza sia migliore della sostanza¹¹; e quindi, grazie alla prassi economica, che si è formato un vero e proprio contratto di sponsorizzazione, nel quale un contraente detto *sponsor* (che solitamente si configura come un'impresa) tramite l'emissione di un finanziamento di diverso genere, ottiene un vantaggio pubblicitario grazie alla prestazione della controparte (alla quale è attribuita una certa notorietà) che si obbliga ad esporre direttamente o indirettamente il finanziamento ottenuto.¹²

1.3 – Natura giuridica

1.3.1 – Generalità

La sponsorizzazione è stata oggetto di numerosi studi condotti con l'obiettivo di individuare uno schema rigido e tipico in grado di regolamentare normativamente il fenomeno, cercando di capire se rientra maggiormente nella disciplina del *marketing* (vedi §1 p.12) o in quella del diritto industriale.

Si sono scontrate, in materia, diverse tesi.

¹¹ Visione decisamente incentivata dalla presenza dei *social media* e dal potere che essi acquisiscono, soprattutto sulla mente dei più giovani.

¹² PIERANGELA DAGNA op.cit.

Una prima tesi minoritaria individua la sponsorizzazione come un contratto analogo al contratto di appalto di servizi¹³. Un'affermazione siffatta genera non poche critiche basate sugli elementi essenziali del contratto di appalto; le critiche sottolineano come in quest'ultimo l'oggetto del contratto sia un'obbligazione di risultato ed inoltre, l'appaltatore deve necessariamente configurarsi come un soggetto organizzato sottoforma d'impresa; mentre nella sponsorizzazione innanzitutto, non sussiste una garanzia del risultato, essendo la stessa maggiormente assimilabile ad un'obbligazione di mezzi¹⁴; ed è assolutamente evidente che il soggetto sponsorizzato non è sempre un'impresa, anzi, molto spesso è un singolo atleta o addirittura una manifestazione, che perseguono finalità proprie peculiari all'attività normalmente svolta, indipendentemente dall'obiettivo invece perseguito dallo *sponsor*.¹⁵

¹³ La disciplina giuridica dell'appalto è contenuta nel c.c. dall'articolo 1655 all'articolo 1677. L'appalto è un contratto bilaterale, consensuale e a titolo oneroso, con il quale una parte chiamata appaltatore, si impegna nei confronti di un'altra parte denominata appaltante o committente, nel compimento di un'opera o di un servizio. Affinché vi sia un contratto di appalto è necessario che l'attività svolta dall'appaltante sia un'attività organizzata in forma di impresa, e che l'appaltatore sia, come implica la fattispecie, un imprenditore commerciale non piccolo. Fonte: www.diritto.it.

¹⁴ Un'obbligazione di mezzi consiste nell'impiego diligente dei mezzi a propria disposizione.

¹⁵ PIERANGELA DAGNA op.cit.

Una seconda tesi maggioritaria identifica la sponsorizzazione come un contratto atipico a titolo oneroso ed a prestazioni corrispettive, rientrante nella fattispecie più generale dei contratti di pubblicità.¹⁶

Seguendo questa visione, la *ratio* del contratto di sponsorizzazione «è individuabile nell'utilizzazione a fini direttamente o indirettamente pubblicitari, dell'attività, del nome o dell'immagine altrui in cambio di un corrispettivo che può consistere in un finanziamento in denaro o nella fornitura di materiale o di altri beni.»¹⁷

Numerosi autori, infatti, sostengono che «il contratto di sponsorizzazione è quell'accordo in cui un soggetto, a fronte di un corrispettivo, si obbliga a veicolare il segno distintivo dello sponsor, ed a consentirgli di sfruttare la propria notorietà».¹⁸

Abbracciando questa tesi il contratto di sponsorizzazione rientrerebbe nel novero dei contratti atipici, ovvero quei contratti non puntualmente regolamentati nella normativa codicistica, ma creati *ad hoc* dalle parti, in base alle loro esigenze contrattuali¹⁹. Ciò implica che il contenuto negoziale potrebbe essere determinato

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ BARBARA SPATOLA “Le sponsorizzazioni nelle PA” disponibile su www.diritto.it.

¹⁸ SERAFINO GATTI “Sponsorizzazione e pubblicità sponsorizzata” disponibile su www.rivistadeldirittocommerciale.com.

¹⁹ www.wikipedia.org

dalle parti liberamente e senza limitazioni all'autonomia contrattuale, fermo restando il rispetto dell'ex art. 1322 comma 2 c.c.; ossia la realizzazione di interessi di ordine pubblico meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico. Tale meritevolezza verrà verificata dal tribunale solo a posteriori, visto che la verifica preventiva risulta pressoché impossibile.

Qualora il contenuto negoziale del contratto di sponsorizzazione dovesse violare tali interessi, il contratto stesso dovrà essere considerato invalido.

Gli studi empirici mostrano come, la tipologia di sponsorizzazione che maggiormente si avvicina concettualmente al negozio giuridico della diffusione pubblicitaria, è l'attività di sponsorizzazione che utilizza come mezzo di comunicazione la radio. In tal caso, durante una trasmissione radiofonica viene sottolineato il nome di un particolare prodotto o di una specifica azienda cosicché il pubblico possa facilmente individuare lo *sponsor* associato alla trasmissione stessa.

Nella fattispecie rientra anche la sponsorizzazione televisiva, che però differisce dalla tradizionale pubblicità trasmessa in televisione per le particolari modalità con cui il messaggio viene diffuso: nella sponsorizzazione assumono importanza sia la capacità comunicativa del conduttore che il programma condotto in quanto il messaggio viene inserito in programmi relativi ad attività diverse ed estranee allo *sponsor* stesso.

Seppur, quindi, molto simili, sono numerose le distanze che si creano fra lo specifico contratto di sponsorizzazione e la più ampia categoria dei contratti di pubblicità. Neppure i contratti di pubblicità sono espressamente regolati dalla legge. Tuttavia sussiste una fondamentale base normativa per l'autodisciplina della comunicazione commerciale; un vero e proprio punto di riferimento nel settore, ovvero il "Codice di autodisciplina pubblicitaria"²⁰.

Nei contratti di pubblicità l'oggetto del negozio giuridico è la mera divulgazione di messaggi volti a promuovere la vendita di un determinato bene o servizio; mentre nella sponsorizzazione, la diffusione diretta o indiretta del messaggio ha lo scopo di mostrare il marchio ovvero un segno distintivo dello *sponsor*, e non quello di sottolineare particolari caratteristiche qualitative del prodotto o del servizio di un'impresa²¹.

Il messaggio pubblicitario indirettamente diffuso durante lo svolgimento di eventi, indipendenti dalla presenza dello *sponsor*, permette una crescita esponenziale della conoscenza da parte dei consumatori dell'impresa sponsorizzata ed, in particolare, del prodotto sponsorizzato. Tale fenomeno è il

²⁰ Istituito nel 12 maggio 1966 dall'istituto dell'autodisciplina pubblicitaria (aip): associazione riconosciuta dall'intero settore pubblicitario con l'obiettivo di rendere la comunicazione commerciale onesta, veritiera e corretta, per la tutela sia del pubblico e che delle imprese. Proprio per raggiungere tale scopo le norme contenute all'interno del Codice vengono aggiornate ed adattate in relazione all'evoluzione della società e delle tecniche di comunicazione; la versione più aggiornata, infatti, è la 66ª edizione, entrata in vigore il 29 aprile 2019. Fonte: www.iap.it.

²¹ PIERANGELA DAGNA op.cit.

principale elemento caratterizzante la sponsorizzazione, ovvero il cosiddetto “effetto di ritorno”.

Inoltre, è fondamentale sottolineare come questa particolare forma pubblicitaria sia talmente al passo con l'evoluzione dell'ambiente economico-sociale e tecnologico, da essere molto più efficace (e, a volte, anche più efficiente) della pubblicità tradizionale; facendo enorme leva, tramite degli avvenimenti a rilevante contenuto d'immagine, sull'emotività e sulle passioni dei consumatori, penetrando inconsciamente nei loro sentimenti fino alla persuasione, anche indiretta, ma intensa, di induzione all'acquisto di un determinato prodotto il cui marchio viene mostrato ovvero esposto dalla squadra o dell'atleta.²²

Del termine sponsorizzazione viene data una definizione italiana²³ per la prima volta a livello giurisprudenziale solo nel 1990 tramite la cosiddetta Legge Mammì e, precisamente, grazie all'art. 8 comma 12 della legge n.223 del 6 agosto 1990, dove si legge «*Ai sensi della presente legge, per sponsorizzazione si intende ogni contributo di un'impresa pubblica o privata, non impegnata in attività televisive o radiofoniche o di produzione di opere audiovisive o radiofoniche, al*

²² Ibidem.

²³ A livello europeo già nella Terza Conferenza dei Ministri europei dello sport, tenutasi nel 1981 a Palma di Majorca, fu esposta una definizione di sponsorizzazione. Fonte: G. BRIANTE e G. SAVORANI “*Sponsorizzazione*”, disponibile su www.comparazioneDirittocivile.it.

*finanziamento di programmi, allo scopo di promuovere il suo nome, il suo marchio, la sua immagine, le sue attività o i suoi prodotti».*²⁴

La definizione viene esposta allo scopo di introdurre determinati limiti, ad attirare l'attenzione è quello contenuto al comma 14 della suddetta legge, il quale vieta ogni tipo di sponsorizzazione a persone fisiche o soggetti giuridici che fabbricano e/o distribuiscono prodotti pericolosi o potenzialmente pericolosi per la salute, come tabacco, superalcolici e medicinali.²⁵

Sull'argomento, negli scorsi anni, a seguito di sponsorizzazioni di tali prodotti nocivi per la salute, tramite azioni volte ad aggirare l'evidente presenza del divieto in materia, si è acceso un vivace dibattito che ha visto scontrarsi due differenti dottrine.

La prima ritiene che il legislatore nella legge sopracitata²⁶ con i termini "pubblicità", "propaganda pubblicitaria", "messaggio", "promozione

²⁴ www.gazzettaufficiale.it.

²⁵ PIERANGELA DAGNA op.cit.

²⁶ «I programmi non possono essere sponsorizzati da persone fisiche o giuridiche la cui attività principale consista nella fabbricazione o vendita di sigarette o di altri prodotti del tabacco, nella fabbricazione o vendita di superalcolici, nella fabbricazione o vendita di medicinali ovvero nella prestazione di cure mediche disponibili unicamente con ricetta medica.» Fonte: www.gazzettaufficiale.it.

pubblicitaria”, ecc., si riferisca unicamente al contratto di pubblicità e non a quello di sponsorizzazione, quindi il raggirò del divieto risulterebbe “legittimo”.

La seconda dottrina, all'opposto, sposandosi con la prassi tutt'ora in uso, ha ritenuto questi termini riferibili anche al negozio giuridico della sponsorizzazione sicché la pratica di sponsorizzazione di prodotti nocivi rientrerebbe nella piena violazione del divieto.

1.3.2 – Le parti

Il contratto di sponsorizzazione è, come precedentemente accennato, un'obbligazione di mezzi e non di risultato. Ciò significa che il soggetto sponsorizzato, nel porre in essere ogni comportamento negozialmente previsto per lo svolgimento della propria attività di diffusione del marchio o dell'immagine dello *sponsor*, non è mai obbligato a garantirne un risultato ovvero a generare un certo “effetto di ritorno” pubblicitario (vedi §1 p.18).

Lo *sponsor* vede così la sua immagine, inevitabilmente collegata a quella del soggetto sponsorizzato, utilizzato come veicolo, diretto o indiretto, del messaggio pubblicitario. L'effetto di ritorno risulta, a sua volta, fortemente condizionato, positivamente o negativamente, dallo sponsorizzato. Evidente è che l'azienda *sponsor* non può in alcun modo controllare e dirigere le attività autonomamente svolte dallo sponsorizzato. Tuttavia le obbligazioni cui deve adempiere lo sponsorizzato sono spesso determinate o determinabili grazie alla prassi negoziale

che, negli anni, ha individuato delle obbligazioni tipicamente oggetto dei contratti di sponsorizzazione^{27,28}.

1.3.3 – Gli obblighi

In passato, gli obblighi dello sponsorizzato erano sin troppo generici e spesso poco dettagliati, mentre attualmente le prestazioni dovute sono soggette ad una minuziosa elencazione a livello negoziale, permanendo un'aleatorietà a livello civilistico.²⁹

Vengono previste, generalmente, delle obbligazioni "tipiche" che il soggetto sponsorizzato deve adempiere:

- nel caso di patrocini in eventi o manifestazioni, si esige che il marchio dello *sponsor* o, più precisamente, un suo determinato prodotto, venga affisso in loco per essere così pubblicizzato;
- nel caso di sponsorizzazioni ad atleti o a squadre sportive, questi ultimi devono indossare l'abbigliamento ed utilizzare le attrezzature o qualsiasi

²⁷ Indipendentemente dalla presenza o meno dello *sponsor*, lo sponsorizzato comunque svolgerà determinate attività. Come nel caso di eventi sportivi: con o senza sponsorizzazione l'atleta gareggerà.

²⁸ NICOLA FERRANTE "Contratto di sponsorizzazione" disponibile su www.sponsorizzazione.avvocatoferrante.it

²⁹ PIERANGELA DAGNA op.cit.

altro materiale fornito dall'azienda *sponsor*. Obbligandosi, inoltre, a non avvantaggiare, tramite lo svolgimento delle varie attività messe in atto, un'impresa concorrente allo *sponsor*.

In quest'ultima ipotesi lo *sponsor* si proclama come fornitore ufficiale del soggetto fisico o giuridico sponsorizzato.

Alcune clausole, tuttavia, vengono ritenute invalide e quindi non giuridicamente vincolanti per lo sponsorizzato, in particolare quando si prevede un comportamento contrario alla volontà dell'atleta stesso.³⁰

L'obbligazione principale dell'impresa *sponsor*, diversamente da quella del soggetto sponsorizzato che è identificata civilisticamente in maniera generale, è ben determinata, configurandosi nel pagamento di un corrispettivo.

Questa somma di denaro, se non viene fissata dalle parti in modo puntuale, può essere determinata ricorrendo, per analogia, alle disposizioni relative al contratto d'opera contenute all'art. 2225 c.c., secondo il quale «*il corrispettivo [...], è stabilito dal giudice in relazione al risultato ottenuto e al lavoro normalmente necessario per ottenerlo.*»³¹

³⁰ Ad esempio, dice Dagna, sono invalidi gli obblighi imposti allo sponsorizzato di nutrirsi esclusivamente con alimenti dietetici forniti dallo *sponsor* o di svolgere attività sportive ritenute pericolose per la sua incolumità fisica.

³¹ PIERANGELA DAGNA op.cit.

Tuttavia, non sussiste alcuna disposizione, se non quella negoziale eventualmente stabilita dalle parti, per cui il compenso corrisposto allo sponsorizzato debba essere obbligatoriamente versato in denaro. Il corrispettivo trasferito dallo *sponsor*, infatti, può configurarsi anche nella consegna in proprietà o in godimento temporaneo di beni ovvero attrezzature sportive, capi di abbigliamento o nella fornitura di determinati servizi.³²

Nel contratto di sponsorizzazione, quindi, da un lato lo sponsorizzato adempie alla sua obbligazione tramite l'espletamento di determinate attività da lui svolte e per le quali ottiene un corrispettivo in natura o in denaro; dall'altra, lo *sponsor* sostiene un "costo"³³ che non dipende dalla quantità e dalla qualità dell'effetto di ritorno pubblicitario.

Sussiste così, a carico dello *sponsor*, un rischio a livello economico, generato dal fatto che il ritorno pubblicitario deriva in larga parte «*da fattori non controllabili*

³² Ove il corrispettivo della prestazione dello sponsorizzato sia il trasferimento della proprietà di beni materiali da parte dello *sponsor*, al negozio giuridico vengono applicati, per analogia, gli articoli dal 1470 al 1547 c.c. previsti per la vendita; mentre se il corrispettivo si identifica nella sola concessione temporanea dei beni, verrà applicata la disciplina relativa alla locazione disciplinata all'articolo 1571 e seguenti c.c. Fonte: NICOLA FERRANTE op.cit. e PIERANGELA DAGNA op.cit.

³³ Come abbiamo detto, lo *sponsor* non è detto che supporti un esborso monetario perché il corrispettivo pattuito nel contratto di sponsorizzazione potrebbe essere un bene o un servizio.

o da eventi incerti»³⁴ e viene messo perennemente a rischio da qualsiasi imprevisto o comportamento inappropriato e negativo adottato dallo sponsorizzato.

Proprio per queste ragioni la dottrina configura lo *sponsor* come la parte “debole” del contratto di sponsorizzazione e, come tale, esigente di maggiori tutele.

A tal proposito, sono stati creati dei “rimedi” che garantiscano la posizione dello *sponsor* riducendone la debolezza che, inevitabilmente, lo caratterizza contrattualmente.³⁵

La prassi ha fatto sì che nel contratto di sponsorizzazione vengano introdotte delle clausole risolutive per recesso unilaterale dello *sponsor* al verificarsi di eventuali ipotesi che ledano i principi di correttezza e buona fede³⁶ e/o accadimenti in grado di mettere a rischio l'immagine dello *sponsor* ovvero a pregiudicare il raggiungimento dello scopo del contratto.³⁷

³⁴ NICOLA FERRANTE op.cit.

³⁵ PIERANGELA DAGNA op.cit.

³⁶ Richiesti dagli artt. 1175 e 1375 c.c. nell'adempimento dell'obbligazione di ogni contratto. Fonte: P. DAGNA op.cit.

³⁷ Un esempio ci viene fornito da N. Ferrante: nel momento in cui lo sponsorizzato dovesse retrocedere da un club sportivo o venisse squalificato per lunghi periodi o, peggio, per cause infamanti; lo *sponsor* avrebbe il diritto di recedere unilateralmente.

È comunque importante ribadire che il ritorno pubblicitario non è garantito dal contratto, perché l'obbligazione dello sponsorizzato è un'obbligazione di mezzi e non di risultato, e quindi lo *sponsor* non ha quasi mai diritto ad ottenerlo.³⁸

Vengono tuttavia riconosciuti allo *sponsor* dei particolari diritti, come quello di «pretendere dallo sponsorizzato un comportamento coerente con la pubblicizzazione dell'immagine o del prodotto oggetto del contratto»; tale diritto viene violato dal soggetto sponsorizzato nel momento in cui quest'ultimo ometta il nome dell'azienda *sponsor*.

Per contro, si viene a creare una responsabilità che ricade sullo sponsorizzato, il quale deve svolgere la sua attività sportiva rispettando i valori cardine dello Sport e quindi non commettere gravi violazioni delle regole dell'ordinamento giuridico sportivo³⁹ o assumere comportamenti lesivi della propria immagine, ma anche dell'immagine del suo team sportivo.

³⁸ In caso di mancata realizzazione delle aspettative dello *sponsor*, e quindi in assenza del ritorno pubblicitario; quest'ultimo non può mai chiedere la risoluzione del contratto o il risarcimento dei danni allo sponsorizzato. Fonte: P. DAGNA op.cit.

³⁹ N. Ferrante elenca numerosi casi in cui è possibile assistere ad una violazione delle regole federali sportive da parte dello sponsorizzato; come ad esempio nel caso di: assunzione di sostanze dopanti; false dichiarazioni; aggressioni fisiche; comportamenti preordinati ad impedire il regolare svolgimento di una gara sportiva.

Nel caso in cui il contratto divenga fin troppo oneroso, vengono invece introdotte delle clausole di adeguamento del corrispettivo direttamente proporzionali al raggiungimento di predeterminati obiettivi. Solitamente il compenso corrisposto dallo *sponsor* allo sponsorizzato viene stabilito in parte, in misura fissa; ed in parte in misura variabile in base ai risultati ottenuti dallo sponsorizzato nello svolgimento delle attività a suo carico⁴⁰ (vedi §1 p.23).

Ove, nel contratto di sponsorizzazione, alle parti facciano carico una moltitudine di obblighi; l'inadempimento ovvero l'inesatto adempimento di una singola obbligazione agisce sull'intero negozio giuridico solo se la prestazione inadempita si configuri come di primaria importanza tale da far venire meno l'utilità dell'intero contratto.⁴¹

1.3.4. Durata e risoluzione

Il contratto di sponsorizzazione può essere concluso a tempo determinato o indeterminato.

Solitamente, nei contratti di sponsorizzazione di particolari eventi o manifestazioni di durata limitata, l'accordo è circoscritto al periodo di svolgimento dell'evento stesso. Mentre, nel caso di sponsorizzazioni a signoli

⁴⁰ NICOLA FERRANTE op.cit.

⁴¹ PIERANGELA DAGNA op.cit.

atleti o squadre sportive, la durata dell'accordo è pluriennale, compresa tra i tre ed i cinque anni.⁴²

Alcuni autori individuano una durata ottimale della sponsorizzazione in tre anni, sottolineando come gli effetti del ritorno pubblicitario inizino a manifestarsi solo dal secondo anno ed a massimizzarsi dal terzo.⁴³

Le parti, tuttavia, come abbiamo poc'anzi detto, possono recedere unilateralmente al verificarsi di precise ipotesi determinando una risoluzione anticipata del contratto stesso.

Un'ipotesi automatica di risoluzione del negozio giuridico, indipendente dalla volontà delle parti, si ha quando impedimenti oggettivi⁴⁴ colpiscono lo sponsorizzato tanto da pregiudicarne l'attività per un consistente lasso di tempo.

1.3.5. Responsabilità

Nel momento in cui si parla di inadempimento non si sta facendo riferimento all'effetto di ritorno pubblicitario che può, come non può, verificarsi essendo condizionato da fattori che sfuggono ad ogni tipo di controllo dello *sponsor*; e

⁴² N. FERRANTE op.cit.

⁴³ C. VERDE "Il contratto di sponsorizzazione" disponibile su www.comparazionedirittocivile.it.

⁴⁴ Come, ad esempio, sottolineato da Claudio Elestici, le malattie o gli infortuni che perdurano nel lungo periodo.

soprattutto, perché non è questo ritorno a configurarsi come oggetto delle obbligazioni dedotte dal negozio giuridico. Se si volesse dare importanza negoziale all'effetto di ritorno pubblicitario come ipotesi di risoluzione del contratto è necessario inserire nel contratto delle clausole *ad hoc*.

