

C o r s o di

AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DELLE REALTA' SPORTIVE

Materiale di supporto per la preparazione all'esame
Gennaio 2016

NOTA

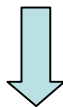
Il presente materiale di supporto riporta, in forma lineare, quanto esposto nelle slide presentate nel corso delle lezioni, con la semplice aggiunta di qualche indicazione di raccordo e supporto, nonché qualche esempio fra quelli proposti nel corso delle lezioni, al fine di dare a tale materiale una lettura più organica.

Non si tratta di una indispensabile, ma semplicemente di materiale di supporto per facilitare la comprensione di quanto riportato nei testi di riferimento ed esposto nel corso delle lezioni

Gianluca Antonucci

ECONOMIA E GESTIONE DELLE AZIENDE APPLICATE ALLO SPORT

Di cosa ci occupiamo



Economia Aziendale



Aziende che operano nell'ambito delle diverse realtà
applicate allo sport

Definizioni di Azienda

Coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani
(Zappa 1927 - Tendenze nuove)

Istituto economico destinato a perdurare
(Zappa 1956)

Sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione o di consumo o di produzione e di consumo insieme a favore del soggetto economico e degli individui che vi operano (Amaduzzi)

Sport ed Azienda

La considerazione dell'attività sportiva svolta da un'azienda che si occupano di sport o ad esso sono correlate ha a che fare con l'evoluzione stessa che lo sport ha avuto nel corso del '900 e soprattutto con quella che è stata la nascita e l'evoluzione sia della attività sportiva sviluppata da club e squadre e sia della concezione del tempo libero e la correlazione alla possibilità di praticare attività sportiva nel proprio tempo libero.

I primi club sportivi sono di origine anglosassone. Lo sport come lo intendiamo oggi nasce per iniziative di tipo filantropico da parte della borghesia inglese di fine '800 (periodo della rivoluzione industriale).

Per quel che riguarda invece la considerazione dell'attività di management sportivo come un ambito a sé all'interno delle discipline economico aziendali e del management, l'origine è decisamente più recente. Le prime pubblicazioni sul management sportivo e sulle organizzazioni dello sport

risalgono agli anni 60 e derivano da importanti riviste di management statunitensi (esempio: Machol R.E., Ladany S.P., Optimal Strategies in sports, in *Technometrics* vol. 19, no 4 novembre 1977).

SPORT MODERNO

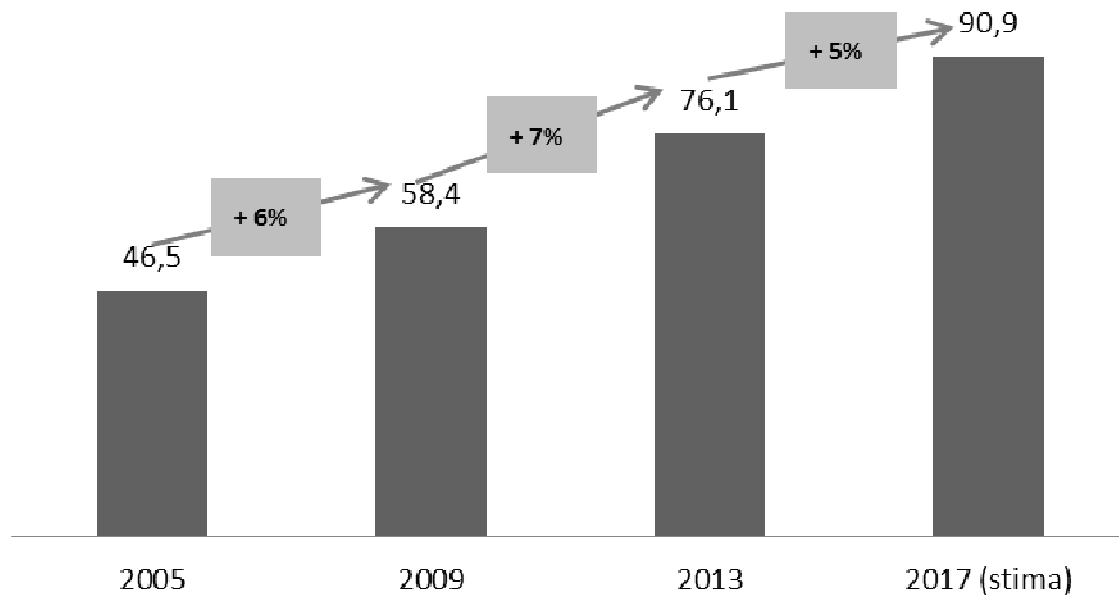
Prima di approfondire gli aspetti relativi alle specificità delle aziende operanti nel mondo dello sport o comunque con esso strettamente correlate, appare necessario comprendere, seppur brevemente, le specificità dello sport moderno, ben diverso dalle attività che, fin da prima dei Giochi di Olimpia dell'antica Grecia, sono state un riferimento importante delle attività umane. È infatti lo sport moderno che ha una valenza tale da giustificarne uno studio riconducibile, tra le altre, anche alle discipline economico-aziendali, altrimenti esso sarebbe stato oggetto solo di altre discipline.