I meccanismi di imputazione di responsabilità scattano, normalmente in caso di gravi ritardi nell'adempimento di una delle obbligazioni; secondo l'art.1460 c.c. titolato "*Eccezione d'inadempimento*" colui che subisce il ritardo può rifiutarsi di adempiere la sua obbligazione fino a quando l'altro non abbia eseguito la propria. Allorquando si verifica un'ipotesi di inesatta esecuzione di una delle obbligazioni, ciascuna dalle parti è legittimata a rifiutare la prestazione, a richiedere che la stessa sia correttamente eseguita, ovvero a chiedere la risoluzione definitiva del contratto.

Mentre, in presenza di un inadempimento definitivo, dovuto ad impossibilità sopravvenuta della prestazione⁴⁵ vengono applicati gli artt.1463 e 1464 c.c., rispettivamente relativi a impossibilità totale ed impossibilità parziale secondo cui il debitore inadempiente è obbligato al risarcimento del danno.

⁴⁵ Dovuta, quindi, a cause esterne e indipendenti dal debitore, altrimenti l'obbligazione si estingue in modo automatico.

In queste ipotesi il problema si configura nella difficile valutazione del danno emergente e del lucro cessante⁴⁶.

Da un lato, il danno subito dallo sponsorizzato è identificabile come la mancata percezione del corrispettivo (in denaro, in beni o in servizi) ed il lucro cessante è dovuto agli effetti negativi che eventualmente ricadono sul piano organizzativo⁴⁷; dall'altro lato però, se è facilmente individuabile il danno emergente per lo *sponsor*, configurabile dai costi sostenuti per finanziare lo sponsorizzato o per fornirgli attrezzature; è assai complesso individuare il suo lucro cessante, che dovrebbe essere la sommatoria di tutte quelle variabili legate al ritorno pubblicitario quantificabili solamente in via equitativa e mai a priori.⁴⁸

Anche per quanto concerne le ipotesi di responsabilità extracontrattuale vengono applicate le disposizioni del codice civile che imputerà la responsabilità a carico dello *sponsor*, dello sponsorizzato o di entrambe le parti solidalmente.

Nell'ipotesi in cui si verificano danni causati a terzi da parte del soggetto sponsorizzato nell'espletamento dell'attività finanziata, su cui lo *sponsor* non può

⁴⁶ Il danno emergente è la perdita economica subita, mentre il lucro cessante è il mancato guadagno.

⁴⁷ Se, ad esempio, una squadra sportiva subisce la mancata percezione del finanziamento o del materiale/abbigliamento tecnico e sportivo, si ritrova inevitabilmente disorganizzata.

⁴⁸ C. VERDE op.cit.

esercitare un controllo, deve escludersi ogni responsabilità contrattuale o extracontrattuale dell'azienda *sponsor*⁴⁹, potendosi identificare solo una responsabilità dello sponsorizzato. Se e solo se, lo *sponsor* può esercitare anche un minimo controllo nell'organizzazione dell'evento, allora la responsabilità sarà in solido a carico sia dello *sponsor* che dello sponsorizzato.

Ipotesi diversa si ha quando i danni cagionati a terzi o eventualmente ai soggetti sponsorizzati, siano dovuti direttamente ai vizi o ai malfunzionamenti nell'utilizzo dei beni forniti in proprietà o in godimento dallo *sponsor* agli sponsorizzati. La responsabilità contrattuale ed extracontrattuale ricade elusivamente in capo allo *sponsor* se ad essere danneggiati sono gli sponsorizzati, e solo extracontrattuale se ad essere danneggiati solo i terzi esterni al contratto di sponsorizzazione.

1.3.6. Altre Clausole

Come abbiamo già discusso, al contratto di sponsorizzazione si applicano le discipline generali previste dal codice civile ed applicabili ad ogni contratto atipico; fermo restando la possibilità per le parti di inserire eventuali clausole ritenute opportune per regolare il rapporto negoziale.

⁴⁹ La responsabilità è contrattuale quando è dovuta alla fornitura di attrezzatura inadeguata; mentre è extracontrattuale quando è dovuta al danno prodotto dal bene difettoso.

Secondo la dottrina il contratto di sponsorizzazione deve essere redatto per iscritto e deve avere un contenuto minimo a cui fanno solitamente compagnia delle clausole più specifiche.

Ogni contratto di sponsorizzazione deve indicare chiaramente l'identità delle parti, la precisa descrizione dell'immagine o del segno distintivo dello *sponsor*, un elenco dettagliato degli obblighi contrattuali a cui si sottopone lo sponsorizzato, il corrispettivo economico, la durata del contratto e l'eventuale possibilità di rinnovo.

Relativamente ai contratti eventualmente accettabili dallo sponsorizzato si possono introdurre diverse clausole, ognuna con previsioni ed effetti differenti.

Tramite la clausola di tolleranza lo sponsorizzato informa lo sponsor dell'esistenza o della possibile esistenza per l'atleta o la squadra sportiva di stipulare ulteriori e paralleli contratti di sponsorizzazione con altre imprese.

Una clausola molto frequente è quella tramite la quale lo *sponsor* impone al soggetto sponsorizzato di *«non dare inizio a trattative con altre aziende per un nuovo contratto fino ad una determinata data, entro la quale lo sponsor si assicura diritto di stipulare un nuovo contratto di sponsorizzazione.»*⁵⁰

Simili sono i patti di non concorrenza, con cui lo sponsorizzato si assume la responsabilità di non concludere, per l'intera durata di efficacia del contratto ed

⁵⁰ N. FERRANTE op.cit.

eventualmente anche per periodi successivi la scadenza del contratto stesso, accordi di sponsorizzazione con soggetti in rapporto di concorrenza con lo *sponsor*.

Contrariamente, con la clausola di prelazione il soggetto sponsorizzato è obbligato a preferire, a parità di altre condizioni, ad altri potenziali contraenti, il medesimo soggetto *sponsor* col quale potrà stipulare un nuovo contratto.

Comuni sono le clausole che regolano il rapporto contrattuale al momento della sua scadenza, con lo scopo di eliminare ogni possibile controversia che possa configurarsi tra *sponsor* e sponsorizzato.

Nel caso in cui lo *sponsor* consegni materiali o attrezzature sportive si prevede poi una clausola di garanzia.

Se il contratto è inerente ad un'attività sportive viene solitamente integrato con clausole di rinvio e accettazione della normativa federale sportiva, vincolante anche nei confronti dello *sponsor*.

Ulteriori clausole più specifiche sono la previsione di un diritto di esclusiva, la previsione di un determinato comportamento obbligatorio a carico dello sponsorizzato, eventuali clausole di aumento o riduzione del corrispettivo previsto in correlazione ai risultati ottenuti, clausole di correttezza, una clausola di non ingerenza e, persino, una clausola risolutiva espressa tramite la quale lo *sponsor* si

riserva la facoltà di risolvere il contratto in caso di eventi che producano un ritorno pubblicitario e di immagine negativo.⁵¹

1.3.7. Merchandising

Il termine *merchandising* proviene dall'inglese e letteralmente viene tradotto con "commerciare".

Concettualmente possiamo attribuire al termine merchandising due definizioni. La prima definizione è di interpretazione lessicale del fenomeno, che lo identifica come la mera attività promozionale delle vendite, ovvero come l'insieme delle attività organizzate per la commercializzazione di un prodotto, dallo studio dei concorrenti ai prezzi praticati, dal posizionamento sul mercato allo spazio di vendita.

Mentre, la seconda definizione, di stampo maggiormente economico-giuridico, vede il fenomeno come un vero e proprio rapporto negoziale tramite il quale un soggetto (detto licenziatario) utilizza il marchio o l'immagine di un prodotto noto appartenente ad un titolare (chiamato licenziante) traendone vantaggi di tipo economico.

⁵¹ Ibidem.

È proprio il contratto di *merchandising* che permette al licenziatario la riduzione, soprattutto dei rischi, ma anche dei costi, connessi all'introduzione sul mercato di un nuovo marchio o di un nuovo bene, addossando al licenziante le eventuali conseguenze negative di un insuccesso commerciale.

D'altro canto, il licenziante, senza alcun investimento economico, potrà godere, nel caso di successo commerciale del licenziatario, dell'ottenimento di corrispettivi in denaro e del rafforzamento sostanziale della sua immagine o di un suo bene.

Il *merchandising* è un fenomeno nato nel momento in cui determinati marchi d'impresa, considerati semplici segni distintivi dei prodotti di una particolare azienda, hanno acquisito un proprio specifico valore economico dato dalla notorietà e dal prestigio riscossi nel mercato.

Fu la giurisprudenza a rivedere il concetto di marchio, accertando l'effettiva esistenza di quei marchi che, grazie alla loro fama ed alla loro capacità di creare ed influenzare il gusto e la moda, fossero meritevoli di una particolare tutela anche se utilizzati in settori diversi da quelli per i quali erano stati registrati.

Fu proprio questa tutela il trampolino di lancio per lo sfruttamento economico dei marchi tramite il fenomeno del *merchandising*.

Il contratto di *merchandising* è un contratto atipico e come tale non espressamente disciplinato dal codice civile; pertanto deriva direttamente dall'autonomia contrattuale delle parti riconosciuta dall'art. 1322 c.c.⁵²

Dal punto di vista giuridico, la fattispecie contrattuale che più si avvicina al fenomeno del *merchandising*, è quella del contratto di locazione, contenuta all'art. 1571 c.c.⁵³ che, quando ha come oggetto un bene immateriale si denomina “licenza” ed autorizzazione una delle due parti all'utilizzo temporaneo di un bene a fronte di un pagamento. Con il contratto di *merchandising*, come abbiamo precedentemente accennato, il titolare (licenziante) di un diritto esclusivo su beni immateriali cede, dietro corrispettivo, l'uso di questo diritto ad un soggetto (licenziatario) che potrà utilizzarlo e sfruttarlo al fine di pubblicizzare i suoi prodotti o accrescerne la notorietà. L'oggetto del contratto di *merchandising* può assumere una grande varietà di forme.

⁵² «Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge e dalle norme corporative. Le parti possono anche concludere contratti che non appartengano ai tipi aventi una disciplina particolare, purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico.» Fonte: www.ricercagiuridica.com.

⁵³ «La locazione è il contratto con il quale una parte si obbliga a far godere all'altra una cosa mobile o immobile per un dato tempo, verso un determinato corrispettivo.» Fonte: www.ricercagiuridica.com.

Da un lato, quindi il licenziatario sfrutta il valore simbolico del marchio per commercializzare i propri prodotti, dall'altro il licenziante trae vantaggio dal valore intrinseco del marchio stesso ricevendo un compenso economico dal licenziatario. Nell'ambito del rapporto fra le due parti vengono fissate delle regole o a garanzia del rispetto degli obblighi contrattuali.

Molteplici sono i campi d'azione del merchandising nello sport. Esempi eclatanti sono quelli delle squadre di calcio e quelle automobilistiche.

Alcuni autori ritengono che il contratto di merchandising vada ben distinto dal contratto di sponsorizzazione.

Nel primo, infatti, il marchio viene dato in licenza ad un terzo affinché venga utilizzato in settori completamente diversi rispetto a quelli per cui è stato creato, così il marchio diviene un bene autonomo, immateriale.

Nel contratto di sponsorizzazione, addirittura c'è un'inversione dei ruoli perché è lo *sponsor* proprietario del marchio (quindi come il licenziante) a pagare un corrispettivo allo sponsorizzato (assimilabile al licenziatario) affinché quest'ultimo possa veicolare il marchio.

È anche vero che a volte i due contratti presentano un carattere misto, fondendosi. La fattispecie classica si ha quando lo *sponsor* di una squadra sportiva alla quale fornisce capi di abbigliamento, pagando un ulteriore cospicua somma di denaro

ottiene anche il *benefit* di produrre e quindi distribuire e commercializzare prodotti sui quali sono apposti i segni distintivi della società sportiva.

CAPITOLO 2. IL MARKETING SPORTIVO

Il *marketing* rappresenta una funzione aziendale che permea sempre maggiormente il business delle aziende di ogni settore. Al giorno d'oggi, anche il settore sportivo non può esimersi dalla necessità di un *marketing* ad esso destinato.

Per risultare efficace e di successo, il *marketing* applicato al mondo dello sport deve svolgersi nel rispetto di determinate modalità e di diversi parametri di riferimento.

Si avverte, pertanto, l'esigenza non solo di un *marketing* condotto in maniera professionale anche relativamente ad un settore da sempre trattato diversamente dai più comuni, ma anche di un vero e proprio *management* professionale in ambito sportivo.

Il *marketing* sportivo nasce a metà anni '80 negli Stati Uniti, parallelamente all'istituzione di quattro Leghe professionistiche per altrettante discipline diverse: NFL⁵⁴ per il *football* americano, NHL⁵⁵ per l'*hockey* su ghiaccio, NBL⁵⁶ per il *baseball* e NBA⁵⁷ nel *basket*.

In Europa, i primi studi sul *marketing* dello sport hanno luogo in Inghilterra, dove tra gli anni '80 e '90 la legge *anti-hooligans*⁵⁸ contribuisce a rendere effettiva una vera e propria rivoluzione.

⁵⁴ La *National Football League*, identificata anche dall'acronimo NFL, è la maggiore lega professionistica nordamericana di *football* americano, al 2014 composta da 32 franchigie di altrettante città degli Stati Uniti.

⁵⁵ La *National Hockey League*, nota anche con la sigla NHL, è un'organizzazione professionistica composta da squadre di *hockey* su ghiaccio provenienti da Stati Uniti e Canada, dove è anche nota soprattutto in Québec con il nome francese di *Ligue nationale de hockey* (LNH). È considerata la principale lega di *hockey* su ghiaccio del mondo e una delle maggiori leghe sportive professionistiche nordamericane.

⁵⁶ La *National League of Professional Baseball Clubs*, o più semplicemente la *National League* (NL) è la più vecchia delle due leghe che formano la *Major League Baseball*, e la lega più antica al mondo per quanto riguarda gli sport di squadra professionistici.

⁵⁷ La *National Basketball Association*, comunemente nota come NBA, è la principale lega professionistica di pallacanestro degli Stati Uniti d'America. Molti dei migliori cestisti del mondo giocano nella NBA e il livello complessivo della competizione è considerato il più alto al mondo.

⁵⁸ Tale legge ha dato luogo alla creazione di una squadra speciale di sorveglianza nazionale *anti-hooligans*: la *National Football Intelligence Unit* costituita da *Scotland Yard* nel 1989. Un agente è affidato a ognuna delle 92 società professionistiche e si occupa, viaggiando sempre al seguito della tifoseria, della schedatura dei tifosi violenti e di azioni di infiltrazione. Con questo sistema è stato possibile schedare, in un'apposita banca dati, circa settemila tifosi.

Sembra doveroso, in fase introduttiva, il richiamo al concetto di *marketing*, al fine di meglio inquadrare il *marketing* applicato al settore sportivo. Secondo Kotler⁵⁹ e Armstrong⁶⁰ (2006) il termine “*marketing*” identifica una funzione volta ad instaurare un rapporto con il consumatore, identificare i suoi bisogni/desideri ed approntare specifiche azioni volte al loro soddisfacimento.

Il mercato dello sport si configura sempre più come un mercato che presenta un elevato grado di complessità strutturale, in quanto coinvolge una moltitudine di attori differenti, legati tra loro da relazioni di diversa natura e portatori di specifici interessi. La definizione in assoluto più completa porta la firma di Sergio Cherubini⁶¹: «*Il marketing è un insieme di attività programmate, organizzate,*

⁵⁹ Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è *S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing* presso la *Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois*. È stato indicato come il quarto "guru del *management*" di tutti i tempi dal *Financial Times* (dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker) e acclamato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di *marketing*" dal *Management Centre Europe*. Viene anche considerato uno dei pionieri del *marketing* sociale.

⁶⁰ J. SCOTT ARMSTRONG (nato il 26 marzo 1937) è un autore e professore di *marketing* statunitense presso la Wharton School della University of Pennsylvania.

⁶¹ Sergio CHERUBINI è professore di *Marketing* presso la Macroarea Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, dove svolge, da molti anni, attività di ricerca, sperimentazione e docenza, che lo hanno portato a scrivere numerosi libri ed articoli su vari aspetti del *marketing* management. Presso l'Università Lumsa di Roma è docente di *Marketing* culturale.

controllate, che partono dall'analisi del mercato (sia della domanda che della concorrenza) e si svolgono in forma integrata (sia a livello intrafunzionale, sia a livello interfunzionale), al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente.»

Preso atto delle definizioni canoniche, con l'obiettivo di conseguire una più approfondita comprensione del fenomeno, il *marketing* sportivo può essere discinto in alcuni sottogruppi, relativi ognuno ad uno specifico contesto⁶²:

- il *marketing* degli eventi sportivi;
- il *marketing* delle società sportive;
- il *marketing* delle federazioni;
- il *marketing* delle leghe;
- il *marketing* dei singoli atleti;
- il *marketing* delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo;
- il *marketing* dei prodotti e servizi connessi all'attività sportiva;
- il *marketing* di aziende che utilizzano lo sport come media comunicativo.

Risulta evidente come la differenza principale con il *marketing* tradizionale sia riscontrabile già a monte, ossia a partire dall'oggetto della disciplina, che nel

⁶² S. CHERUBINI, 2007

settore sportivo non si presta ad essere individuato in un elemento materiale e concreto, bensì viene interpretato come concetto intangibile e immateriale.

Altra particolarità che fa del *marketing* sportivo un settore a sé stante va individuata nella natura stessa dell'evento sportivo, che si esaurisce attorno ad un arco spaziale e temporale ben circoscritto, diversamente da quanto prevedrebbe la concezione tradizionale di *marketing*.

Emerge, dunque, la contemporaneità della produzione e del consumo, che delinea nitidamente l'inevitabile carattere di deperibilità del prodotto stesso (l'evento).

Il fulcro del sistema di *marketing* sportivo è rappresentato dall'evento sportivo, in quanto fondamentale è il suo ruolo strategico di attivazione di tutte le azioni e le interazioni che vedono coinvolta la serie di attori costituenti il mercato dello sport.

2.1 – Le fasi del *marketing* sportivo

Seppur con un certo grado di approssimazione, dovuto banalmente al fatto che ogni fattispecie concreta presenta le proprie specifiche peculiarità, è possibile definire la strategia di *marketing* secondo tre fasi:

A) *Marketing* analitico

Al fine di indirizzare le scelte di mercato verso risultati di competitività e di efficienza, è opportuno attivare una analisi preventiva della realtà che sarà oggetto di un'insieme di attività catalogate sotto la denominazione di *marketing* analitico.

Il particolare caso del *marketing* sportivo presuppone una fase analitica preliminare che include le operazioni di studio del mercato e di definizione dei profili rilevanti, rappresentati da varie tipologie di soggetti quali i tifosi, le aziende, le istituzioni.

Il *focus* rimane costante sull'obiettivo principale, ossia conoscere in modo approfondito le peculiarità dei soggetti interessati e rilevanti, ossia quegli *stakeholder*⁶³ identificati come i principali fruitori dell'evento sportivo, con l'intento di individuare le possibili opportunità di fidelizzazione degli attuali supporter e acquisirne di nuovi.

Un corretto approccio con le istituzioni si rivela basilare in funzione di una collaborazione proficua e non può prescindere dallo studio dettagliato del tessuto socio-economico e dalla reale conoscenza delle sinergie in atto nella realtà territoriale considerata.

⁶³ Con il termine *stakeholder* (o portatore di interesse) si individua un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali.

A ciò si affianca un'attenta valutazione dei punti di forza e di debolezza della domanda di mercato, attraverso strumenti quali l'analisi *SWOT*⁶⁴ (che consta della valutazione dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce), ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, segmentazione e profilazione dei clienti (acquisiti e potenziali), creazione di una base di dati da mantenere aggiornata nel tempo.

B) *Marketing* Strategico

Conseguentemente alla fase preliminare analitica, il secondo stadio del processo di pianificazione di *marketing* prevede l'indagine evolutiva del mercato di riferimento, che si configura come pianificazione strategica della seguente fase operativa. Il fine ultimo di tale fase del processo è rappresentato dalla identificazione di tutte le attività congeniali alle decisioni riguardanti le linee di sviluppo nel mercato e le modalità con cui proporsi e distinguersi per il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine.

⁶⁴ L'analisi *SWOT* (conosciuta anche come matrice *SWOT*) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

La fase strategica persegue come finalità quella di orientare l'impresa verso opportunità economiche consone ad aumentare la redditività e il potenziale di crescita dell'impresa stessa, organizzando virtuosamente le risorse, la capacità e le competenze di cui l'azienda dispone.

Nel particolare caso dello sport *marketing*, occorre innanzitutto individuare gli obiettivi (ambiziosi ma perseguibili), e successivamente approntare attività di *marketing* coerenti con la possibilità di raggiungere gli stessi. La formulazione delle strategie di mercato si struttura attorno alla preliminare definizione degli obiettivi e allo studio del *marketing mix*.

Infine, viene predisposto un *business plan*, al cui interno trova spazio il relativo *budget* a disposizione per il perseguimento degli obiettivi prefissati. La ponderazione delle azioni da intraprendere esige che esse siano commisurate alla struttura finanziaria della società sportiva. In questo modo, la strategia di *marketing* risulta coerente.

Si scopre di fondamentale importanza commisurare ogni azione di *marketing* mirata al rafforzamento della struttura commerciale in relazione alle dimensioni della Società, alla categoria di appartenenza, al bacino di utenza servito verso il quale indirizzare le iniziative progettate.

Tale tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni '60 e '70 utilizzando i dati forniti dalla *Fortune 500*.

C) *Marketing* Operativo

L'ultima fase della struttura di *marketing* consiste nel momento "operativo", nel quale si concretizzano le attività funzionali alla realizzazione delle strategie formulate precedentemente.

Tali attività prevedono l'attivazione parallela di più canali, riguardando iniziative di *mass marketing* e *business marketing*, con riferimento alla comunicazione e promozione, ma anche all'operatività, alla distribuzione ed infine alla valutazione.

La fase operativa dell'azione di *marketing* si concretizza nello svolgimento delle seguenti azioni:

- costituzione di una struttura organizzativa;
- preparazione dei servizi da offrire, contestualmente alla valutazione dei prezzi da praticare ed alle modalità di attuazione del servizio;
- scelta delle "leve" di *marketing* da utilizzare;
- definizione e aggiornamento periodico del budget stimato;
- pianificazione di attività di comunicazione e pubblicità che investono sia la sfera meramente commerciale sia quella sociale.

2.2. Nuovi orizzonti

Lo scenario attuale con il quale i *club* sportivi si devono confrontare vede la necessità di staccarsi dalla pratica diffusasi nell'ultima dozzina di anni, secondo la quale le plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori bastavano a ripianare un bilancio negativo.

Nello sport in generale e nello specifico nel calcio, stiamo attraversando un momento di svolta, nel quale le società iniziano a rendersi conto del fatto che gli introiti legati alla vendita dei diritti televisivi, seppur lautissimi, non possono bastare al sostentamento perenne di quella che è un'azienda a tutti gli effetti.

Proprio questo aspetto rappresenta ciò che non è stato fatto nel mondo del calcio fino ad oggi: i *club* non sono mai stati considerati al pari di un'azienda.

Così, uno dei temi attualmente più discussi in tutti i corsi di formazione per la nuova generazione di dirigenti sportivi verte attorno alla differenziazione delle fonti di ricavo di un'azienda operante nel controverso settore dello sport.

La sfida attuale consiste nell'individuazione di un'insieme di attività coordinate e programmate che guidino l'azione di *marketing*.

Questa, per definizione, deve «*tendere ad un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che a partire da un'analisi del mercato (tanto della domanda, quanto della concorrenza), si svolgono in forma integrata al fine di*

raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine, attraverso la soddisfazione del cliente.»

Pertanto, una scrupolosa e attenta gestione del *marketing* sportivo da parte delle società sta alla base dell'individuazione di nuove fonti di ricavo e di quelle opportunità di *business* innovative e ancora inesplorate.

La pietra miliare che ispira ogni azione commerciale e di *marketing* è rappresentata dall'obiettivo, sempre valido, di migliorare la percezione esterna della propria immagine e sviluppare in direzioni di reciproca fruttuosità le relazioni con gli *stakeholder*.

Nella seppur giovane letteratura sviluppatasi attorno al tema del *marketing* sportivo, ci si imbatte spesso in liste o mappe degli *stakeholder* e dei soggetti interlocutori, che ricordiamo di seguito prendendo come esempio il punto di vista di una società di calcio professionistica.

Superando la preliminare ma importante distinzione tra i soggetti fruitori (rappresentati da spettatori e praticanti) e i soggetti finanziatori (individuabili negli *sponsor* e associati), i soggetti genericamente portatori di interessi che si relazionano con una società di calcio, ognuno contraddistinto secondo le proprie caratteristiche, la propria influenza e il proprio potere economico, sono i tifosi, gli atleti, i dirigenti, i dipendenti, le istituzioni (quali ad esempio Lega Calcio Serie

A, F.I.G.C.⁶⁵, A.I.C.⁶⁶, ...), gli azionisti, le aziende *sponsor*, le aziende *advisor*, le emittenti televisive, la stampa qualificata e chiunque sia influenzato, nella sua attività economica, dall'indotto prodotto dall'evento sportivo.

Nell'ottica di individuare nuove fonti di ricavo, differenziandole dai tradizionali introiti che sostengono la maggior parte dei *club* al giorno d'oggi e ai quali è strettamente correlata la sopravvivenza delle società (diritti TV e compravendita prestazioni dei calciatori), il *focus* va posto sui potenziali introiti derivanti dalle sponsorizzazioni, dal cosiddetto *matchday* (ricavi da stadio) e dal contributo fornito da uno stadio di proprietà che, se costruito in ottica commerciale e con l'intento di valorizzare la struttura 7 giorni su 7, possa risultare redditizio non esclusivamente in concomitanza con l'evento sportivo.

E' proprio sulla prima di queste nuove fonti di ricavo (le sponsorizzazioni) che concentreremo l'attenzione nella presente trattazione, non prima, però, di aver

⁶⁵ La Federazione Italiana Giuoco Calcio, nota anche con la sigla FIGC e come Federcalcio, è l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia, occupandosi sia di calcio a 11 che del calcio a 5. Ha sede a Roma, mentre il Centro Tecnico Sportivo Federale è a Firenze (quartiere di Coverciano).

⁶⁶ L'Associazione Italiana Calciatori, più nota con l'acronimo AIC, è un'organizzazione che tutela ed assiste i calciatori professionisti di Serie A, B, Lega Pro e, dal 2000, anche i calciatori dilettanti. Fu fondata il 3 luglio 1968 su spinta dell'avvocato Sergio Campana, ex calciatore professionista.

approfondito ancora qualche aspetto generale del *marketing* sportivo e analizzato le sue peculiarità.

Le dinamiche che regolamentano l'affascinante mondo delle sponsorizzazioni sportive, oltre che ad essere caratterizzate da un mercato molto complesso e non sempre ben decifrabile, sono difficilmente riscontrabili in altri settori economici e un paragone con uno di essi risulterebbe poco esaustivo.

Presupposto imprescindibile per una buona riuscita della campagna di *marketing* sportivo attraverso il legame con un'azienda *sponsor*, è il raggiungimento di vantaggi vicendevoli sia per la società sportiva che per lo *sponsor*.

I principali vantaggi per le società sono evidenziati dalla crescita del numero degli spettatori e da maggiori entrate economiche, fattore strategico per l'accrescimento del potere di mercato che consente un consolidamento tecnico della squadra idoneo a raggiungere obiettivi agonistici sempre più ambiziosi.

D'altro canto, i benefici di cui godono le aziende *sponsor* sono riconducibili in prima istanza ad una maggiore visibilità del *brand* e al conseguente incremento delle vendite.

La criticità di tale tema si manifesta nella contestuale contrapposizione e integrazione tra mercato di massa e mercato delle aziende, in quanto, in

riferimento a tali mercati, si rivela necessaria la capacità di sviluppare un'attività di *marketing* differenziata e integrata allo stesso tempo.

Con queste premesse, occorre differenziare due settori complementari del *marketing* sportivo, rappresentati dal *mass marketing* e dal *business marketing*.

Il *mass marketing* ha come *target* prevalente gli individui (i tifosi) e le associazioni di persone (i *club*). In alcuni casi, queste ultime vengono suddivise tra la componente attiva (la parte presente agli eventi, sempre o frequentemente) e la componente passiva (non sempre presente, interessata in diversa misura agli eventi).

Volendo per un attimo analizzare la particolare categoria dei tifosi, essa si caratterizza come un *target* tipicamente di massa e trasversale, ossia contraddistinto da una grande varietà e dalla presenza di grandi quantità di persone con variabili molto differenti tra loro. L'aspetto emotivo, infine, è la componente prevalente che regola i comportamenti di questa particolare tipologia di *stakeholder* di un *club*.

Nell'approccio al *mass marketing*, l'analisi quali-quantitativa degli utenti *target* (le suddette categorie di tifosi) rimane l'obiettivo principale della campagna.

Nel settore del business *marketing*, invece, affiorano logiche drasticamente diverse rispetto al contesto del *marketing* di massa inquadrato precedentemente. La strategia di *marketing* si attiva perciò verso *target* diversi rispetto a tifosi ed appassionati, individuabili in aziende, istituzioni, associazioni di categoria, ma non in persone fisiche.

L'obiettivo perseguito, in questo caso, è il miglioramento della situazione finanziaria con l'incremento delle risorse a disposizione del *club*. A tale obiettivo va affiancato quello del miglioramento delle relazioni esterne e pubbliche con istituzioni politiche, forze economiche, finanziarie, sociali o culturali.

2.3. – Lo strumento sponsorizzazione quale leva strategica nella comunicazione integrata

«Nella sponsorizzazione l'azienda sponsor si impegna a sostenere finanziariamente un evento (culturale, di divertimento, sportivo) e/o un personaggio, un campione, in cambio dell'associazione del nome o del marchio in qualsiasi comunicazione riguardante questa stessa sponsorizzazione.»⁶⁷.

Partendo dalla definizione fornita da Paolini, ripresa da “*La comunicazione d'azienda*” di Collesei, vogliamo gradualmente addentrarci nell'analisi, sempre più

⁶⁷ U. COLLESEI, V. RAVA (a cura di) “*La Comunicazione d'Azienda*”, ISEDI, Torino, 2008.

approfondita, di uno degli strumenti della comunicazione aziendale, quello rappresentato dalle sponsorizzazioni, con particolare riferimento alle operazioni di sponsorizzazione in ambito sportivo.

L'aspetto forse più interessante di un'attività di sponsorizzazione di un evento importante (quale che sia il suo genere) deriva dall'amplificazione data dai *media* all'evento stesso e quindi all'esposizione del *brand* aziendale agli utenti destinatari, fruitori dell'evento in questione.

Assumono perciò fondamentale rilevanza la portata dell'evento sponsorizzato e la consistenza dell'indotto da esso creato.

Volendo rimanere circoscritti all'ambito sportivo, pare inutile precisare che vi è un'enorme differenza tra sponsorizzare la maratona di San Giovanni Lupatoto e sponsorizzare la Finale di *Uefa Champions League*, nonostante entrambi siano eventi sportivi che coinvolgono un alto numero di persone.

Maggiore è l'eco prodotto dall'evento, maggiore sarà l'esborso economico richiesto per l'attribuzione dello status di sponsor di tale evento.

La sfida di ogni impresa che decida di perseguire un piano di comunicazione fondato su una o più sponsorizzazioni sportive, dunque, sarà quella di individuare l'evento che presenta il rapporto più favorevole tra l'esborso finanziario richiesto per la sponsorizzazione e la portata e la diffusione di tale evento, che si traduce in visibilità di cui godrà il *brand*.

In prima istanza, i motivi principali per cui un'azienda intraprende un'azione di sponsorizzazione sono la volontà di migliorare la notorietà della marca, di aumentare l'esposizione sui media, di incrementare il grado di motivazione dei dipendenti, di far crescere il *good will* (benessere) interno e dell'ambiente sociale in cui opera, di migliorare l'immagine dell'azienda.

L'esposizione della campagna al pubblico può essere distinta a seconda di due tipi di *audience* coinvolte: l'*audience* diretta, formata da quegli utenti che partecipano in modo diretto e attivo all'evento, come gli spettatori in uno stadio o quelli di un concerto, e l'*audience* indiretta, costituita ad esempio dai telespettatori di quella stessa gara, ossia dagli utenti colpiti dai *media*, i quali attraverso la loro risonanza, accrescono gli effetti derivanti dalla pubblicizzazione dell'evento sponsorizzato.

Se l'*audience* diretta di un evento non è molto elevata, si rende necessario attivare il canale della comunicazione pubblicitaria per raggiungere un'*audience* indiretta soddisfacente.

Se, da un lato, l'*audience* indiretta può risultare molto più numerosa e redditizia a fronte di una adeguata campagna di comunicazione dell'evento sponsorizzato, dall'altra, l'*audience* diretta può godere del privilegio della partecipazione emotiva, sensoriale, che contribuisce a porre sotto una luce particolare gli *sponsor*

proprio per il valore affettivo ed emotivo trasmesso all'utente che assiste dal vivo allo spettacolo.

Molto spesso, infatti, scatta nella mente dell'utente, ora inteso come generico consumatore, un meccanismo per il quale si è propensi a premiare e gratificare chi gli ha offerto divertimento, intrattenimento, soddisfazione estetica, esperienze memorabili.

Zigoni⁶⁸ e Girone⁶⁹ sostengono che vi siano essenzialmente due meccanismi alla base del funzionamento della sponsorizzazione.

Essi distinguono il primo dal secondo a seconda che sia l'evento a trainare i *media* piuttosto che i *media* stessi a creare l'evento.

Il primo caso rappresenta lo *standard*. Pensiamo, ad esempio, ad un evento come i campionati mondiali di calcio *Fifa World Cup 2014*. Si tratta di un evento sportivo talmente importante e seguito nel mondo che risulta difficile enumerare tutti i *broadcast*, le tv, le emittenti radio/televisive, i giornali e le testate giornalistiche coinvolte nelle cronache delle gare in programma.

⁶⁸ Beppe ZIGONI, autore italiano resosi noto con numerose pubblicazioni in tema di *marketing* e *sponsoring*, quasi sempre insieme a Paolo Girone nella stesura delle sue opere.

⁶⁹ Paolo GIRONE, autore italiano noto per la sua pubblicazione "*La logica dello sponsor*" del 1988.

In questo caso, dunque, l'evento traina i *media*, e il dispiegamento di forze messe in campo da stampa, radio e tv per seguire e far seguire l'evento raggiunge livelli a tratti impressionanti.

Al contrario, il secondo meccanismo prevede che siano i *media* a creare l'evento.

Pensiamo, ad esempio, al fenomeno X Factor e al suo rapporto con l'azienda Sky Italia.

Il *media* sponsorizzato (Sky come emittente televisiva) produce l'evento e lo spettacolarizza, andando a colpire sia l'*audience* diretta (spettatori), sia l'*audience* indiretta (telespettatori), attraverso una campagna pubblicitaria che nello specifico risulta essere corposa e soprattutto a costo zero, visto che i passaggi pubblicitari sono stati inseriti proprio nei palinsesti delle reti e dei canali Sky.

Si possono distinguere diverse tipologie di sponsorizzazioni, riconducibili a diversi settori.

Recentemente, sono state oggetto di una larga espansione le sponsorizzazioni televisive. Esse possono riguardare un'azienda che contribuisce dal lato finanziario alla produzione di una trasmissione, in cambio di un'adeguata pubblicità del programma stesso, oppure un'azienda che entra nel programma/trasmissione e diventa protagonista mediante il piazzamento dei propri prodotti o della marca all'interno delle riprese (es. azienda Enel nel programma X Factor).

In un periodo storico in cui assume sempre maggiore importanza la componente etica e sociale, in altre parole, il comportamento e i valori delle aziende, emerge con vigore la fattispecie della sponsorizzazione culturale.

Essa si rivela perfettamente congeniale nel dare prestigio all'azienda e nell'innalzare l'immagine aziendale e la percezione positiva del *brand*.

Rientrano in questa categoria di operazioni gli interventi legati alla valorizzazione del patrimonio artistico, locale o nazionale, come ad esempio il recupero e il restauro di opere d'arte, l'organizzazione di manifestazioni di pubblico dominio legate a chiese, monumenti, castelli e parchi naturali, mostre d'arte, ecc.

Il crescente interesse verso tale forma di sponsorizzazione è riscontrabile non solo nelle aziende multinazionali che si rivolgono al grande pubblico, ma anche a livello locale con il coinvolgimento di imprenditori locali e piccole e medie aziende.

Questo tipo di operazioni è caratterizzato dalla costante presenza della componente etica delle azioni intraprese, volte a mettere in luce l'orientamento positivo dell'azienda o imprenditore verso un patrimonio di interesse pubblico, possibilmente prezioso per la collettività.

Su questo campo, risulta essere molto attiva la multinazionale coreana *Samsung*, distintasi soprattutto per iniziative legate al mondo dell'arte.

Sono però le sponsorizzazioni legate a manifestazioni sportive a far segnare il maggior grado di coinvolgimento del pubblico e le più alte *audience*, spinte dal fatto che agli eventi sportivi viene riservato grande spazio dai *media*.

È di questo tipo di sponsorizzazioni che ci occuperemo quasi interamente nella trattazione.

Risulta interessante chiedersi perché numerose aziende preferiscono optare per una sponsorizzazione legata a manifestazioni sportive piuttosto che per una sponsorizzazione culturale o televisiva.

Il dato inconfutabile che giustifica tale scelta comune deriva dal fatto che, investendo in una sponsorizzazione sportiva, l'azienda riesce a moltiplicare esponenzialmente la sua visibilità rispetto ad un investimento simile destinato ad un altro settore.

Lo sport, grazie soprattutto ai vari *broadcast* e alle trasmissioni degli eventi sportivi principalmente in tv, accomuna una mole enorme di utenti e quindi di potenziali destinatari del messaggio pubblicitario veicolato attraverso la sponsorizzazione sportiva, fungendo di fatto da catalizzatore e moltiplicando esponenzialmente l'esposizione del *brand* aziendale.

Di fatto, molte aziende scelgono la sponsorizzazione sportiva anche se il loro *core business* non ha punti in comune con la pratica sportiva semplicemente perché una

sponsorizzazione in questo particolare settore produce risultati migliori rispetto ad una sponsorizzazione tradizionale relativa ad altri ambiti.

I risultati migliori si intendono dal punto di vista delle visualizzazioni e della *brand awareness*⁷⁰ (oltre che di ricordo della marca a distanza di tempo) a parità di durata della campagna di sponsorizzazione, ma anche come raggiungimento degli stessi risultati in minor tempo.

Se, da una parte, la sponsorizzazione sportiva consente di ottenere senza grossi sforzi un ritorno e una visibilità in proporzione molto elevati, d'altra parte vi è il rischio che l'evento stesso o le *star* coinvolte cannibalizzino lo *sponsor*, facendo la parte del leone e limitando la visibilità dell'azienda che ha investito fior di quattrini.

Diventa importante, quindi, per le marche interessate, proporre una componente di dinamismo e diventare parte attiva dell'evento, andando a coinvolgere con idee sempre nuove e originali gli atleti e/o le squadre.

Occorre, a questo punto, effettuare una doverosa distinzione tra due varianti di sponsorizzazione, entrambe appartenenti alla classe delle sponsorizzazioni sportive.

⁷⁰ La cosiddetta *brand awareness* definisce, di fatto, quella che in italiano si può tradurre con la conoscenza di marca, che si compone di un carattere qualitativo, dato dall'immagine di marca, e di uno quantitativo, dato dalla notorietà.

La prima variante riguarda la sponsorizzazione tecnica. Lo *sponsor* tecnico fornisce all'atleta generalmente le calzature, l'abbigliamento e gli attrezzi necessari per la pratica della disciplina sportiva (es. Arena per i costumi di Federica Pellegrini). L'immedesimazione con la disciplina e la sintonia con l'atleta, in questo caso, è diretta e totale.

La seconda variante, al contrario, riguarda gli *sponsor* non appartenenti al mondo dello sport oggetto della sponsorizzazione (es. Dolce & Gabbana per A.C.Milan). In altre parole, si tratta di quelle sponsorizzazioni in cui il *core business* dell'azienda *sponsor* non ha nulla a che fare con la disciplina sportiva in cui è collocata la sponsorizzazione. In questo caso, risulta meno agevole trovare punti di contatto tra gli atleti ed il *brand*, e occorre un maggiore sforzo di *marketing* per costruire una sponsorizzazione di valore e un contatto con gli atleti e con gli utenti, al fine di far ricordare a lungo la sponsorizzazione e creare una *partnership* di valore.

Vi è poi il rischio che scatti il meccanismo dell'assuefazione del pubblico, specialmente nelle sponsorizzazioni sportive di lunga durata. Per questo motivo è preferibile una *partnership* di durata non troppo elevata, generalmente non superiore ai 3-5 anni. Occorre sempre verificare preventivamente che vi sia una

certa coerenza tra il *target* cui ci si riferisce e la compatibilità di immagine tra evento e *sponsor*. La sponsorizzazione deve sempre risultare in sintonia con l'identità dell'impresa e con i suoi obiettivi.

Inoltre, nell'era dei *social* e della comunicazione esasperata attraverso i nuovi canali e *network* sociali, lo *sponsor* non deve commettere l'errore di limitarsi al controllo e all'esecuzione del contratto di sponsorizzazione, bensì deve giocare un ruolo attivo, occupandosi di curare direttamente le comunicazioni dell'atleta e vivendo l'evento dall'interno, come parte integrante dello stesso.

2.3.1. Sponsorizzazione, mecenatismo e patronage

Il termine *sponsor* e il sostantivo sponsorizzazione sono ormai entrati nel lessico comune e largo e abbondante è il loro utilizzo, non solo nel mondo sportivo e degli eventi.

Ma prendiamoci una piccola pausa e facciamo un necessario passo indietro, scomodando l'etimologia del termine per inquadrarlo al meglio e differenziarlo da fattispecie ad esso riconducibili seppur differenti.

È fondamentale sapere esattamente di che cosa si sta parlando, onde evitare il rischio di sovrapporre mentalmente termini che in realtà non sono tra loro correlati.

A tal proposito richiamiamo il Capitolo 1 della nostra tesi, nel quale sottolineiamo come l'etimologia del termine "sponsorizzare" deriva dal latino "*spondeo*", ossia

"prendere il posto di...". Questo presuppone che il soggetto che decide di sponsorizzare (*sponsor*) si assuma l'onere di alleviare un determinato carico al soggetto sponsorizzato.

Anche se nel nostro caso e nella nostra trattazione assumeremo come ipotesi *standard* quella in cui l'onere è di tipo economico, non è sempre stato scontato che fosse così, in quanto potrebbe trattarsi anche di un onere sociale, morale, ecc. Vi sono stati casi in cui, fedelmente alla traduzione secondo la quale sponsorizzare significa "prendere il posto di...", gli *sponsor* hanno ambito a sostituirsi allo sponsorizzato nella completa gestione delle sue attività, pur senza averne le capacità.

Occorre quindi porre dei paletti all'interno dei quali può articolarsi il rapporto di sponsorizzazione e all'esterno dei quali è opportuno non esca, onde evitare che si verificano situazioni in cui, ad esempio, uno *sponsor* si presuma idoneo a gestire l'aspetto sportivo di un *club* di calcio, oppure pretenda di partecipare alla redazione del copione di una commedia.

Tale fenomeno, apparentemente assurdo, ha trovato effettivo riscontro soprattutto in Italia rispetto che all'estero e rappresenta il motivo per cui si è verificato, negli ultimi anni, un rallentamento nello sviluppo delle attività di sponsorizzazione nella nostra penisola.