Un tentativo di definire le caratteristiche dello sport moderno oggetto di studio da parte di diverse discipline (proprie sia delle scienze fisiche che di quelle sociali) e diverso appunto dalle attività che hanno da sempre accompagnato la storia dell'uomo fin dall'antico Egitto e proprio di quella che nella sua espressione massima è l'olimpiade dell'era moderna così come immaginata da de Coubertin (ed oggi incarnate dal Comitato Olimpico Internazionale, CIO) lo dobbiamo a Guttmann che nel 1978 individua sette elementi chiave per identificare le caratteristiche dello sport moderno e distinguere, quindi, dalle attività di epoche precedenti. Tali caratteristiche sono:

1. secolarismo:
nel mondo contemporaneo l'attività sportiva non è svolta per ottemperare ad un rito, per cercare il favore degli dei, quanto piuttosto per un puro soddisfacimento umano di chi vi prende parte, sia come attore principale che come spettatore
2. pari opportunità sia nel competere che nelle condizioni di competizione:
chiunque dovrebbe, teoricamente, poter avere un'opportunità per competere;
le condizioni per la competizione dovrebbero essere le stesse per tutti
3. specializzazione dei ruoli:
lo sport moderno invece vede la piena identificazione di ruoli, specialità e attività non solo per gli atleti, ma anche per tutto il personale di supporto (tecnici, dirigenti, etc.). Queste siano possibili perché gli atleti, ed anche il personale di supporto, non debbono preoccuparsi di trovare una fonte di sostentamento, ma possono dedicarsi completamente all'attività sportiva
4. razionalizzazione:
definizione di regole specifiche in ogni disciplina;
studio sempre crescente dei modi per migliorare la performance degli atleti
5. organizzazione burocratica:
a differenza di quanto accadesse in passato le attività sportive moderne sono inquadrare all'interno di federazioni internazionali composte da diverse federazioni nazionali che collaborano direttamente con il Comitato Olimpico Internazionale
6. quantificazione:
nel mondo dello sport moderno, a differenza di quanto avvenisse in passato, sia pieno di analisi statistiche quotidiane, rispetto a competizioni, squadre, performance degli atleti
7. la ricerca del primato (record)
diretta conseguenza della combinazione tra la caratteristica della quantificazione ed il desiderio di vincere, eccellere, essere il migliore

L'evoluzione dello sport moderno ha trasformato in evento globale molte delle competizioni relative alle discipline più seguite, tanto che, come mostrato nel grafico seguente, i redditi derivanti da eventi sportivi (misurati per periodi quadriennali a partire dall'anno post olimpiadi estive) stanno raggiungendo i 100 miliardi di dollari