Il fatto che negli Stati Uniti l'evoluzione delle sponsorizzazioni abbia trovato terreno più fertile è un dato corroborato dal sentimento di distacco e di diffidenza manifestato, ad esempio, dagli attori italiani nell'aver a che fare con un *brand* e i suoi prodotti, nell'usarli nella loro attività quotidiana, gestendo in modo opportuno la sponsorizzazione.

Ciò è dovuto alla non ancora completa comprensione di come i temi delle sponsorizzazioni e del *product placement*⁷¹ siano cruciali nello sviluppo delle strategie di *marketing* dei *brand* e di quali siano le effettive potenzialità che tali attività portano con sé.

Permane un senso di disagio riconducibile alla sensazione di intrusione del *brand* nella vita privata e professionale, che causa un atteggiamento di generale diffidenza nelle *star* nostrane, superato negli *States* ma non ancora in Italia.

Secondo Collesei, dunque, «*essere sponsor significa contribuire in modo economicamente tangibile alla realizzazione di un evento sostituendo il soggetto sponsorizzato in parte degli oneri economici di finanziamento di una produzione, in cambio di qualche cosa*».

⁷¹ Il *product placement* è lo strumento attraverso il quale si pianifica e si posiziona un marchio all'interno delle scene di un prodotto cinematografico o televisivo a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell'azienda che viene pubblicizzata.

Interessante è far notare che non sempre si tratta di mera sponsorizzazione. Vi sono, infatti, alcune situazioni che si differenziano dalle attività di sponsorizzazione tradizionalmente intese, sconfinando in quelle fattispecie che la letteratura ha ribattezzato come mecenatismo e *patronage*.

Il "*patronage*" rappresenta un'evoluzione dell'attività di sponsorizzazione, che si verifica quando un soggetto riconosciuto come "*patron*", si fa carico non solo degli oneri economici, bensì di tutti gli oneri e dei rischi economici di una qualsiasi produzione, diventando responsabile anche degli eventuali profitti derivanti dalla gestione dell'attività.

In altre parole, con "*patronage*" si individua l'evoluzione del tipico approccio alla sponsorizzazione con il successivo acquisto dell'entità produttrice dell'evento sponsorizzabile e con il controllo totale che da esso deriva.

Un esempio chiarificatore dell'approccio patronale alla sponsorizzazione nel mondo sportivo ci viene dato dal caso *Benetton* in Formula Uno.

L'attività dell'azienda *Benetton*⁷² nel campo delle sponsorizzazioni sportive partì molti anni orsono con il semplice ruolo di *sponsor* della scuderia Alfa Romeo di

⁷² Il Gruppo Benetton è un'azienda trevigiana fondata nel 1965 da Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo Benetton, che si occupa di moda. L'azienda ha una rete di circa 6.000 negozi presenti nei principali mercati e un fatturato totale nel 2013 di circa 1,6 miliardi di euro. Il gruppo deve la sua notorietà oltre che ai suoi prodotti anche al suo stile di comunicazione, sviluppato a Fabrica, centro

Formula Uno, per dare coerenza ad un progetto di espansione internazionale dell'immagine del *brand* e del relativo sviluppo distributivo.

Dopo alcuni anni, passati con lo *status* di *sponsor* di Alfa Romeo, *Benetton* decise di acquistare una intera scuderia, gestendone completamente gli aspetti organizzativi, probabilmente dopo aver individuato il grande potenziale di immagine che una strategia del genere e la visibilità del *circus* della Formula Uno poteva garantire, nonostante questo fosse ancora inespresso a causa degli altalenanti risultati di Alfa Romeo e della sua scarsa competitività in ambito sportivo. In questo modo, la Benetton acquisì il totale controllo dello strumento, beneficiando del massimo ritorno possibile ed evolvendo così la sua attività da *sponsor* a *patronage*.

Si noti come l'azienda veneta abbia compiuto l'intero ciclo, esordendo come *sponsor* (con visibilità limitata agli spazi adibiti sulla scocca delle monoposto), per poi procedere con l'acquisto dell'intera scuderia e la possibilità di utilizzare il proprio nome come nome ufficiale della scuderia Benetton, finendo poi per trovarsi a vendere a sua volta gli spazi pubblicitari collocati sulle scocche delle vetture ad altre aziende sponsor. Dopo aver lautamente sfruttato lo strumento della sponsorizzazione sportiva come supporto nella strategia di comunicazione e di

di ricerca sulla comunicazione del Gruppo Benetton. Il Gruppo Benetton fa capo alla società finanziaria della famiglia Benetton, Edizione srl che detiene il 100% delle azioni.

promozione del *brand* congruentemente con il progetto di espansione in nuovi mercati, la famiglia trevigiana decise l'abbandono integrale dell'attività.

La pratica del *patronage* può essere spesso confusa con le attività di sponsorizzazione o di mecenatismo, dalle quali però si differenzia in modo rigoroso, in quanto con il termine "mecenatismo" si identifica una forma di sponsorizzazione differente e si include l'insieme di «attività che possono anche avere un ritorno di immagine economicamente quantificabile, ma che vengono effettuate senza darsi come obiettivo questo tipo di ritorno, in una pura ottica di sostegno dell'attività stessa»⁷³.

Nel gergo comune, si apostrofa come mecenate⁷⁴ chi investe ad esempio in attività artistiche, oppure chi restaura un dipinto, una scultura, un monumento.

Va sottolineato, però, che non è tanto l'oggetto della sponsorizzazione la discriminante per la catalogazione dell'attività tra mecenatismo, *patronage* o

⁷³ U. COLLESEI e V. RAVA op.cit.

⁷⁴ Il termine mecenate indica una persona dotata di potere o risorse che sostiene concretamente la produzione creativa di certi letterati e artisti. Più in generale, per estensione, si parla di mecenatismo anche per il sostegno ad attività come il restauro di monumenti o il sostegno ad attività sportive. Si usa inoltre il termine mecenate d'impresa per indicare un finanziatore di iniziative imprenditoriali con caratteristiche innovative e di rischio dalle quali non si aspetta un ritorno finanziario diretto. Gaio Clinio Mecenate (Arezzo, 68 a.C. - 8 a.C.), di origine etrusca, è stato consigliere dell'imperatore Augusto. Egli formò un circolo di intellettuali e di poeti che protesse, incoraggiò e sostenne nella loro produzione artistica, tanto che il suo nome è divenuto sinonimo di protettore degli artisti.

sponsorizzazione, quanto piuttosto il modo in cui questa azione si compie. Di fatto, è l'aspetto economico dell'operazione a giocare il ruolo di vera discriminante.

Infatti, nel caso in cui si sponsorizzi il restauro di un palazzo, piuttosto che di un reperto archeologico, al fine di ottenere un determinato, preciso e misurabile risultato economico, allora si è protagonisti di una sponsorizzazione a tutti gli effetti.

Non a caso, riprendiamo un'altra definizione di sponsorizzazione data da Collesei, secondo il quale con il termine sponsorizzazione si intendono *«tutte quelle attività che vengono realizzate con il preciso scopo di avere un ritorno di immagine economicamente quantificabile secondo una logica di costi/benefici»*.

Se, al contrario, si effettua la stessa operazione senza però attendersi un risultato economico (che, beninteso, può anche arrivare) si è di fronte a un caso di mecenatismo.

La esile letteratura formatasi sul tema delle sponsorizzazioni riporta la tesi secondo la quale, all'inizio degli anni '80, le sponsorizzazioni rappresentarono un fenomeno completamente nuovo e innovativo. Andando a mettere in discussione tale assioma, ci si accorge che non fu esattamente così.

Vi sono, infatti, prove e testimonianze di numerose attività di sponsorizzazioni risalenti addirittura all'inizio del XX secolo, quali gli investimenti per la sponsorizzazione di eventi sportivi a fini commerciali portati avanti da Richard Burton, presidente di *Gillette Industries*, e azioni di *marketing* di altre aziende particolarmente precoci nell'utilizzo dello strumento sponsorizzazioni quali ad esempio Martini & Rossi (concerti di musica classica), Borletti (Olimpia Milano Basket) e Ignis (sponsorizzazione di singoli atleti in varie discipline come box, ciclismo, canottaggio, tennis, pallacanestro).

Ma che cos'è realmente successo, all'inizio degli anni '80, per cui questo periodo storico sia degno di nota nella storia delle sponsorizzazioni e rappresenti un punto di rottura tra ciò che è stato precedentemente e ciò che è stato da lì in poi?

Ciò che ha fatto la vera differenza a partire dagli anni '80 in poi non è stata la nascita della sponsorizzazione come fenomeno innovativo, bensì l'approccio alla sponsorizzazione stessa, radicalmente diverso e ripensato sulla base di nuovi principi, quali l'emersione del valore e l'evidenziazione di un ritorno economico, oltre che una nuova necessità di gestione e rinnovata interpretazione delle attività di sponsorizzazione.

Il punto di svolta è stato rappresentato da un approccio più evoluto alla sponsorizzazione, finalmente considerata a tutti gli effetti come uno strumento nel *mix* di comunicazione integrata dell'azienda, utile per stabilire un flusso comunicativo profittevole indirizzato ad utenti *target* ben definiti.

Ma come si spiega il fatto che questo punto di svolta si sia verificato proprio in quel particolare periodo storico?

Il grande sviluppo di cui si è resa protagonista la sponsorizzazione a partire dall'inizio degli anni '80 riguarda in particolar modo l'interesse ad essa rivolto da parte delle imprese.

Tale fase storica rispecchia il risultato di molteplici fattori, primo fra tutti la notevole rivoluzione che stabilì nuove regole nel mondo dei media in Italia. La nascita di numerose emittenti private portò con sé l'aumento drastico del numero di ore trasmesse e la cessazione del monopolio dell'emittente nazionale Rai, cosicché tutto il settore della comunicazione si rese protagonista di una decisa accelerazione.

Può non risultare immediato il nesso causale stabilitosi tra l'espansione televisiva e lo sviluppo dello strumento sponsorizzazione. Per questo, di seguito

proveremo brevemente a ripercorrere le tappe salienti che hanno portato ad un maggior rilievo di tale forma di investimento.

La proliferazione di nuove emittenti televisive, quindi di nuovi canali e nuove trasmissioni, idonee ad essere "riempite" di pubblicità, diede vita ad un mercato pubblicitario fortemente sbilanciato dal lato dell'offerta.

In altre parole, gli spazi da poter occupare erano innumerevoli e per molti anni si verificò una sovrabbondanza di offerta e, di conseguenza, un'abbondante disponibilità di spazi televisivi disponibili a prezzi molto modesti rispetto a quelli di altri mercati, europei e mondiali. Con il naturale riassetamento e riequilibrio del mercato, i prezzi via via tornarono a salire e a riallinearsi con la media *extra* italiana.

Nel frattempo, però, la maggior parte delle aziende avevano trovato la quadratura del cerchio investendo somme ragionevoli destinate all'acquisto di spazi pubblicitari televisivi per la comunicazione aziendale.

A parità di *budget*, dopo l'aggiustamento del mercato, esse non furono più in grado di acquistare la stessa mole di spazi televisivi e passaggi pubblicitari, per cui si trovarono con la necessità di deviare verso altre forme di investimento in comunicazione.

La sponsorizzazione è stato indubbiamente uno degli strumenti di comunicazione che hanno risentito dell'influenza diretta di questo fenomeno.

2.3.2. La potenzialità della sponsorizzazione come strumento di comunicazione integrata

La sponsorizzazione in sé, intesa come strumento alla portata di un'azienda nel *mix* di comunicazione integrata, si presenta come uno strumento caratterizzato da un elevato grado di complessità nella sua gestione, per molteplici motivi che approfondiremo in seguito.

Prima, però, vale la pena mettere in luce alcuni aspetti rilevanti dal punto di vista operativo che altrimenti rischierebbero di passare in secondo piano.

La logica estremizzata che impone la massimizzazione del rapporto tra costi e benefici sembra aver preso il sopravvento nel mercato delle sponsorizzazioni. Questo fenomeno, però, ha contribuito a mettere un po' in ombra la potenzialità fondamentale dell'azione di sponsorizzazione, che risiede nella qualità del contatto e non nell'economicità dell'operazione.

In effetti, detto della complessità di cui si caratterizza la gestione dell'*asset* sponsorizzazione, risulterebbe molto riduttivo (e, probabilmente, controproducente) approcciare la sponsorizzazione in un'ottica di mero risparmio economico rispetto alle forme di comunicazione alternative.

Ma da che cosa deriva l'enorme potenzialità dell'affascinante strumento denominato sponsorizzazione?

È giunta l'ora di introdurre il concetto di linguaggio.

Proprio il linguaggio rappresenta un limite a volte difficile da superare per le attività di comunicazione di imprese in espansione che vogliono trovare la loro identità a livello continentale o mondiale.

In molti casi, l'onere di dover provvedere a creare appositi uffici o funzioni aziendali adibite a ciascuno dei mercati esteri, insieme alla necessità di assumere risorse specializzate per ognuno dei Paesi (e delle lingue) penetrati nel mercato, diventa un potente freno e inibisce l'azione di espansione delle aziende, specialmente quelle di piccole o medie dimensioni.

Non basta nemmeno poter vantare una conoscenza perfetta dell'inglese, che nonostante sia stereotipata dai più come la lingua "*must*" del *business*, non è ad oggi la lingua più parlata al mondo.

In un mondo in cui ogni comunicazione d'impresa necessita di essere tradotta, adattata e resa disponibile alle esigenze locali dei vari mercati, occorre trovare il modo di comunicare attraverso un linguaggio universale, adatto ad essere compreso e interpretato univocamente da tutti, a prescindere dalla collocazione geografica del target del messaggio.

Se ci estraniamo dal contesto meramente economico ed osserviamo in modo panoramico le dinamiche di un mondo sempre maggiormente globalizzato, ci

accorgiamo di come siano essenzialmente solo due i linguaggi universali che consentono la trasmissione di un messaggio chiaro e inequivocabile che prescinde da cultura e provenienza degli utenti *target*: lo sport e la musica. Il fatto che, generalmente, le attività più frequentemente sponsorizzate riguardino lo sport e la musica è la conferma empirica della smisurata potenzialità della sponsorizzazione come strumento della comunicazione integrata.

Non è un caso che i personaggi più conosciuti al mondo siano personalità appartenenti a questi due mondi, quello della musica (Michael Jackson, Madonna, ecc.) e quello dello sport (Lionel Messi, Cristiano Ronaldo⁷⁵, Michael Schumacher, David Beckham, Neymar Jr).

Altro dato significativo e per nulla casuale ci viene fornito dall'analisi del comportamento di aziende globali (i cosiddetti *megabrand*) quali *Fly Emirates*, *CocaCola*, *Adidas*, *Nike*, *McDonald's*, *Heineken*, ecc. che si affidano allo strumento delle sponsorizzazioni per gran parte delle loro attività di comunicazione, facendone largo uso in tutti gli eventi sportivi e musicali di rilevanza mondiale.

⁷⁵ Cristiano Ronaldo è attualmente lo sportivo più seguito sul *social network twitter*, con una *fan base* di ben 30,3 milioni di *follower*.

Dunque, riassumendo sul valore cruciale che assume investire su linguaggi universalmente comprensibili quali lo sport e la musica, si scopre come sia proprio questo il fattore che rende la sponsorizzazione uno strumento difficilmente eguagliabile in termini di potenzialità e di risultati e visibilità raggiungibili sponsorizzando eventi sportivi o musicali.

Avevamo fatto accenno alla difficoltà di gestione peculiare delle sponsorizzazioni, lasciando però in sospeso ogni discussione in merito. Tale impegno per gestire correttamente una sponsorizzazione è richiesto, in prima istanza, poiché lo strumento si configura in modo tale da risultare idoneo ad una gestione di tipo "negoziale".

Tale aspetto accomuna lo strumento della sponsorizzazione ad altri strumenti quali le relazioni pubbliche e le *public affaire*, in quanto la componente relazionale gioca un ruolo primario e il tutto non può ridursi al rispetto integrale delle condizioni contrattuali e ad un controllo agevole delle stesse.

Spieghiamoci meglio: nel caso di altri strumenti di comunicazione, come ad esempio la pubblicità, il *direct marketing*⁷⁶ o la promozione vendite, l'acquirente

⁷⁶ Il *direct marketing* è un insieme di tecniche di *marketing* attraverso le quali aziende commerciali, ma anche enti (ad esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali consentendo di raggiungere un *target* definito, con azioni mirate che utilizzino una serie di strumenti, anche interattivi, ottenendo in tal modo delle risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili.

può controllare integralmente e disciplinare le condizioni di utilizzo del relativo strumento di comunicazione, scegliendo il messaggio che più lo convince e risulta idoneo con i suoi obiettivi di comunicazione, determinando a priori il numero di spazi e di passaggi pubblicitari da occupare.

Il contesto si complica, invece, nel caso di sponsorizzazioni e relazioni pubbliche, in quanto la generazione di un qualsiasi contenuto atto a comunicare un messaggio al pubblico *target* passa necessariamente attraverso la mediazione e il confronto con una o più controparti, che presentano esigenze ed obiettivi mutevoli, variegati e, soprattutto, differenti da quelli dell'azienda *sponsor*.

Per questo motivo è richiesto uno sforzo organizzativo massiccio, che però garantisce un risultato altrettanto corposo.

Vogliamo ora procedere con la nostra analisi attenendoci al classico schema fonte – messaggio – canale – pubblico.

La fonte è solitamente rappresentata dall'azienda o soggetto economico che desidera comunicare qualche cosa a qualcuno, ossia colui che emette un segnale idoneo a produrre un certo effetto su un soggetto ricevente.

Il messaggio è ovviamente ciò che si desidera comunicare, e deve essere comprensibile e attraente per gli utenti ai quali è indirizzato.

Il canale è il modo che si sceglie per raggiungere il pubblico con il messaggio e può essere rappresentato da un evento, dai *mass media*, da un'assemblea, da una visita aziendale, ecc.

Infine, il pubblico è banalmente la persona o le persone riceventi il messaggio.

Considerando le sponsorizzazioni, questo meccanismo di base si complica considerevolmente, in quanto la natura della sponsorizzazione fa sì che un soggetto economico possa, attraverso un contratto di sponsorizzazione, acquisire l'uso di uno specifico canale di comunicazione, che si rivela però ben più di un semplice canale, scoprendosi una fonte di messaggi con un flusso di comunicazione ad hoc prestabilito.

Proviamo a pensare ad un esempio in tema di sponsorizzazioni sportive. Un *club* di calcio funge a tutti gli effetti da fonte di comunicazione, in quanto produce ed emette specifici messaggi, diffondendoli attraverso i propri specifici canali ad una *community* specifica di riceventi, ossia il proprio pubblico di riferimento. Questo *iter* è favorevolmente indotto dall'azione dei *media*. Si viene così a creare una situazione paradossale, che non fa che rafforzare il potere della sponsorizzazione sportiva in sé, in quanto i *media* destinano tutta la loro attenzione ai produttori di eventi come i *club* di calcio, consapevoli dell'*audience* che tali soggetti garantiscono.

I *media*, infatti, hanno vitale bisogno delle informazioni e delle comunicazioni provenienti dai *club* per riempire di titoli attraenti le proprie testate, mentre chi produce l'evento, in questo caso, non avrebbe necessariamente bisogno dei *media*. È in questo modo che si configura un importante vantaggio riconducibile allo strumento della sponsorizzazione, ossia la possibilità offerta ad un'azienda di far propria una fonte privilegiata di messaggi attraenti e di sicuro *appeal*, non utilizzabile diversamente.

Un vantaggio collaterale, invece, è rappresentato dal conseguente allargamento del *target* di mercato, che si sviluppa andando a raggiungere con il proprio messaggio persone e utenti non inizialmente interessate al prodotto sponsorizzato e magari non interessati alla tradizionale comunicazione dell'azienda fino a quel momento.

Su questa strada, l'enumerazione degli effetti collaterali di un accordo di sponsorizzazione può continuare con l'abbassamento delle barriere selettive naturalmente e inconsciamente erette dal consumatore per "difendersi" dall'eccessiva mole di comunicazioni pubblicitarie a cui è continuamente sottoposto.

Prendiamo ad esempio i biscotti inglesi *McVities Digestive*⁷⁷.

Concretamente, il fatto di arrivare all'utente finale, potenziale consumatore, mediante la sponsorizzazione di A.C. Milan costruisce una percezione molto diversa dell'azienda, del *brand* e del prodotto rispetto al caso in cui la comunicazione arrivi al consumatore finale tramite una pagina di giornale o uno spot televisivo generico. Allo stesso modo, le comunicazioni di *McVities Digestive* rivolte agli utenti *target* mediante le comunicazioni del club risultano molto meno invasive e addirittura interessanti, anche per quella fascia di utenti che nemmeno conoscevano il *brand* prima dell'accordo di sponsorizzazione con il *club* più titolato al Mondo.

Nei casi più estremi, si genera un trasferimento di immagine da ciò che si sponsorizza allo sponsorizzato, e scatta nei tifosi la convinzione che, se il proprio *club* di calcio ha scelto proprio questo *partner*, sia perché si tratta di un *brand* e di un prodotto di assoluta qualità.

La sponsorizzazione, dunque, genera una situazione positiva attorno al *brand* che opta per questo tipo di investimento.

⁷⁷ *McVitie's* è un marchio britannico di *snack* e biscotti di proprietà di *United Biscuits*. Il nome deriva dal creatore dell'originale biscotto scozzese, che fondò la *McVitie & Price Ltd* nel 1830 a Edimburgo, in Scozia.

A questo punto, l'errore più banale che si possa commettere è quello di pensare che siglare un accordo di sponsorizzazione, quale che sia l'attività, il *club* o l'evento che si va a sponsorizzare, sia una garanzia sufficiente per raggiungere una comunicazione di successo.

In realtà non è così semplice e immediato.

Non è mettendo il proprio logo sulle maglie dei *top team*, piuttosto che sul palco di un concerto o sui manifesti pubblicitari di uno spettacolo che si esaurisce il compito di uno *sponsor*, né questo è abbastanza per garantirsi un ritorno soddisfacente dell'investimento. Il risultato immediatamente visibile, per il quale le azioni sopraindicate possono risultare sufficienti, si esplicita nel miglioramento della *brand awareness*, ossia del grado di conoscenza e notorietà della marca, che effettivamente risulta essere il primo, immediato beneficio di una qualsiasi campagna di sponsorizzazione.