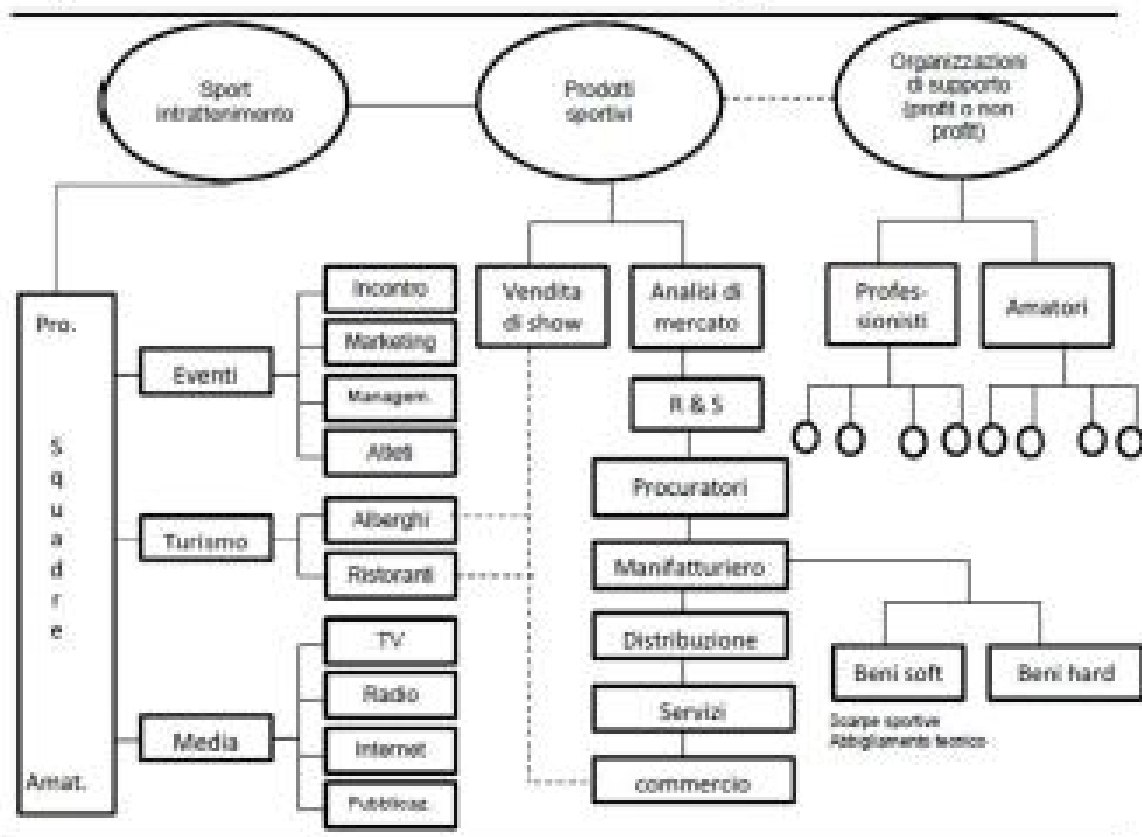
Fig. 1 Redditi derivanti da eventi sportivi (dati in miliardi di dollari)



Fonte: tradotto e adattato da Collignon e Sultan, 2014, pag. 2

Tale ammontare è frutto della forte crescita dell'intero movimento sportivo, che porta molte aziende, anche di settori diversi, ad interagire con esso attraverso diversi mercati dello sport e diversi settori