Solo aziende poco lungimiranti e scarsamente attente al ritorno globale di un investimento in sponsorizzazioni commetterebbero l'errore di utilizzare lo strumento sponsorizzazione perseguendo esclusivamente un obiettivo di notorietà. Si rivela fondamentale, infatti, oltre che investire sulla visibilità per aumentare la notorietà, anche costruire un messaggio completo, equilibrato e coerente con il *target* a cui ci si rivolge, dando vita ad un intero processo di comunicazione atto a

declinare perfettamente i precisi contenuti del messaggio che si vuole trasferire ai destinatari, in maniera strutturata e mediante l'utilizzo di strumenti adeguati, creati su misura per il *target*.

2.3.3. La complessità del mercato delle sponsorizzazioni

Riportiamo l'attenzione sulla intrinseca difficoltà di gestione delle sponsorizzazioni e sulle caratteristiche di un particolarissimo mercato, che presenta peculiarità univoche, non assimilabili a nessun altro strumento di comunicazione.

A corroborare l'ipotesi di una complessità inevitabile e insita nella natura stessa dell'accordo di sponsorizzazione, va detto che stiamo parlando di un mercato molto giovane e ancora acerbo e in fase di sviluppo continuo.

Non è un caso che la letteratura in merito sia pressoché inesistente, visto che si tratta di un mercato mutevole e ancora alla ricerca di se stesso e di una precisa identità.

Altra caratteristica da non trascurare di tale mercato è la sua irreversibile imperfezione. Si può parlare di un mercato imperfetto in quanto la domanda e l'offerta difficilmente collimano e quasi mai si sovrappongono spontaneamente.

Ma quali sono le ragioni di questa marcata asimmetria?

Innanzitutto, procediamo con l'individuazione degli attori di questo mercato.

Esistono, da un lato, una moltitudine di soggetti produttori di eventi sponsorizzabili e, dall'altro, altrettanti soggetti economici (in genere aziende) potenziali interessati alla sponsorizzazione. Queste due categorie di soggetti faticano ad incontrarsi in modo naturale per vari motivi.

Una prima ragione della non perfetta sovrapposizione tra domanda e offerta risiede nel fatto che i soggetti economici che si riconoscono come utenti delle attività sponsorizzabili compiono molto frequentemente azioni guidate più da componenti impulsive che da un vero e proprio approccio strategico.

L'attrazione esercitata da un'offerta particolarmente conveniente, piuttosto che lo stimolo a portare a termine un'azione tattica, molte volte contribuiscono al venir meno di un approccio alla sponsorizzazione di tipo strategico e ponderato.

L'approccio, quindi, risulta essere praticamente nella totalità dei casi di tipo negoziale, dove l'interesse delle parti si riduce al trovare un punto di accordo tra le diverse posizioni e le relative offerte.

Tale scenario si configura in quanto la maggior parte dell'offerta presenta carattere di sporadicità e di non continuità, se escludiamo eventi veramente importanti o ripetuti quali il campionato di calcio di Serie A, i gran premi di Formula 1 o le manifestazioni musicali di grande interesse.

La sponsorizzazione, quindi, non sempre si sposa alla perfezione con le esigenze delle aziende che vogliono puntare su di una comunicazione integrata, pianificata nel tempo e continuativa, la quale richiede una certa continuità di risultato su aspetti quali la segmentazione, la qualità, la dimensione e la tipologia del *target*.

Di conseguenza, generalmente lo strumento della sponsorizzazione ben si presta ad essere utilizzato come strumento complementare, a completamento di azioni di comunicazione molto più strutturate, basate su altri mezzi di comunicazione e impreziosite con il tassello della sponsorizzazione che ne aumenta il valore totale. In altri casi, la sponsorizzazione può giocare il ruolo di cardine della campagna di comunicazione, specialmente nei casi in cui la stessa si configura proprio come attività essenziale per la comunicazione di una specifica tipologia di prodotto (es. i costumi Arena e le relative sponsorizzazioni degli atleti per la formazione di una campagna di comunicazione *ad hoc*).

Il secondo motivo per cui la gestione di una sponsorizzazione risulta inevitabilmente complessa trova spiegazione nel fatto che è prassi comune, per i produttori degli eventi sponsorizzabili, negoziare direttamente la loro offerta, con la presunzione di poter vantare le specializzazioni idonee a relazionarsi direttamente con gli acquirenti, fornendosi quindi di risorse che vestono i panni dei "venditori" già appartenenti al loro organico.

Difficilmente, però, questa congettura regge all'impatto con il vorace mercato. La stragrande maggioranza degli attori produttori di eventi sponsorizzabili non possiede risorse adeguate e competenze professionali adatte a trattare in prima persona queste delicate relazioni. Inoltre, essi presentano forti carenze sotto molteplici punti di vista, quali ad esempio la mancanza di personale specializzato (nonché delle capacità e delle risorse per formarlo), della corretta percezione delle specifiche esigenze delle aziende nella formulazione delle loro strategie di comunicazione, della padronanza di un linguaggio che permetta un corretto dialogo con gli interlocutori e, infine, di un ampio e qualificato portafoglio di contatti, necessario per la selezione e la relazione con i potenziali clienti.

A questa generalizzazione sfuggono alcune eccezioni, rappresentate dai grandi *club* di calcio (in Italia A.C. Milan, F.C. Internazionale, F.C. Juventus), da importanti scuderie di Formula 1 come Ferrari, dalle celeberrime *star* che dominano il panorama musicale.

Infine, una terza ragione che giustifica la complessità del tema e della gestione delle sponsorizzazioni è data dalla generale carenza di intermediari che raccolgano, organizzino e commercializzino queste attività in modo professionale. Sono nate da tempo le cosiddette concessionarie, agenzie specializzate nella raccolta delle offerte presentate dai produttori di eventi sponsorizzabili, nello studio delle esigenze specifiche delle aziende potenziali interessate e nella

predisposizione di particolari tecniche di vendita effettuate da personale formato e specializzato appositamente.

Nonostante presiedano il mercato da molto tempo, tutt'oggi l'attività di questi soggetti economici fatica a decollare, a causa anche di un altro fenomeno piuttosto diffuso, che vede i produttori stessi degli eventi negoziare direttamente le loro offerte con le aziende interessate, nella speranza di avere così un maggior ritorno⁷⁸.

Fortunatamente, prendendo ad esempio il mondo del calcio con particolare riferimento alla Serie A Tim, quasi tutti i *club* partecipanti al massimo campionato italiano sono strutturati in modo tale da affidare ad aziende *advisor* la selezione, la negoziazione e la gestione delle sponsorizzazioni.

Va segnalato che molti *club*, soprattutto i meno strutturati, affidano alla concessionaria scelta anche l'intera gestione delle attività di *marketing*, oltre alla direzione commerciale riguardante l'offerta da presentare alle potenziali aziende *sponsor*.

2.3.4. I sette momenti del processo di sponsorizzazione sportiva

⁷⁸ Anche se, nella realtà, la mancanza di competenza e professionalità per gestire correttamente la negoziazione pregiudica l'iniziale vantaggio legato al risparmio dato dall'assenza di un'agenzia intermediaria.

La corretta gestione di un accordo di sponsorizzazione si articola in modo complesso e prevede l'individuazione di sette momenti fondamentali, quali:

- definizione degli obiettivi;
- definizione dei requisiti;
- ricerca e confronto;
- scelta e messa a punto;
- contrattualizzazione;
- esecuzione e sfruttamento;
- valutazione.

Nonostante questa schematizzazione possa far sembrare il tutto molto chiaro e rendere minimo il rischio di errore, occorre sempre tener presente che esiste una continua necessità di allineamento tra tutte le parti coinvolte e le relative esigenze, in un'ottica, ancora una volta, di negoziazione tra i soggetti in gioco.

Per questo, è imprescindibile che tale piano trovi la propria stesura per iscritto e sia condiviso e approvato da parte di tutte le persone e di tutti i *partner* coinvolti nella sponsorizzazione.

Procediamo ora con un *focus* più approfondito per ciascuno dei sette punti chiave.

Punto 1 - Definizione degli obiettivi

Per non lasciare spazio ad eventuali dubbi o ad azioni ambigue, è necessario partire da distante. Si rende necessaria, infatti, la definizione di due fattori.

In primo luogo, diventa utile circoscrivere, nel modo più rigoroso possibile, l'obiettivo o gli obiettivi da assegnare alla campagna di comunicazione.

In secondo luogo, l'obiettivo dell'azione di comunicazione deve rispondere a un determinato ruolo da giocare nel contesto di un processo di comunicazione integrata ben più vasto e composto di più parti.

Questa prima distinzione, però, non è sufficiente. Dobbiamo effettuare un ulteriore passo indietro e distinguere due tipi di sponsorizzazioni e, in origine, due tipi di prodotti.

Il primo tipo di prodotto è il cosiddetto prodotto "tecnico", strettamente legato e attinente all'azione di sponsorizzazione. D'altro canto, il prodotto non tecnico utilizza la campagna di sponsorizzazione esclusivamente per fini commerciali e di comunicazione. Va da sé che risulta evidente l'abissale differenza tra l'attinenza di una sponsorizzazione tecnica (quale potrebbe essere, per esempio, quella di Nike, produttore di scarpe e abbigliamento sportivo per una gara di atletica) e quella di una sponsorizzazione non tecnica (ad esempio, la sponsorizzazione di Piaggio per la stessa gara di atletica).

Nel secondo caso risulta molto più impegnativo articolare una campagna di comunicazione adeguata e costruire un messaggio pertinente per il *target*, vista la

non pertinenza del *core business* dell'azienda *sponsor* con l'ambito effettivo dell'evento oggetto di sponsorizzazione.

In funzione di quanto detto, è del tutto naturale che gli obiettivi di una sponsorizzazione tecnica divergano da quelli di una sponsorizzazione non tecnica. Nel dettaglio, presentiamo di seguito quelli che in linea di massima sono gli obiettivi principali di una sponsorizzazione, differenziando i due casi.

Gli obiettivi primari di una sponsorizzazione di tipo tecnico, che riguarda quindi un prodotto direttamente connesso e attinente alla sfera dell'attività sponsorizzata, sono i seguenti:

- dare risalto alle *performance* del prodotto;
- esaltare le capacità organizzative dell'azienda;
- fornire un contributo concreto al successo sportivo;
- partecipare direttamente all'azione sportiva;
- mettere in luce le capacità di ricerca applicata ai prodotti.

Diversamente, gli obiettivi principali perseguiti nel caso di una sponsorizzazione non tecnica, che riguarda un prodotto non direttamente collegato all'attività sponsorizzata, sono questi altri:

- dare un contributo all'affermazione dell'immagine della marca;
- dotare l'immagine di marca di requisiti di immagine propri dell'attività sponsorizzata;
- sviluppare le relazioni con una specifica comunità;

- affiancare le altre azioni di comunicazione espandendo il loro "*reach*" o intensificando parametri come la copertura o la frequenza sul *target*;
- intensificare le vendite in una certa zona geografica o in un certo periodo temporale;
- rispondere con un contrattacco ad azioni di prodotti e aziende *competitor*.

In generale, nella discussione degli obiettivi della sponsorizzazione, vanno considerati i differenti orizzonti temporali di tale strumento di comunicazione.

Infatti, in quanto a capacità di contatto, la sponsorizzazione produce effetti molto rapidi e l'aumento della *brand awareness* è il primo degli effetti prodotti, visto che anche per quanto riguarda la notorietà l'effetto prodotto è a breve termine.

Diverso è invece l'impatto di una simile azione di comunicazione sulla capacità di costruire un'immagine di marca solida: per questo sono necessari molta pazienza e un arco temporale a lungo termine.

Infine, si ricordi che l'azione di sponsorizzazione in sé produce benefici collaterali, non solo a livello di prodotti aziendali e di area *Marketing Communication*, bensì anche nell'area *Corporate Communication*.

Punto 2 - Definizione dei requisiti

Anche la definizione dei requisiti è un'operazione che ben si presta ad essere scomposta e suddivisa in più passi, o meglio, punti da analizzare sui quali ci si deve interrogare, con l'obbligo di trovare risposte certe prima di procedere oltre.

Sei sono i temi oggetto di analisi in questa fase dell'azione di sponsorizzazione:

L'audience

Con la definizione dell'*audience* dell'azione di comunicazione si individua il *target group* che si vuole raggiungere, ossia chi vedrà e ascolterà il messaggio.

Una corretta analisi dell'*audience* muove da tre parametri fondamentali: composizione, localizzazione e tempo.

La composizione indica il vero e proprio *target group* attraverso le tradizionali tecniche di segmentazione, secondo variabili demografiche, psicografiche, socio-demografiche, ecc.

La localizzazione, che di norma potrebbe essere decisa già nel momento della segmentazione e della composizione del *target*, merita per la sponsorizzazione un discorso a sé stante, in quanto i produttori di eventi organizzano le attività sponsorizzabili non in funzione dei gruppi *target* obiettivo, bensì in base ad altri criteri ai quali poi le aziende interessate a fare da *sponsor* si devono per forza di cose adattare. In particolare, l'organizzazione degli eventi è basata su requisiti tecnici, storici, passionali che raramente collimano con i bacini di *audience* predefiniti.⁷⁹

⁷⁹ Per un esempio concreto, si consideri la localizzazione dello stadio che ospita le gare interne di un grande *club* di calcio come il Milan. La sede dello stadio è a Milano, perché Milano è la città rappresentata dalla squadra Milan, ma vista la distribuzione di tifosi milanisti, omogenea in tutta

Il tempo, infine, è la misura in cui l'azione di sponsorizzazione produrrà gli effetti sperati. Ogni azione può avere durata diversa, a seconda degli obiettivi perseguiti. Per un certo tipo di sponsorizzazioni possono bastare interventi *flash* che garantiscono un impatto immediato ma momentaneo sul *target*. Per altri tipi di situazioni, affinché l'azione produca i suoi effetti, essa deve essere prolungata. Anche la frequenza dei messaggi è un altro parametro variabile in base all'obiettivo perseguito.

La visibilità

La visibilità che vogliamo conferire al prodotto o alla marca attraverso l'azione di sponsorizzazione va valutata caso per caso, chiedendosi se convenga enfatizzare certe caratteristiche piuttosto che altre, occupandosi di come porre opportunamente l'accento sui punti di forza della offerta. Il grado di visibilità da conferire all'azione di sponsorizzazione varia a seconda che l'obiettivo sia rappresentato dal mero incremento di notorietà, quindi in assenza di esigenze specifiche, oppure dal voler mettere in risalto caratteristiche ben precise del prodotto o del *brand* sponsorizzati. Infine, è opportuno valutare i pro e i contro dell'eventuale inserimento o partecipazione di altri *brand*, che potrebbero dar

Italia, la collocazione più congeniale per lo stadio, secondo la logica a servizio dei bacini di utenza, sarebbe più verosimilmente Roma o un'altra città del centro Italia.

forza ulteriore all'azione di *marketing*, oppure, al contrario, eliminare del tutto tale ipotesi in caso di esigenze di esclusività del solo *brand* interessato.

Il ritorno

È importante stabilire a priori quale tipo di ritorno di immagine si vuole ottenere intraprendendo un'azione di sponsorizzazione. Per questo motivo, vanno effettuate scelte ben ponderate fin dai primi passi dell'accordo commerciale.

Occorre, di fatto, inquadrare e circoscrivere il più possibile la fattispecie in cui ci si vuole riconoscere maggiormente.

Esistono, infatti, una moltitudine di esigenze differenti da parte di aziende differenti, magari tutte accomunate dall'epiteto "*sponsor*", ma in realtà estremamente diverse tra loro per dimensioni, filosofia, posizione nel mercato, obiettivi di comunicazione e *target*. I

Il ritorno sperato da un'azienda, ad esempio, potrebbe essere rappresentato da un maggior valore di un'immagine di alto prestigio, rivolta ad un *target* esiguo, che non necessita di un'elevata visibilità. D'altro canto, è ipotizzabile anche che la sponsorizzazione di uno stesso evento si collochi nelle linee guida del piano di comunicazione di un'altra azienda che, al contrario, punti ad un ritorno in termini di visibilità di massa, e nutra quindi un'esigenza quantitativa manifestata attraverso un messaggio rivolto a un vastissimo bacino di utenza.

Il ritorno di immagine deve avere carattere di prestigio?

Deve essere distintivo e conferire prestigio, oppure meglio concentrarsi su un approccio che prediliga il lato quantitativo?

Tutte queste sono domande che è d'obbligo porsi nella definizione dei requisiti della sponsorizzazione.

Lo sfruttamento

Anche per questo punto, risulta di fondamentale importanza esplicitare tutta una serie di interrogativi prima di lanciarsi nell'azione di sponsorizzazione, stabilendo il modo in cui si pensa di sfruttare la sponsorizzazione nel complesso del piano di comunicazione e quali punti e caratteristiche possano risultare decisivi affinché questo avvenga.

Legare la sponsorizzazione ad attività che prevedono la presenza di giornalisti, oppure di *vip*, piuttosto che l'interazione con le comunità locali o i migliori clienti sono tutte strategie per lo sfruttamento dell'azione degli *sponsor*.

Quando si pensa al capitolo sfruttamento, dunque, si vanno a delineare quelle attività complementari che possono contribuire ad estrarre un maggior valore dal contratto di sponsorizzazione che si è stipulato.

L'estensione

Questa fase si differenzia da quella precedente perché ora ci si chiede quali attività sia opportuno intraprendere non più per sfruttare l'azione di sponsorizzazione, bensì per supportarla.

I dati empirici dimostrano infatti che i migliori risultati vengono prodotti quando tutte le attività di *marketing* sono coordinate, supportate e sostenute adeguatamente, inserendosi in modo organico in un complesso progetto di comunicazione integrata.

Se articolata in questo modo, l'estensione dell'attività di sponsorizzazione e di *marketing* produce benefici crescenti nel tempo.

Uno degli obiettivi della fase di estensione delle azioni di sponsorizzazione consiste nel trasferimento di componenti e valori positivi dal soggetto sponsorizzato al soggetto *sponsor*.

Quanto più all'azienda *sponsor* verranno naturalmente ricondotti valori e connotati positivi insiti dell'azienda sponsorizzata, tanto più questo trasferimento sarà risultato efficace e il processo di estensione della sponsorizzazione avrà avuto successo. In questa fase, dunque, si decide il modo con cui si vuole supportare l'operazione di sponsorizzazione, come aumentarne la visibilità sia in termini di valore assoluto, sia strettamente in relazione al *target*.

Si decide, altresì, se optare per una campagna pubblicitaria a sostegno dell'iniziativa principale o se, invece, puntare sulla visibilità a mezzo stampa oppure presso i punti vendita attraverso il coinvolgimento diretto.

Il costo

Alla fine dei conti, niente mai può prescindere dall'aspetto economico. Tante volte, addirittura, è proprio questa la discriminante che fa pendere l'ago della bilancia da una parte piuttosto che dall'altra, emettendo una sentenza sulla fattibilità o meno di qualsiasi progetto.

Porsi degli obiettivi di costo già in fase di programmazione contribuisce alla buona pianificazione e organizzazione dell'attività, evitando che, per motivi, appunto, economici, si debbano allungare i tempi di realizzazione dei progetti o, peggio, se ne debbano abbandonare altri, parzialmente o totalmente.

Tra quelli visti finora, i requisiti di sfruttamento e di estensione esercitano un impatto diretto sul costo dell'operazione. È fondamentale, in questo contesto, evitare un errore tipicamente commesso da aziende che potremmo definire "ingorde"⁸⁰, le quali utilizzano tutto il *budget* a loro disposizione per l'acquisto dell'accordo di sponsorizzazione, finendo per rimanere senza risorse utili alla continuazione della campagna anche oltre il mero acquisto del titolo di *sponsor*.

⁸⁰ Di tale fenomeno si hanno tracce risalenti soprattutto all'inizio degli anni '80, periodo in cui lo strumento sponsorizzazioni riscontrava la sua massima espansione ed evoluzione ed era in fase sperimentale.

La scarsa lungimiranza e lo scarso approccio integrato di aziende che operano in questo modo pregiudicano l'adeguatezza delle fasi di sfruttamento e di estensione delle azioni di sponsorizzazione e, di conseguenza, l'ottimizzazione dell'intera campagna di comunicazione. Si deduce, quindi, che non tutto il *budget* a disposizione va utilizzato per l'acquisizione del titolo di *sponsor* di un determinato evento e che una parte va tenuta da parte, per destinarla alle fasi di sfruttamento e di estensione dell'azione.

Rimane da capire, però, quale sia la corretta suddivisione (ammesso che esista) tra le spese per sponsorizzare una determinata attività e quelle per il relativo sfruttamento e la relativa estensione.

Ovviamente, non esiste una formula corretta che risponda a tale quesito e le risposte possibili sono molteplici. In linea di massima, appare sostanzialmente ragionevole destinare una cifra attorno al 50% del *budget* all'acquisto della sponsorizzazione, e riservare il restante 50% circa alle operazioni di sfruttamento ed estensione dell'attività di sponsorizzazione. In caso di sponsorizzazioni molto importanti, appare sensato innalzare la percentuale destinata all'acquisto della sponsorizzazione stessa.

Punto 3 - Ricerca e confronto

In un mercato caratterizzato da un elevato livello di complessità, svolgere una ricerca dell'attività da sponsorizzare che meglio si coniuga con la natura, la

filosofia, le esigenze dell'azienda, risulta un compito tutt'altro che semplice. Innanzitutto, questa operazione necessita di una grande mole di lavoro, che si traduce, in prima istanza, in notevoli quantità di tempo impiegato.

Al giorno d'oggi, siamo in presenza di un mercato ormai altamente sviluppato, che porta con sé addirittura un eccesso di offerta. Ne consegue che la ricerca diventa una fase molto complicata e risulta cruciale attuare una selezione del flusso informativo a cui si è sottoposti. Selezionare l'una piuttosto che l'altra offerta, tralasciando tutto ciò che non collima con le esigenze dell'azienda, può significare un grosso onere in termini economici, di risorse, di tempo impiegati.

Per questo motivo, tante aziende rinunciano in partenza ad una accurata fase di ricerca e confronto, accettando tutti i rischi che ne conseguono legati ad una scelta non consona.

La difficile fase della ricerca può rappresentare un buon motivo per affidarsi ad una società specializzata, tipicamente un'agenzia di relazioni pubbliche che possa vantare specifiche competenze ed esperienze nel campo della ricerca delle sponsorizzazioni più adatte per le aziende. Nella quasi totalità dei casi, infatti, la ricerca, il confronto e la selezione degli eventi sponsorizzabili (oppure delle aziende *sponsor* ideali nel caso di aziende produttrici di eventi sponsorizzabili) non rappresentano il *core business* dei soggetti economici in questione, che dovrebbero perciò affrontare il problema privi di risorse con specifiche

competenze in tema o perdendo molto tempo per analizzare e catalogare in modo opportuno le condizioni del mercato.

In questa fase è imprescindibile fissare un limite temporale per la ricerca, in quanto il mercato è talmente vasto e ricco di eventi e di potenziali *sponsor* che il rischio è quello di prostrarre la stessa ricerca ad oltranza, inseguendo la soluzione ottima che difficilmente si può trovare. Per ogni opportunità offerta dal mercato occorrerà valutare attentamente i pro e i contro, costruendo una ideale tabella comparativa tra costi e benefici e considerando che, verosimilmente, non esisterà l'opportunità che non presenti almeno un rischio. Probabilmente, una volta conclusa la fase di ricerca, si sarà formato un elenco di operazioni di cui nessuna corrisponderà esattamente alle esigenze prefissate: a quel punto, la scelta verrà effettuata sulla base dei pro e dei contro di ognuna di esse.

Punto 4 - Scelta e messa a punto

Detto che non ci si deve illudere di trovare la soluzione ottima che risolve tutti i problemi, l'attività di scelta si può ricondurre all'individuazione del miglior compromesso possibile.

Tale individuazione può concretizzarsi solo conseguentemente ad un'analisi approfondita e precede la revisione del piano, un'azione con la quale si vogliono considerare le opportunità che non erano state previste ma che si sono via via create.

Nella fase della messa a punto, ci si chiede quale sia il modo migliore per sfruttare adeguatamente le opportunità createsi, coniugandole con un piano strategico più ampio nel quale devono rientrare e collocarsi con perfetta sintonia.

Punto 5 - Contrattualizzazione

Questa delicata fase disciplina tutto ciò che riguarda le condizioni contrattuali dell'accordo, che devono per forza di cose essere messe nero su bianco. Una buona operazione di sponsorizzazione poggia imprescindibilmente su un buon contratto. Il contratto di sponsorizzazione non va interpretato come un onere necessario e fine a sé stesso, al quale non si può sottrarsi esclusivamente per adempiere ad un obbligo formale.

Al contrario, è bene mettere in preventivo che le esigenze delle due parti in gioco sono molteplici e, soprattutto, variabili nel tempo, cosicché non è ragionevole supporre che un contratto (in particolare se di durata pluriennale) esaurisca ogni sorta di dubbio e determini in modo inequivocabile il comportamento, i diritti e i doveri degli attori coinvolti.

Inevitabilmente, per quanto bene sia redatto un contratto, rimarranno sempre alcune zone grigie destinate a palesarsi solo nel corso del tempo e non considerate inizialmente.

Per superare brillantemente gli *empasse* e le situazioni non considerate a priori, sarà fondamentale che le controparti abbiano dalla loro una forte propensione ad operare in un contesto dinamico, la giusta reattività per fronteggiare gli imprevisti e, ultima ma non per importanza, la volontà e l'attitudine ad una collaborazione costruttiva, che non dovrà mai venire meno.

Se prendiamo come esempio l'evento rappresentato da una partita di Serie A Tim del campionato di calcio italiano, notiamo come essa rappresenti un evento influenzato e caratterizzato da un altissimo numero di variabili. In quanto tali, esse possono cambiare anche all'ultimo momento. Pensiamo ai tempi di una diretta televisiva (tutti stabiliti con estrema precisione anche in virtù della numerosità dei broadcast presenti), o al controllo degli accessi in occasione dei *big match*, o ancora alla gestione degli spazi e delle infrastrutture a bordo campo e nelle zone degli spogliatoi. Si può affermare che *sponsor* e sponsorizzati debbano prepararsi a quella che ha tutti i connotati di una negoziazione continua.

Una situazione nella quale il contratto stabilisce in linea di massima la soluzione ottima, alla quale, però, molto sovente non si arriverà, vista la necessità di rivedere di volta in volta, *step by step*, le azioni da mettere in atto in un ambiente dinamico e veloce. In buona sostanza, anche in presenza di un contratto ben redatto, l'imprevisto rimane dietro l'angolo. La necessità di rinegoziazione continua può (ma non deve) trasformarsi in un agente che logora, con il tempo, i rapporti tra soggetto sponsorizzatore e soggetto sponsorizzato.

Nella realtà, una cattiva relazione, il mancato dialogo o, peggio ancora, il venir meno della fiducia reciproca, possono rappresentare uno scoglio insormontabile, molto più di quanto lo possa rappresentare un imprevisto dell'ultimo minuto. Se il soggetto da sponsorizzare non ha alle sue spalle un'organizzazione sufficientemente professionale per gestire le attività inerenti l'evento che produce, si amplifica il rischio di un investimento poco fruttuoso da parte delle aziende potenziali *sponsor* ed aumenta la probabilità che l'operazione si riveli un *flop*. Fortunatamente, i *top club* di calcio sono colossi strutturati egregiamente con un organico che prevede risorse competenti e preparate per ognuna delle numerose funzioni aziendali. Inoltre, tutte le società (F.C. Juventus esclusa) hanno al loro fianco un'azienda *advisor* che lavora a stretto contatto con il *club* per la definizione dei contratti di sponsorizzazione, la ricerca e la chiusura degli accordi commerciali con i potenziali *sponsor*, lo sviluppo di tutte le sinergie possibili tra la rosa di soggetti che investono per affiancare il proprio nome a quello del *club*. Per quanto riguarda le società più piccole e meno strutturate, le cosiddette provinciali, esse sopperiscono ad un organico aziendale ridotto affidandosi interamente a concessionarie ufficiali che gestiscono, per loro conto, tutta la parte *marketing* e *sponsoring*. Tra le più diffuse concessionarie vi sono *Infront Italy*⁸¹, scelta da Milan, Inter, Udinese, Lazio, Genoa, Sampdoria, e GSport del Gruppo Italtelo, che in Serie A Tim affianca Parma, Fiorentina, Cagliari, Cesena in tutte le

⁸¹ *Infront Italy srl* è l'azienda italiana del gruppo *Infront Sports & Media AG*.

attività di vendita degli spazi pubblicitari, dei diritti di sponsorizzazione, nonché nelle attività di *marketing* e di *corporate hospitality* in occasione del *matchday*. L'obiettivo, in sede di stesura del contratto di sponsorizzazione, è quindi quello di stabilire il comportamento delle parti in ognuno dei possibili scenari futuri, onde evitare il verificarsi di situazioni in cui una o entrambe le controparti si possano far trovare impreparate e incapaci di reagire in modo adeguato e dinamico al corso degli eventi. Ogni situazione, anche la più remota tra le ipotizzabili, deve essere fronteggiata al meglio, perciò risulta opportuno formalizzare per iscritto obblighi e diritti delle parti in gioco affinché ogni procedura da seguire sia chiara e nota nel momento in cui si verifica una determinata fattispecie.

L'utilizzo del contratto per la determinazione delle regole di comportamento che disciplinano i processi da seguire in caso di accadimenti imprevedibili rappresenta ormai la normalità per le aziende più lungimiranti e attente.

Di prassi, si utilizzano dei *format* prestabiliti per la redazione di contratti specifici, i quali poi, con l'ausilio di uno studio legale con radicata esperienza nel settore, vengono plasmati e adattati al singolo caso e alle specifiche esigenze dello *sponsor*.

Punto 6 – Esecuzione e sfruttamento

Superati i primi cinque punti, si è pronti per dar vita alla implementazione concreta del progetto. Attenersi a ciò che è stato pianificato nelle precedenti fasi

può rivelarsi meno facile del previsto. Nonostante si sia prestata la massima attenzione nella pianificazione, misurarsi con il lato operativo e mettere le mani in pasta comporta sempre qualche divergenza e qualche problema rispetto alla soluzione ottima desiderata. Gli sforzi del *management*, in questo senso, muovono in direzione della minimizzazione di tali divergenze e di tali problemi.

La fase di esecuzione del progetto implica il coinvolgimento di una serie di professionisti con un background di elevato valore. A tal proposito, ancora una volta, risulta di cruciale importanza la componente del dialogo interno, affinché tutte le risorse impegnate nello stesso progetto possano condividere idee, obiettivi, linee guida ed avere chiari in ogni momento l'obiettivo finale, lo stato del progetto, le priorità che esso implica.

La responsabilità dell'esecuzione delle operazioni funzionali alla realizzazione del progetto deve fare capo a un *manager* che abbia una visione completa e dettagliata di tutte le esigenze strategiche del *team* di lavoro, delle eventuali limitazioni operative legate a tempi e spazi occupati dal progetto e dello stato di avanzamento dello stesso, che deve risultare sempre in linea con i tempi prefissati. L'infrastruttura organizzativa alle spalle del *team* di lavoro è senz'altro imprescindibile, ma maggior enfasi merita di essere posta su di un altro requisito senza il quale difficilmente si possono ottenere i successi sperati: l'esperienza.

La capacità di fronteggiare situazioni non programmate e imprevisti non si trova certo sui libri di teoria. L'abitudine ad agire in modo rapido e reattivo, l'attitudine

al *problem solving*, la capacità di delegare alcune mansioni ma allo stesso tempo di tenere sotto controllo l'andamento generale, l'autorevolezza nell'assumersi dei rischi sono fattori che si acquisiscono esclusivamente con l'esperienza sul campo. Farsi trovare pronti e reattivi nei momenti critici può certamente favorire risultati migliori al termine della campagna.

Punto 7 - Valutazione

Infine, il settimo momento, quello della valutazione del lavoro svolto.

Di prassi, la fase di valutazione si colloca temporalmente dopo la chiusura dell'operazione, ma non è da escludere a priori una valutazione in corso d'opera, che risulta possibile nei casi in cui l'operazione globale copra un arco di tempo piuttosto dilatato. L'importante, in entrambi i casi, è che i parametri e i sistemi di misurazione vengano predisposti precedentemente rispetto all'inizio dell'operazione, affinché l'eventuale misurazione intermedia sia resa possibile. Qualsiasi azienda che scelga di investire ingenti somme destinate ad una sponsorizzazione avrà tutto l'interesse ad avere un *feedback* sulla qualità dell'investimento effettuato.

La fase di valutazione serve proprio a questo scopo, ossia a fornire dei dati oggettivi e una misurazione precisa circa il ritorno, economico e non solo, dell'investimento effettuato. Sarebbe del tutto assurdo, per un'azienda *sponsor*, fermarsi all'esecuzione della campagna di sponsorizzazione senza proseguire oltre

nell'analisi e sviscerarne gli aspetti positivi e quelli negativi, i punti di forza e i punti di debolezza riscontrati, analizzare in modo approfondito e critico ciò che ha funzionato al meglio e per quali motivi e ciò che invece si deve migliorare e come questo miglioramento vada attuato.

Una serie di interrogativi che viene del tutto naturale porsi alla fine di ogni campagna che si rispetti. Incredibilmente, però, molte aziende sottovalutano l'importanza della fase di valutazione e considerano concluso il percorso una volta arrivati al termine dell'esecuzione dell'operazione pianificata. Operando in tale maniera, si rinuncia ad un riscontro oggettivo ed effettivo e, di conseguenza, ad un'autovalutazione del proprio lavoro che può essere molto costruttiva per le occasioni future. Molto spesso il motivo per cui le aziende ignorano o snobbano il settimo punto della gestione della sponsorizzazione risiede, in primo luogo, su ragioni di tipo economico e, in seconda istanza, sul grado di complessità della fase di valutazione della campagna.

Il primo motivo (economico) si spiega da sé, in quanto la maggior parte delle aziende non possiede strumenti ed uffici adatti ad una valutazione rigorosa e dettagliata delle azioni di *marketing/sponsoring* e del loro ritorno, dovendo perciò affidare tale compito ad agenzie esterne specializzate che richiedono un prezzo elevato per gli studi eseguiti.

Merita invece un approfondimento il secondo motivo, legato alla complessità della misurazione dei risultati. Come riporta Cesare Valli ne "*La comunicazione*

d'azienda", una distinzione primaria viene fatta tra elementi quantitativi ed elementi qualitativi. L'elemento in assoluto più agevole da misurare riguarda la visibilità dell'evento ed è il primo degli elementi quantitativi riscontrabili. La visibilità viene misurata chiedendosi quante persone hanno visto l'evento sponsorizzato e dove l'hanno visto. Come anticipato, si distinguono una *audience* diretta, formata dagli spettatori presenti (ad esempio i paganti allo stadio per una partita di calcio), che comunque rappresentano nella norma la minor parte degli spettatori totali, e un'*audience* indiretta, composta da tutti coloro che hanno seguito l'evento in modo diverso attraverso i media (tv, stampa, radio, ecc.).

Dal momento che per effettuare tale rilevazione occorre attivare articolati sistemi di monitoraggio della copertura televisiva, radiofonica e della carta stampata, si intuisce come il processo di misurazione si connota in modo fortemente complesso anche solo a partire dal parametro "visibilità".

La componente quantitativa, però, non è sufficiente a garantire un *report* di qualità. Il livello globale del resoconto risulterà tanto maggiore quanto più sarà marcata la commistione di elementi quantitativi e qualitativi. La definizione del concetto di qualità si sviluppa attorno ad alcuni elementi, quali ad esempio:

- la dimensione dell'articolo o del servizio dedicato all'operazione di sponsorizzazione;
- il numero di citazioni comparse inerenti all'azienda (o marca/ prodotto/ servizio);

- la citazione dell'azienda o del prodotto o marchio nel titolo;
- la citazione dell'azienda o del prodotto o marchio nel sottotitolo;
- l'analisi accurata del testo, per capire quante volte e per quali aspetti il *brand* è stato citato in contesti positivi piuttosto che negativi;
- la presenza o meno del *brand* a livello visivo nelle foto o nei video che completano il servizio stampa;
- il tipo di presenza nei contenuti multimediali (presenza stabile, passaggio veloce, ecc.).

Ma non è tutto. Occorre anche analizzare dettagliatamente la rassegna stampa, quella radiofonica e quella televisiva e procedere con le relative catalogazioni nel periodo della campagna. Una volta ottenuti i dati sulla copertura raggiunta, ossia dei dati quantitativi che indichino l'*audience* e la tipologia di persone esposte al messaggio di sponsorizzazione, si renderà necessario analizzare la copertura portata al *target* specifico dell'azienda *sponsor*. Per fare ciò, occorrerà incrociare i dati quantitativi e quelli qualitativi per ottenere un dato reale sulla mole di utenti raggiunti dalla comunicazione.

Tutto questo, però, ancora non basta a garantire una valutazione soddisfacente della campagna di sponsorizzazione. Così, si può innalzare ulteriormente il livello del dettaglio e del *report* confrontando il risultato dell'investimento con il risultato che si sarebbe raggiunto conducendo la campagna sui media tradizionali. Un dato particolarmente funzionale e utile in questa fase è quello del costo per contatto,

che andrebbe confrontato con il costo per contatto medio che l'azienda pagherebbe per una campagna di comunicazione tradizionale su media generici.

Di fatto, la valutazione della campagna porta con sé una serie di attività e di oneri non inferiori a tutti quelli da fronteggiare durante tutte le altre fasi di pianificazione ed esecuzione. Si può avere un'idea più chiara di tutto ciò se si pensa ad un'estensione geografica della campagna e si analizza quindi un'operazione di carattere internazionale. In questo caso, anche solo il controllo e l'analisi delle rassegne stampa, nelle varie lingue, con le relative operazioni di traduzione che comportano, appesantirebbe il processo rendendolo più lungo e articolato.

Se, come abbiamo più volte appuntato, una valutazione meramente quantitativa è per definizione riduttiva, un riscontro interessante dal punto di vista qualitativo può derivare dall'analisi del modo in cui l'operazione condotta abbia influenzato i *target* che si volevano raggiungere. Si può avere un *feedback* sull'influenza esercitata conducendo una ricerca di tipo qualitativo presso i *target* interessanti prima dell'operazione e subito dopo, andando a misurare poi gli scostamenti e le relative cause. Allo stesso modo, prevedendo degli elementi di analisi *pre* e *post* operazione relativi ai *competitor*, in modo da ricavarne una misurazione quanto più veritiera sul vantaggio competitivo apportato.

Purtroppo, tutti questi accorgimenti e queste azioni *post* operazione hanno spesso un costo elevato, tanto da scoraggiare buona parte delle aziende dall'intraprendere

un percorso complesso di misurazione dei risultati della campagna di sponsorizzazione.

CAPITOLO 3 – IL CASO BASICITALIA

3.1– Perché BasicItalia

Tutto è iniziato casualmente nell'estate del 2018, quando io, laureando in Economia e Commercio e desideroso di cimentarmi nel mondo del lavoro, ho inviato il mio curriculum vitae a diverse offerte di lavoro trovate in rete. Una di queste società ha risposto alla mia richiesta e, dopo aver superato con successo il test on-line, ho fatto il colloquio. Con grande sorpresa, non avendo terminato il mio percorso di studi, sono stato chiamato per uno stage lavorativo della durata di sei mesi presso la Società di revisione legale dei conti Ernest&Young con sede a Torino.

Contentissimo della nuova esperienza in una grandissima città, nel giro di un mese faccio le valigie e mi metto in viaggio in macchina per la mia nuova vita.

Primo giorno di lavoro mi presento in ufficio e, dopo un breve giro dell'ufficio, mi affidano alla mia tutor, la quale sorridendo mi dice: «Ciao Riccardo, sei

fortunato perché sarai con me in Basic, ovvero il mondo Kappa, Superga e Kway per fartela semplice!»

Ho deciso quindi di parlare della Società BasicNet SpA nel presente elaborato per i seguenti motivi:

- è stata il mio primo cliente;
- ci ho passato la gran parte del mio periodo lavorativo;
- è una società con un ambiente lavorativo giovane e aperto;
- sviluppa un business attraente per un ragazzo di 25 anni;
- ha rapporti lavorativi con praticamente ogni paese del mondo.

3.2. – Il lavoro e la struttura del Gruppo

Il Gruppo, che fa capo alla BasicNet S.p.A., con sede a Torino in Largo Maurizio 1, quotata alla borsa italiana, opera nel settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori per lo sport e per il tempo libero, principalmente con i marchi Kappa®, Robe di Kappa®, K-Way®, Superga®, Sabelt®, Jesus Jeans®, Briko® e Sebago®.

L'attività del gruppo consiste nello sviluppare il valore dei marchi e nel diffondere i prodotti ad essi collegati attraverso una rete globale di aziende licenziatarie e indipendenti.

La capogruppo BasicNetS.p.A .sviluppa le attività di servizio (information technology, ricerca e sviluppo prodotti, comunicazione, sourcing, etc.) a beneficio del Network dei licenziatari, costituito da imprenditori indipendenti, ai quali sono concessi in licenza i marchi di proprietà del Gruppo.

I licenziatari vengono quindi supportati nelle strategie di crescita, fornendo loro sia collezioni a valenza internazionale sia strumenti di *marketing* e curando infine la selezione delle fonti di fornitura collocate in differenti aree produttive.

Il Gruppo BasicNet S.p.A. non svolge un'attività diretta nella produzione industriale dei prodotti, essendo quest'ultima affidata a soggetti terzi, tuttavia partecipa al ciclo produttivo del network. Infatti, il Gruppo BasicNet, mediante società dedicate (i Sourcing Centers), presidia e ottimizza tutte le fasi della produzione per conto dei licenziatari, realizzando significative economie di scala derivanti dall'individuazione delle fonti di produzione più convenienti (per costo e garanzia di qualità) su scala mondiale. A fronte di tale attività il Gruppo BasicNet percepisce commissioni di sourcing.

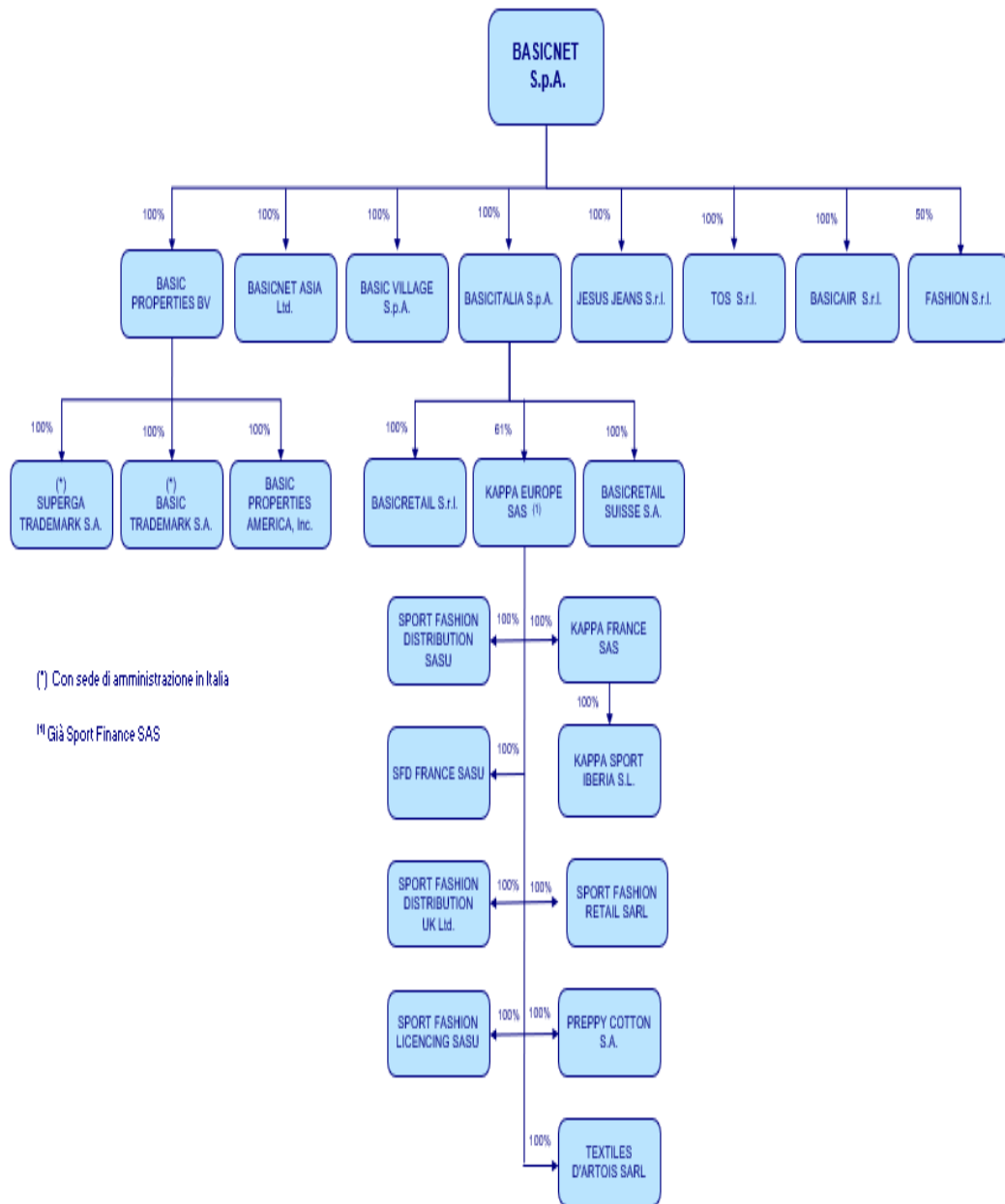
L'attività di distribuzione e di *marketing* locale è affidata ad una rete di società licenziatarie che riconoscono al gruppo BasicNet commissioni calcolate sulle vendite nette, a compenso della licenza dei marchi, del beneficio derivante dal *marketing* globale sviluppato direttamente dal Gruppo BasicNet e del "business know-how" messo loro a disposizione.

Il Gruppo BasicNet, attraverso il licenziatario BasicItaliaS.p.A, interamente controllato, è inoltre presente nella distribuzione, anche attraverso formule al dettaglio mediante i "Brand Outlet", gli "Spacci", nonché con i negozi monomarca ad insegna del Gruppo.

Il Gruppo è costituito da società operative italiane ed estere che sono raggruppate in tre settori di attività:

- La gestione delle licenze, consiste nel concedere i diritti di proprietà intellettuale del Gruppo ai diversi licenziatari, amministrandone i contratti e gestendone i relativi flussi economici.
- I licenziatari di proprietà, utilizzano e sviluppano i diritti di proprietà intellettuale per il territorio italiano. Inoltre, gestiscono i punti vendita ad insegne nell'ambito del progetto di franchising.
- La gestione immobiliare, fa capo alla BasicVillage S.p.A. la gestione dello stabilimento in cui è presente la sede del Gruppo, il quale ospita anche numerose attività sia del gruppo che di terzi.

GRUPPO BASICNET ORGANIGRAMMA DEL GRUPPO AL 5 LUGLIO 2019



(Fonte: www.basicnet.com e nostre elaborazioni)

3.3. – I punti di forza del Gruppo

I punti di forza del Gruppo coincidono con le scelte strategiche intraprese fin dal momento della sua costituzione e si riferiscono a:

➤ Posizionamento dei marchi

I marchi del Gruppo BasicNet si posizionano nel settore dell'abbigliamento informale e casual, mercato in forte crescita sin dalla fine degli anni '60 e destinato a un continuo sviluppo in considerazione della progressiva "liberalizzazione" del costume.

- KAPPA, è il marchio dello sport pratico ed è dedicato a gente attiva e dinamica che, nell'attività sportiva, esige un abbigliamento tecnico-funzionale senza trascurare un look giovane, accattivante, colorato e di grande impatto. Le collezioni comprendono anche calzature e accessori per lo sport, studiati per garantire le migliori performance. Il marchio è sponsor a livello mondiale di importanti squadre sportive di club in varie discipline, nonché di numerose federazioni nazionali sportive, soprattutto in Italia.

- ROBE DI KAPPA

Il brand per chi, nel tempo libero e nelle attività professionali che consentono un abbigliamento informale, predilige indossare capi sportivi, moderni e di qualità, a prezzi accessibili. È dedicato a persone dinamiche, contemporanee e aperte al mondo che cambia.

- **SUPERGA.**

Il marchio di calzature e accessori per il tempo libero creati per chi cerca la comodità senza rinunciare a moda, colore, stile e qualità. Le collezioni soddisfano le esigenze di un pubblico trasversale e di ogni età.

- **K-WAY**

È l'antipioggia per eccellenza: classico, contemporaneo, tecnologico, funzionale e colorato. Oltre alle storiche giacche con zip termosaldata, richiudibili nella propria tasca e realizzate con materiali impermeabili e antivento, caldi e traspiranti, le collezioni comprendono anche abbigliamento e accessori fashion che mantengono identiche caratteristiche di praticità e funzionalità.

- **BRIKO**

Il marchio italiano dei prodotti tecnici d'avanguardia destinati allo sport, in particolare al ciclismo, allo sci e al running: occhiali, caschi, maschere, accessori, intimo e abbigliamento per professioniste appassionati. La missione è di riuscire ad utilizzare l'energia esplosiva del brand per creare prodotti icona del design per atleti e sportivi che richiedono prestazioni e sicurezza senza compromessi.

- **SEBAGO**

È la calzatura americana per eccellenza. Il marchio nato a Westbrook nel Maine (USA) nel 1946 prende il nome dal vicino lago Sebago. Nel 2017 il

brand entra nel portafoglio marchi del Gruppo BasicNet e la mission è riportarlo ad essere posizionato nella fascia medio-alta, indossato da chi veste sportivo ma di classe. Oggi il marchio è distribuito in 90 mercati nel mondo.

- JESUS JEANS

Marchio di jeans nato nel 1971 della creatività dei giovanissimi Maurizio Vitale e Oliviero Toscani.

- SABELT

Il marchio di calzature d'alta gamma destinate al tempo libero, sport e occasioni formali, nato nel mondo delle corse e del grande automobilismo. Si posiziona nel segmento fashion del mercato. Dal 2011 il Gruppo BasicNet è proprietario del 50% del marchio per le classi fashion (abbigliamento e calzature) e ne è anche licenziatario mondiale.

- Business System

Il Gruppo BasicNet ha impostato il proprio sviluppo su un modello di impresa a “rete”, identificando nel licenziatario il partner ideale per la diffusione, la distribuzione e l'approvvigionamento dei propri prodotti nel mondo scegliendo di porsi nei confronti di quest'ultimo non come fornitore del prodotto in sé, ma come fornitore di un insieme integrato di servizi, o meglio di opportunità di business.

Innovativo, flessibile, modulare, il Business System di BasicNet ha consentito al Gruppo di crescere rapidamente, pur mantenendo una struttura agile e leggera: una grande azienda fatta di tante aziende collegate fra loro e con la Capogruppo,

da un'unica piattaforma informatica, completamente integrata al network tramite Internet e studiata per la condivisione in tempo reale e per la massima fruizione delle informazioni.

Il Business System inoltre è stato concepito e strutturato in modo da consentire lo sviluppo sia per linee interne (nuovi licenziatari, nuovi mercati) sia per linee esterne (nuovi marchi sviluppati o acquistati, nuove linee di business).

Il funzionamento del Business System è molto semplice.

Alla capogruppo (BasicNet S.p.a.) fanno capo le attività strategiche quali la ricerca e lo sviluppo del prodotto, il global *marketing*, l'Information Technology (creazione software per la gestione online del gruppo), la finanza strategica e il coordinamento dei flussi informativi.

Ai licenziatari, definiti su base territoriale o per specifiche categorie merceologiche è affidata la distribuzione dei prodotti ai dettaglianti, l'attività di *marketing* locale, la logistica territoriale ed il finanziamento del capitale circolante.

➤ Web Integration

La piattaforma informatica costituisce uno dei principali investimenti strategici del Gruppo al quale è dedicata la massima attenzione sia in termini di risorse umane sia di centralità nello sviluppo del Business System. Tale piattaforma è stata concepita e sviluppata in un'ottica completamente integrata al web,

interpretato dal Gruppo come lo strumento ideale di comunicazione fra gli elementi che costituiscono il Network.

Il dipartimento di Information Technology si occupa dunque di progettare e implementare sistemi di raccolta e trasmissione dati per collegare le società del Network BasicNet fra loro e l'esterno. In quest'ottica lo schema di business è stato disegnato in base a cosiddetti e-process, ovvero in divisioni “.com” che eseguono ognuna un tassello del processo produttivo e lo propongono alle altre divisioni utilizzando per l'interscambio e la negoziazione esclusivamente transazioni online.

3.4. – Le sponsorizzazioni di BasicItalia

Entrando nello specifico, si inizierà a parlare di BasicItalia, società controllata da BasicNet che gestisce l'area sponsorizzazioni.

In particolare, BasicSponsorship è il team adibito all'assistenza di tutti gli aspetti legati alla valutazione e alla conclusione di un contratto di sponsorizzazione.

Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, è necessario che l'intero processo sia gestito in maniera efficace prevedendo un'attenta pianificazione strategica e un processo strutturato di valutazione della sponsorizzazione.

Al momento della valutazione di una potenziale sponsorizzazione, il team di BasicSponsorship ha necessità di individuare dei precisi indicatori che permettano allo Sponsor di stabilirne gli aspetti positivi e negativi. Per valutare l'opportunità di un nuovo contratto, i benefici derivanti dalla potenziale sponsorizzazione devono rispondere alle seguenti domande:

- I costi di sponsorizzazione sono rappresentativi del valore di mercato dello Sponsee e sono stati distribuiti in maniera efficiente?
- L'azienda ha risorse adeguate e sufficienti per la gestione del processo di sponsorizzazione?
- Il settore di investimento / mercato target è stato scelto correttamente sulla base alle esigenze/caratteristiche dell'azienda?
- La sponsorizzazione porterà reali benefici in linea con gli obiettivi dell'azienda?
- Il contratto di sponsorizzazione è giustificabile in termini di ritorni economici delle vendite?

Nella procedura relativa alla valutazione delle caratteristiche di un soggetto da sponsorizzare (team/persona fisica), BasicSponsorship dovrebbe considerare:

- Numero di tifosi/supporter
- Grado di affezione dei tifosi/supporter
- Grado di raggiungimento dei tifosi e con quale frequenza

- Ricavi delle vendite
- Storicità
- Diritti TV

3.4.1. I costi sponsorizzazione

La *sponsorizzazione finanziaria*, anche definita commerciale, avviene sotto forma di denaro e consiste nel versamento di una somma di denaro da parte dello Sponsor in cambio della pubblicazione del proprio marchio.

Un aspetto da considerare è inoltre la possibilità concessa all'azienda Sponsor di accedere alle liste di sportivi e/o abbonati di un club, a cui poter rivolgersi in maniera ancora più diretta.

La sponsorizzazione avrà una maggiore efficacia nel caso di reciprocità tra Sponsor e Sponsee, in modo che possano incrociare le rispettive attività proponendo un ventaglio di offerte ai consumatori.

In termini di costi relativi alla sponsorizzazione finanziaria, il potere commerciale dello Sponsee determinerà l'ammontare della sponsorizzazione in termini di cash fee.

La *sponsorizzazione tecnica*, anche definita tecnologica, avviene nel momento in cui un'azienda fornisce la propria competenza tecnologica a una squadra o a un atleta, provvedendo alla fornitura di materiale per lo Sponsee, attraverso cui pubblicizzare i propri prodotti.

Con tale tipologia di sponsorizzazione si pone l'accento sulla qualità del prodotto facendolo indossare al soggetto sponsorizzato. In questo modo l'azienda Sponsor intende raggiungere anche un mercato più settoriale, quello dei praticanti sportivi.

Oltre ai costi di sponsorizzazione considerati in precedenza (pagamento di una cash fee e fornitura di materiale tecnico), esistono dei costi *below the line*, come ad esempio attività di pubbliche relazioni, costi di lancio/avvio, costi di pubblicità, assistenza per le comunicazioni attraverso i canali media, costi di hospitality (client entertainment), articoli promozionali, rinnovo dei Fan Shop, costi di merchandising, spese di viaggi e trasferte, costi per cataloghi, risorse Umane.

3.4.2. I benefici

Sicuramente una grande società non impiega ingenti risorse solamente per il gusto vestire un personaggio famoso o una importante squadra di calcio, ma lo fa perché prevede che a fronte di una certa spesa, ci sia in futuro una entrata maggiore dell'uscita iniziale.

Le entrate sono diverse a seconda del settore, pubblico e sport cui ci rivolgiamo.

Un veloce esempio è la sponsorizzazione al Napoli Calcio, le uscite sono molte, ma il gruppo guadagna per ogni maglietta, pantaloncino, tuta e qualsiasi oggetto che porta lo stemma del Napoli e il logo della Kappa che viene venduta nei negozi

e online. Mentre una sponsorizzazione di un evento, quale il Kappa Future Festival a Torino assicura un'entrata in immagine, cioè non porta denaro direttamente, ma indirettamente tramite maggiori vendite.

Cosa da non sottovalutare è la definizione dei *marketing* benefits dello Sponsor derivanti dall'accordo. Alcuni esempi di *marketing* benefit sono:

- Diritti di utilizzo del logo Kappa: il logo dell'azienda dovrà essere mostrato nelle comunicazioni ufficiali del club (cancelleria, newsletters, sito web, poster, etc.);
- Diritti pubblicitari: il brand dello Sponsor dovrà comparire su tutte le pubblicazioni ufficiali: annunci del match day, club magazines, etc. In tale contesto sarà opportuno considerare le caratteristiche relative alla visibilità del brand quali la misura, il posizionamento, l'esclusività, etc.;
- Diritti sulla cartellonistica: definizione della presenza del brand dello Sponsor sui cartelloni pubblicitari (dove?, quante volte?, in che misura?, permanente o temporanea?, posizione all'interno dell'impianto sportivo? cartelloni a bordo campo?, sugli spalti?, all'ingresso degli spogliatoi?, sala stampa?,... in modo da definire l'esposizione pubblicitaria per i media);
- Diritti di hospitality: assegnazione di un quantitativo di ticket per ogni evento, disponibilità di VIP ticket, free pass per il parcheggio auto;

- Disponibilità di giocatori/allenatori: possibilità di utilizzare la presenza di membri del club a sessioni fotografiche, eventi, apparizioni, etc.;
- Visibilità sui media: esposizione mediatica del brand dello Sponsor.

La pubblicità è un aspetto importante nella società moderna e avere un marchio conosciuto e apprezzato ti permette di restare a galla in un mondo (specialmente quello della moda) in continua evoluzione.

Analizziamo ora i principali contratti di sponsor in capo alla BasicItalia.

3.5 – Il ciclo delle sponsorizzazioni di BasicItalia

3.5.1 – Valutazione della sponsorizzazione

Per sponsorizzazione sportiva si intende un accordo in base al quale una delle parti (Sponsor) fornisce benefici finanziari o di altro tipo all'altra parte (Sponsee o Sponsorizzato), in cambio della propria associazione ad un club o ad un singolo atleta e, in particolare, alla possibilità di usare tale associazione a scopo pubblicitario.

BasicSponsorship è il team adibito all'assistenza di tutti gli aspetti legati alla valutazione e alla conclusione di un contratto di sponsorizzazione.

Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, è necessario che l'intero processo sia gestito in maniera efficace prevedendo un'attenta pianificazione strategica e un processo strutturato di valutazione della sponsorizzazione.

Al momento della valutazione di una potenziale sponsorizzazione, il team di BasicSponsorship ha necessità di individuare dei precisi indicatori che permettano allo Sponsor di stabilirne gli aspetti positivi e negativi. Per valutare l'opportunità di un nuovo contratto, i benefici derivanti dalla potenziale sponsorizzazione devono rispondere alle seguenti domande:

- I costi di sponsorizzazione sono rappresentativi del valore di mercato dello Sponsee e sono stati distribuiti in maniera efficiente?
- L'azienda ha risorse adeguate e sufficienti per la gestione del processo di sponsorizzazione?
- Il settore di investimento / mercato target è stato scelto correttamente sulla base alle esigenze/caratteristiche dell'azienda?
- La sponsorizzazione porterà reali benefici in linea con gli obiettivi dell'azienda?
- Il contratto di sponsorizzazione è giustificabile in termini di ritorni economici delle vendite?

Nella procedura relativa alla valutazione delle caratteristiche di un soggetto da sponsorizzare (team/persona fisica), BasicSponsorship dovrebbe considerare il numero di tifosi/supporter, il grado di affezione dei tifosi, il grado di

raggiungimento dei tifosi e con quale frequenza, i ricavi delle vendite, la storicità e i diritti TV

3.5.2. Costi di sponsorizzazione

a) La sponsorizzazione sportiva finanziaria e tecnica

La sponsorizzazione finanziaria, anche definita commerciale, avviene sotto forma di denaro e consiste nel versamento di una somma di denaro da parte dello Sponsor in cambio della pubblicazione del proprio marchio.

Un aspetto da considerare è inoltre la possibilità concessa all'azienda Sponsor di accedere alle liste di sportivi e/o abbonati di un club, a cui poter rivolgersi in maniera ancora più diretta.

La sponsorizzazione avrà una maggiore efficacia nel caso di reciprocità tra Sponsor e Sponsee, in modo che possano incrociare le rispettive attività proponendo un ventaglio di offerte ai consumatori.

In termini di costi relativi alla sponsorizzazione finanziaria, il potere commerciale dello Sponsee determinerà l'ammontare della sponsorizzazione in termini di cash fee.

La risorsa di BasicSponsorship dovrà cercare di negoziare con lo Sponsee la possibilità di legare i costi di sponsorizzazione anche relativamente a:

- Raggiungimento di risultati sportivi (bonus per la vittoria del campionato nazionale, risultato nella coppa di Lega, raggiungimento della qualificazione a competizioni internazionali quali Euro League, Uefa Champions League, etc.);
- Diritti di royalties (con un minimo garantito sulla base delle vendite dei prodotti dello Sponsee);
- Fornitura di prodotti a titolo gratuito che il Club possa vendere nel proprio fan shop oppure on line per incrementare i propri ricavi.

La sponsorizzazione tecnica, anche definita tecnologica, avviene nel momento in cui un'azienda fornisce la propria competenza tecnologica a una squadra o a un atleta, provvedendo alla fornitura di materiale per lo Sponsee, attraverso cui pubblicizzare i propri prodotti.

Con tale tipologia di sponsorizzazione si pone l'accento sulla qualità del prodotto facendolo indossare al soggetto sponsorizzato. In questo modo l'azienda Sponsor intende raggiungere anche un mercato più settoriale, quello dei praticanti sportivi.

Per quantificare la sponsorizzazione tecnica, il soggetto della dot.com BasicSponsorship riceve dal soggetto sponsorizzato una lista del materiale necessario per il periodo di tempo concordato. Lo Sponsor valuterà il costo della fornitura del materiale tecnico richiesto e ne concorderà le condizioni con lo Sponsee. Per quel che riguarda la sponsorizzazione di materiale tecnico di una

squadra di Soccer, potrebbe essere utile a livello di visibilità del brand considerare la fornitura del pallone ufficiale della squadra.

Per ogni capo venduto, Basic Italia corrisponde una percentuale (Royalties passive) allo Sponsee, secondo le modalità previste sul contratto (tipologie di articoli assoggettati al riconoscimento della royalty, % applicata, ecc..)

Oltre ai costi di sponsorizzazione considerati in precedenza (pagamento di una cash fee e fornitura di materiale tecnico), esistono dei costi below the line, per i quali la risorsa della dot.com BasicSponsorship dovrà cercare un accordo in sede di stipula del contratto.

Alcuni dei costi suddetti possono essere:

- Attività di pubbliche relazioni;
- Costi di lancio/avvio;
- Costi di pubblicità;
- Assistenza per le comunicazioni attraverso i canali media;
- Costi di hospitality (client entertainment);
- Articoli promozionali;
- Rinnovo dei Fan Shop;
- Costi di merchandising;
- Spese di viaggi e trasferte;
- Costi per cataloghi;
- Risorse Umane.

3.5.3. I Marketing Benefit

Nel contratto di sponsorizzazione dovrebbero essere già definiti anche i marketing benefit a beneficio dello Sponsor derivanti dall'accordo. Alcuni esempi di marketing benefit sono:

- Diritti di utilizzo del logo Kappa: il logo dell'azienda dovrà essere mostrato nelle comunicazioni ufficiali del club (cancelleria, newsletters, sito web, poster, etc.);
- Diritti pubblicitari: il brand dello Sponsor dovrà comparire su tutte le pubblicazioni ufficiali: annunci del match day, club magazines, etc. In tale contesto sarà opportuno considerare le caratteristiche relative alla visibilità del brand quali la misura, il posizionamento, l'esclusività, etc.;
- Diritti sulla cartellonistica: definizione della presenza del brand dello Sponsor sui cartelloni pubblicitari (dove?, quante volte?, in che misura?, permanente o temporanea?, posizione all'interno dell'impianto sportivo? cartelloni a bordo campo?, sugli spalti?, all'ingresso degli spogliatoi?, sala stampa?,... in modo da definire l'esposizione pubblicitaria per i media);
- Diritti di hospitality: assegnazione di un quantitativo di ticket per ogni evento, disponibilità di VIP ticket, free pass per il parcheggio auto;
- Disponibilità di giocatori/allenatori: possibilità di utilizzare la presenza di membri del club a sessioni fotografiche, eventi, apparizioni, etc.;

- Visibilità sui media: esposizione mediatica del brand dello Sponsor.

3.5.4. Stipula del contratto

Nel caso in cui la negoziazione abbia avuto esito positivo, si passa alla stipula del contratto di sponsorizzazione. Quello sportivo rientra nella definizione dei contratti pubblicitari ed è un contratto atipico, cioè non disciplinato dal codice civile. Il contratto dovrà contenere:

- L'indicazione delle parti che stipulano il contratto: denominazione e sede sociale dello Sponsee e dello Sponsor;
- Firme dei legali rappresentanti e dei testimoni;
- Il corrispettivo economico e la modalità di pagamento;
- La durata del contratto e le modalità dell'eventuale rinnovo;
- La data e il luogo della sottoscrizione del contratto;
- Il foro e l'eventuale arbitrato in caso di controversie.

A seconda degli accordi sottoscritti nel contratto, lo Sponsor è tenuto al pagamento della sponsorizzazione nelle modalità definite, mentre il soggetto sponsorizzato si impegna a consentire l'accostamento del marchio dello Sponsor e nel concedere la licenza di utilizzo del proprio nome e/o della propria immagine. Entrambi devono attenersi all'obbligo di fedeltà, diligenza e buona fede e di rispetto delle normative.

3.5.5. Riaddebito costi

Si tratta del ribaltamento di parte dei costi sostenuti da BasicItalia che vengono riaddebitati alla company proprietaria del marchio; la pressochè totalità dei contratti di sponsorizzazione in essere sono a marchio KAPPA e conseguentemente il riaddebito è nei confronti della consociata BasicTrademark.

Ciò in quanto le attività di sponsorizzazione contribuiscono a dare al marchio Kappa un'ampia visibilità e copertura non solo nel territorio nazionale, ma anche in diversi paesi in Europa e nel mondo, dando significativi benefici all'immagine del Marchio e alle vendite dei prodotti a Marchio in numerosi territori.

In considerazione della rilevanza che alcune delle sponsorizzazioni possono avere in termini di visibilità internazionale del marchio Kappa vengono concordate le percentuali di riaddebito dei costi suddetti.

3.6 – Caso della sponsorizzazione FISU con analisi costi-benefici

3.6.1. Attività precontrattuali

Il gruppo BasicNet è una società nata e sviluppata a Torino, città dalla forte passione per gli sport invernali. Le Alpi sono visibili dal centro della città e raggiungere i principali centri sciistici della regione è davvero comodo e immediato.

La stragrande maggioranza delle famiglie della zona ha una casa in montagna e anche chi non la ha capita è solito trascorrere i week end invernali con indosso un paio di sci.

Kappa è un top brand nell'abbigliamento sportivo da montagna e l'attività precontrattuale su questo sponsee è stata semplice e senza tante complicazioni.

Gli sport invernali non hanno un seguito paragonabile ad una squadra di calcio di altissimi livelli, ma ha una sua clientela di nicchia, disposta a spendere per un prodotto di qualità. Quale modo migliore per farsi conoscere e far notare a tutti il design e la qualità dei prodotti marchiati Kappa se non vestire la nazionale italiana di ogni tipo di sport praticato sulla neve/ghiaccio?

Questo potrebbe essere il caso più emblematico di trade off costi-benefici della società in quanto il costo vivo della sponsorizzazione non è eccessivamente alto se pensiamo che una squadra di calcio di Serie A di alto livello prende circa il triplo di sponsorizzazione.

Sicuramente il business di una federazione di sci è ben diverso da quello di una società calcistica, la quale riconosce alla BasicItalia una percentuale sulle vendite negli store brandizzati, ma avere una così grande visibilità in un contesto limitato come quello dello sci ha garantito una bella fetta di mercato nell'abbigliamento dello sport invernale.

In conclusione, BasicItalia ha puntato forte sul mondo invernale in quanto:

1. Sa di avere prodotti dall'elevato design e con un'ottima qualità dei materiali;
2. Sa che il settore è stretto, ma disposto a spendere per un buon prodotto;
3. Sa che la concorrenza non è alta;
4. Sa di essere una grande realtà nella zona giusta e abbinando attività legate alla sponsorizzazione (come vedremo poi nei costi correlati) può creare un effetto ancora maggiore.

3.6.2. Il contratto

Alla luce di tutte le attività condotte dalla società, si è arrivati alla proposta di contratto tra la BasicItalia e a FIS (Federazione Italiana Sport Invernali) per il periodo 2017-2022, il quale è stato già prolungato per ulteriori cinque anni, arrivando quindi ad una scadenza prevista per il 2027.

Nel contratto sono presenti i dati essenziali della collaborazione tra le due società, quali durata, costi, diritti d'immagine, utilizzo del marchio, visibilità di questo nelle gare e nelle pagine web.

Una particolare nota molto importante fa riferimento ai Giochi Olimpici, evento di visibilità Internazionale e seguito da tutto il mondo con grande interesse. Le

clausole previste per le Olimpiadi sono le medesime di qualsiasi altra gara, quindi con gli atleti italiani tutti ben marchiati Kappa.

3.6.3. Costi diretti e indiretti

Per motivi di privacy non posso menzionare l'entità della sponsorizzazione finanziaria e tecnica che BasicItalia riconosce alla FISI per la durata del contratto, ma cercherò di spiegare il tutto nel modo più preciso in modo da essere chiaro senza far riferimento a numeri.

Nel valutare il costo di una sponsorizzazione non basta andare a veder nel contratto quanti Euro una società deve all'altra, ma vanno considerati tutti questi costi che la società sostiene per dare l'immagine ai propri consumatori.

Avremo quindi dei costi diretti, che sono il costo della sponsorizzazione finanziaria (gli euro dati allo sponsee) e il costo della sponsorizzazione tecnica, ossia della merce che viene regalata alla federazione per vestire gli atleti prima, durante e dopo le gare. A questo vanno aggiunti tutti i costi che non sono direttamente dovuti alla federazione, ma che sono dovuti al "circondario" per dare un segnale al pubblico che sto cercando di convincere a comprare Kappa piuttosto che Colmar.

Nel nostro caso, ad esempio, possiamo considerare le sponsorizzazioni agli atleti degli sport invernali (Daniel Fontana, Breezy Johnson, Nadia Fanchini) i quali affiliandosi con Kappa si vestiranno brandizzati sia sulla pista che fuori, oppure

eventi inerenti tale mondo, tipo il Golden Skate Awards o il Kappa Future Festival, che portano il consumatore a dire: “Cavolo, Kappa veste la nazionale italiana di sci, l’atleta che seguo in tv e in più ha contribuito a creare questo evento sulla neve, perché comprare una tuta da sci di un’altra marca?”.

Sono tutti costi non direttamente di FISU, ma collegati al mondo invernale o al territorio, che permettono alla famiglia Boglione (proprietaria di BasicNet) di fare la figura del padrone buono che permette a questo settore di nicchia di andare avanti e innesca nella gente un senso di riconoscenza nei suoi confronti.

Con questo non si vuole dire che BasicItalia sia una società approfittatrice, ma che sia una società che ha saputo inserirsi molto bene in un contesto particolare creando un legame a somme positive in cui tutti ci guadagnano.

3.6.4. Benefici

I benefici non derivano da royalties sulla vendita dei prodotti brandizzati come nel caso del calcio, ma solamente dalla visibilità del marchio e dall’influenza che si è esercitati sul consumatore.

Non a caso la maggior parte dei negozi di Kappa e Kway sono posizionati in località sciistiche (Sauze d’Oulx, Franciacorta, Cortina, Sestriere, Bardonecchia), o nell’Italia settentrionale, in quanto sono le zone in cui si riesce ad esercitare una maggiore influenza sull’acquisto. Ci sono negozi anche a Palermo, ma

sicuramente un palermitano rispetto a un valdostano è meno propenso a seguire sport invernali e soprattutto ad acquistare materiale per la montagna.

Dati alla mano, il 51% dei negozi sono sparsi nel nord Italia ad avvalorare la tesi fino ad ora esposta, e cioè che Kappa sta puntando forte sul mondo invernale e vuole farsi conoscere e riconoscere nel nord Italia.

Al sud, concentrati nell'area partenopea, abbiamo il 35% dei negozi. Un dato che ha il suo perché, la sponsorizzazione principale di BasicItalia è la SSC Napoli e quindi ha creato un intorno al calcio nel quale gli appassionati della squadra possono trovare abbigliamento Kappa e Napoli allo stesso tempo.

Il centro Italia è lasciato un po' a se stesso, con negozi localizzati presso grandi centri di grandi città, cosa che non accade ad esempio al nord, dove abbiamo un negozio addirittura a Limone Piemonte, comune di 1.400 abitanti.

3.7 – I contratti di sponsorizzazione

3.7.1. Il mondo del calcio

Secondo Wikipedia “il calcio è uno sport di squadra giocato con un pallone sferico su un campo di gioco rettangolare, con due porte.

L'obiettivo del gioco è quello di segnare più punti (detti gol o reti) della squadra avversaria, facendo passare il pallone fra i pali della porta avversaria.

È diventato lo sport più popolare al mondo (sia per il numero di persone che lo giocano, sia per il numero di spettatori) perché è basato su norme semplici, perché si gioca solo con un pallone senza altre attrezzature particolari e perché può essere adattato ai luoghi e alle situazioni più diverse.”

Poche e semplici regole per generare un volume d'affari pari a 2,397 miliardi di euro nel 2017, pari all'80% del volume generato in Italia dall'attività sportiva.

Quindi la vera forza trainante del mondo sportivo è senza dubbio il calcio e, infatti, la stragrande maggioranza dei costi di sponsorizzazione della società BasicItalia sono concentrati, sia per numero che per valore, nel mondo calcistico. Introiti che pesano sicuramente sul conto economico della società ma che permettono un grande ritorno sulle vendite di merchandising calcistico e grande visibilità ad un pubblico che potrebbe vestire Kappa® o Kway®.

I maggiori contratti sportivi relativi al settore calcistico sono con:

- Napoli, la società calcistica più importante che veste Kappa nel campionato italiano. Vestire i partenopei significa dare visibilità a livello nazionale perché è una delle maggiori potenze del campionato di Serie A e, in virtù di ciò, permette anche alle piccole squadre di riempire lo stadio di spettatori il giorno dell'incontro. Visibilità anche a livello

Internazionale in quanto la società è presente da alcuni anni nel più importante torneo per club europei, ma seguito in tutto il globo: la UEFA Champions League;

- Torino, quasi un obbligo per il Gruppo vestire la storica società calcistica della città. Sponsor che ha dato grande visibilità al marchio vista la recente qualificazione della squadra all'Europa League, competizione calcistica importantissima a livello Europeo;

- Sassuolo, Brescia, Genoa, Bari e Palermo, squadre minori che competono nel campionato di serie A e di serie B. Non sono sponsorizzazioni importanti e di grande visibilità, a che garantiscono importanza a livello italiano, basti pensare che su 20 squadre di Serie A ben 5 vestono Kappa®.

3.7.2. Il mondo della neve

Da sempre Kappa e Briko sono sinonimi di qualità tecnica, affidabilità ed eleganza ad alte quote. Outfit montagna completamente gestito dal gruppo, dal vestiario agli accessori. La società punta molto su questo settore e ha quindi deciso di diventare partner della Federazione Italiana Sport Invernali dal 2011.

Sul sito della FISCI si può leggere ciò: “Il primo accordo di sponsorizzazione portava la data del 13 giugno 2011. In anticipo rispetto alla sua scadenza naturale – che avrebbe dovuto coincidere con il termine della stagione sportiva invernale

2017-2018 – l'importante contratto quadro fra il Gruppo BasicNet e la Federazione Italiana Sport Invernali viene rinnovato fino al 2021-2022 compresi. Undici stagioni sportive in tutto.

La firma dell'accordo di sponsorizzazione tecnica e di licenza esclusiva comprende l'abbigliamento gara, allenamento e tempo libero per le 14 principali discipline della FISU, per le quali verrà data continuità nello sviluppo di collezioni dedicate ed esclusive con i marchi del Gruppo BasicNet: parliamo di Sci Alpino, Sci di Fondo, Salto, Combinata Nordica, Freestyle, Snowboard, Sci di Velocità, Slittino, Skeleton, Bob, Biathlon, Skiroll e Sci d'Erba.

Grazie a questo nuovo accordo di sponsorizzazione, gli atleti della Federazione Italiana Sport Invernali – dopo Sochi 2014 e Pyongyang 2018 – parteciperanno anche alle Olimpiadi Invernali di Pechino 2022 indossando in gara i loghi del Gruppo BasicNet.

Inoltre, tale accordo prevede la sponsorizzazione e la licenza non esclusiva per caschi, maschere e occhiali a marchio Briko® (di cui BasicNet è titolare), con i quali verranno equipaggiati diversi componenti delle Squadre Nazionali FISU.”

3.7.3. Gli altri sport

Questi sono i casi principali di sponsorizzazione, ma ci sono tantissimi altri contratti stipulati dalla società con club di sport che non godono di popolarità come il calcio e con atleti che gareggiano individualmente.

Spesso la sponsorizzazione, parlando con il responsabile in sede di controlli durante il mio lavoro, viene fatta per avere un ritorno economico, ed è questo il caso del calcio e dello sci, ma altre volte è più simile ad una donazione per dare incentivi alle piccole realtà locali (come il caso del Rugby Rovigo) o nazionali a non mollare ciò che rende felici loro in primis e gli spettatori che hanno al seguito. La maggior parte delle volte, in queste situazioni, la sponsorizzazione è tecnica e permette a molti atleti di avere attrezzatura tecnica di elevata qualità che potrebbe permettere loro di fare un salto avanti nella loro professione.

CONCLUSIONI

In questa tesi ho trattato l'argomento delle sponsorizzazioni sportive con la consapevolezza che già oggi questa pratica rappresenta un requisito indispensabile per le aziende desiderose di investire nel settore sportivo, da inserire soprattutto nelle proprie strategie come mezzo per raggiungere più visibilità e notorietà del marchio. Tutto ciò appare complesso, caratterizzato da molteplici aspetti e in continua evoluzione, infatti stagione dopo stagione, anno dopo anno, vengono sempre introdotte nuove procedure, nuovi accordi e nuovi contratti con l'idea di amalgamare il più possibile le necessità e i bisogni di sponsor e sponsee al fine di tradurre questi rapporti di collaborazione in vere e proprie partnership di successo e durature nel tempo. Lo sport rappresenta sempre più, al giorno d'oggi, un'opportunità anche grazie alla caduta delle barriere spazio-temporali avvenuta attraverso i nuovi media che permettono di seguire manifestazioni e campioni in tutto il mondo con un giro d'affari che continua ad aumentare. Migliorando le possibilità economiche, la qualità della visibilità e la maggiore diffusione (larga conoscenza...amplificazione) diretta e mediata, lo sport rimane sempre una delle mete più ambite per gli investimenti delle aziende in cui capitalizzare soprattutto a grandi livelli. Nel mondo dilettantistico, purtroppo, la crisi economica ha segnato

una battuta d'arresto nell'utilizzo delle sponsorizzazioni ma si spera che con nuovi e mirati investimenti e con un generale aumento dell'attenzione allo sport dilettantistico si possa ritornare al livello dei tempi passati. A livello mondiale lo sport professionistico si sta evolvendo rapidamente con le particolarità trattate nell'ultimo capitolo. Il valore commerciale del settore e dell'entertainment sportivo sono in continua crescita con un conseguente sviluppo del mercato delle sponsorizzazioni a livello globale, soprattutto in relazione alla loro fondamentale capacità di attirare e soprattutto di mantenere l'attenzione del pubblico.

I dati confermano come le sponsorship siano oggi una delle voci principali nei guadagni delle società sportive e le previsioni mostrano un valore in costante crescita in molte realtà professionistiche sia americane che europee. A dispetto di una crisi economica globale che ha colpito i mercati internazionali, sempre più aziende impiegano denaro in sport e intrattenimento, sviluppando inoltre differenti e innovative tipologie di eventi. La natura stessa del rapporto tra l'azienda e i diversi stakeholder non è più indirizzata a sviluppare un puro accordo di sponsorizzazione ma un vero e proprio rapporto di partnership tra le parti. La sponsorizzazione diventa il punto di partenza per la crescita (espansione) di un business comune, che coinvolge i publics in prima persona e non si limita all'esposizione di un brand o di un logo su una maglietta, ma si estende ad iniziative e scelte strategiche comuni per il raggiungimento di obiettivi e

generazione di valore per entrambi. Lo sviluppo tecnologico con l'attivazione di nuovi strumenti di comunicazione e di broadcasting digitali (mobile, social, multi-device, etc.) rappresenta uno tra i principali fattori di evoluzione di questo mercato. Le possibilità per legare il proprio nome e la propria immagine a un evento, un testimonial o un club sono aumentate notevolmente, in particolare nella direzione di un maggior coinvolgimento per l'utente che da customer diventa member, cioè parte integrante delle scelte e delle iniziative del club stesso. Il fine diventa quello di creare un'esperienza a 360° gradi per il singolo individuo, che viene sempre più coinvolto prima, durante e dopo l'evento.

Mantenere e sviluppare un'immagine affidabile e trasparente rappresenta una priorità nel contesto moderno, nel quale il valore delle imprese deriva, in gran parte, da aspetti immateriali che devono essere comunicati e trasmessi al consumatore. Attraverso una strategia comunicativa strutturata e programmata, l'azienda potrà accrescere la propria brand equity, la propria immagine e la propria reputazione, condividendo con il consumatore ciò che la rende unica. La progressiva saturazione dei mercati spinge verso una necessità sempre maggiore di diversificazione dell'offerta, sia a livello produttivo che a livello comunicativo. In questo senso le sponsorizzazioni costituiscono una scelta vantaggiosa che offre moltissime possibilità in diversi settori di applicazione. A differenza della pubblicità, le sponsorizzazioni appaiono come uno strumento meno invasivo e più

costruttivo, soprattutto nel lungo periodo, che può portare ad un vero vantaggio competitivo dal punto di vista commerciale e comunicativo.

Per concludere credo sia fondamentale, dovendo affrontare l'attività di sponsorizzazione in modo professionale, esaminarla con attenzione seguendo una logica di partnership e di work-in-progress (ovvero di un'attività che non si limita e si esaurisce con il contratto stipulato), dando libero spazio, in qualsiasi momento, ai contributi di tutte le persone coinvolte, di comunicare e sottolineare sempre come il processo di sponsorizzazione possa effettivamente funzionare, documentando in modo chiaro i benefici di cui le parti si possano avvalere senza dimenticare mai di esprimere gratitudine, non sottovalutando il valore di un semplice "grazie" da entrambe le parti

BIBLIOGRAFIA

- J. BEECH, J. CHADWICK, *“The marketing of sport”*, Pearson education, 2007;
- D. BEZZI *“Accordi di collaborazione e contratti di sponsorizzazione: problemi e casi pratici”* 1998;
- M. BIANCA *“Il contratto di sponsorizzazione”* Maggioli, Rimini, 1990;
- G. BRIANTE e G. SAVORANI *“Sponsorizzazione”*, disponibile su www.comparazionedirittocivile.it;
- M. CAVADINI *“Merchandising di marchio: problematiche giuridiche e opportunità commerciali”* in *Rivista di diritto sportivo*, 1999, fasc. 1, pp. 17-23;
- S. CHERUBINI, M. CANGIANI *“Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo”*, FrancoAngeli Editore, 1999;
- S. CHERUBINI, M. CANGIANI *“Il marketing delle società sportive”*, Guerini e associati, Milano, 1996;
- U. COLLESEI, V. RAVA (a cura di) *“La Comunicazione d'Azienda”*, ISEDI, Torino, 2008;
- P. DAGNA *“I contratti di sponsorizzazione”*, articolo del 07/11/2005, disponibile su www.altalex.com;

- M.V. DE GIORGI “*Sponsorizzazione e mecenatismo*” Padova, Cedam, 1988;
- N. FERRANTE “*Contratto di sponsorizzazione*” disponibile su www.sponsorizzazione.avvocato ferrante.it;
- A. FRIGNANI “*La sponsorizzazione*” Torino, Utet, 1993;
- S. GATTI “*Sponsorizzazione e pubblicità sponsorizzata*” disponibile su www.rivistadeldiritto commerciale.com;
- P. GIRONE e B. ZIGONI “*La logica dello sponsor*”, Lupetti, 1990;
- B. INZITARI “*Profili del diritto delle obbligazioni: interessi legali e convenzionali, euro, divieto di anatocismo, mutuo e tasso usurario, compensazione, cessione di credito in garanzia, mandato all’incasso, swap, sponsorizzazione, ricevute bancarie*”, Padova, Cedam, 2000;
- A. MOLITERNI “*Il contratto di sponsorizzazione approda in Cassazione: un fortunato episodio o solo un’occasione perduta*”, Nota a Cass. civ., I sez., 11/10/1997, n. 9880, in Riv. dir. sportivo, 1997, fasc. 4, pp. 743-747;
- G. PACIULLO “*La pubblicità comparativa nell’ordinamento italiano*” in Il diritto dell’informazione e dell’informatica, 2000, fasc. 1, pp. 113 – 133;
- H. PETER “*Ius sponsoring in ottica comparatistica*” in Riv. dir. sportivo, 1998, fasc. 2, pp. 40-69;
- E. PODDIGHE “*Tutela dei diritti televisivi su manifestazioni sportive e normativa antitrust*” Nota a TAR Lazio 6/03/2000, in Il diritto dell’informazione e dell’informatica, 2000, fasc. 4-5, pp. 644-652;

R. ROSSOTTO e C. ELESTICI *“I contratti di pubblicità: il contratto di agenzia, il contratto di sponsorizzazione”* Milano, Giuffrè, 1994;

B. SPATOLA *“Le sponsorizzazioni nelle PA”* disponibile su www.diritto.it;

A. TORRENTE e P. SCHLESINGHER *“Manuale di diritto privato”* Giuffrè, Milano, 1990;

C. VERDE *“Il contratto di sponsorizzazione”* ESI, Napoli, 1989;

ZAGNOLI, RADICCHI *“Sport marketing: il nuovo ruolo della comunicazione”*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2005.

SITOGRAFIA

www.altalex.com;

www.comparazioneDirittocivile.it;

www.diritto.it;

www.fisi.org;

www.gazzettaufficiale.it;

www.iap.it;

www.ilsole24ore.it;

www.quifinanza.it;

www.ricercaGiuridica.com;

www.rivistaDirittoCommerciale.com;

www.sponsorizzazione.avvocatoFerrante.it;

www.studioTuranolanzi.eu;

www.verofinanza.com.