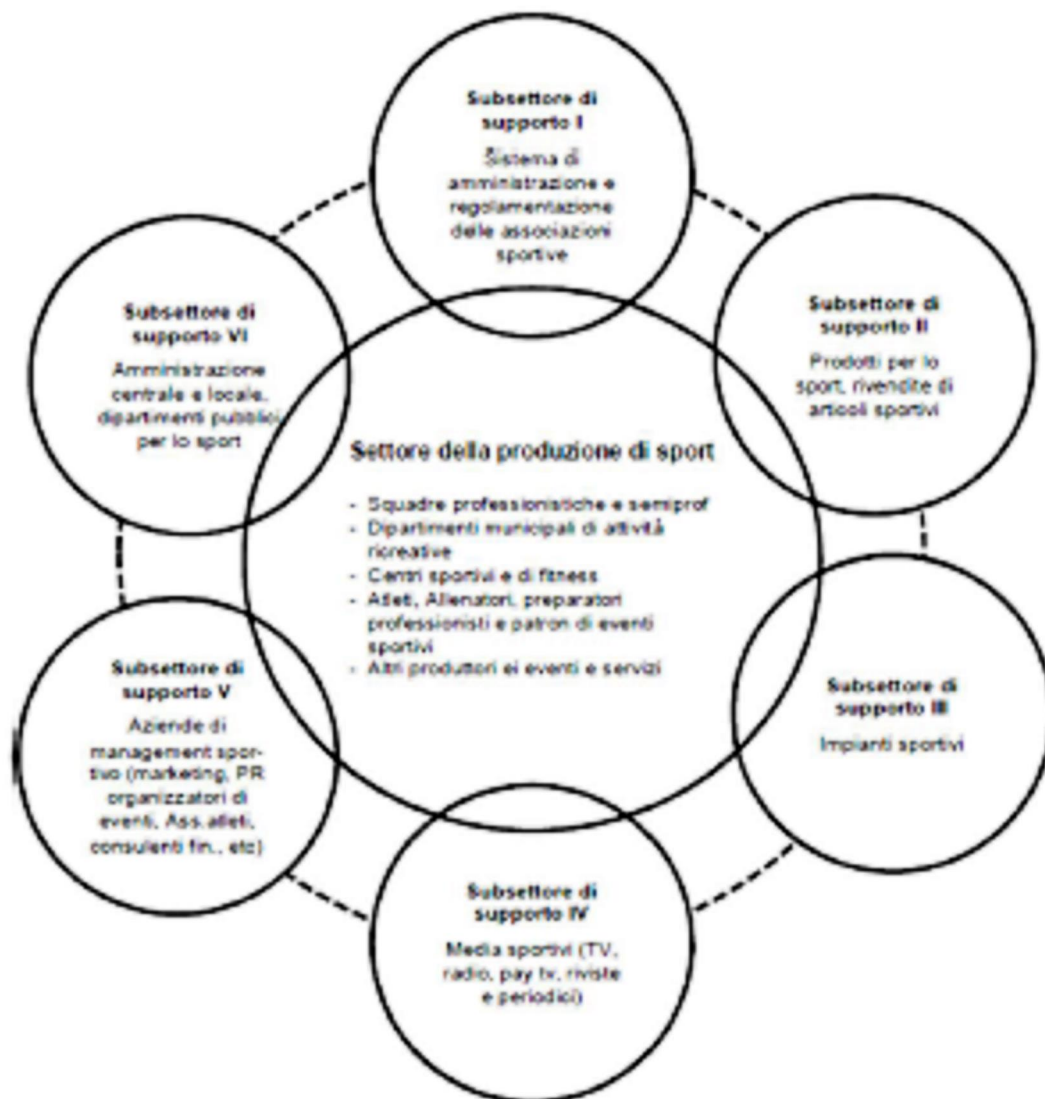
Figura 4: Suddivisione del settore dello sport in base ai mercati



Visto che è possibile considerare:

1. Aziende che producono attività sportiva;
2. Aziende che forniscono prodotti e servizi a supporto della produzione di attività sportive;
3. Aziende che commercializzano prodotti legati al mondo dello sport

Figura 5: Rappresentazione del settore core delle attività sportive ed i sub-settori ad esso correlati



Il perché migliaia di cinesi si alzano in piena notte per vedere una partita di calcio tra Argentina e Germania giocata in Brasile attiene a discipline quali sociologia, antropologia, magari psicologia. Ciò che è rilevante per le discipline economico-aziendali è che essi sono disposti a farlo diventando clienti (diretti o indiretti) della creazione del prodotto sportivo.

Ovviamente i quasi 100 miliardi di dollari non sono divisi equamente tra tutti coloro che partecipano alla produzione del prodotto sportivo ma occorre fare distinzioni rispetto, non solo ai settori ed ai mercati come sopra riportato, ma anche rispetto alle diverse discipline sportive.

Se si va considerare la rilevanza delle diverse discipline ed attività sportive rispetto alle diverse potenzialità nonché alle possibilità di avere un diverso sfruttamento nonché ricaduta economica delle stesse è possibile fare una differenziazione individuando 4 ambiti (Valenti e Odone, 2009):

- Sport come attività di specializzazione. Tipologie di sport che a fronte di un numero relativamente esiguo di praticanti altamente specializzati, muove un indotto economico enorme. Esempi: sci, motociclismo, golf, e soprattutto automobilismo. In questo caso avrò una diffusione elitaria della pratica sportiva ed una alta capacità di generare flussi finanziari.
- Sport ad alta intensità di business. In questo segmento collochiamo organizzazioni che presentano management specializzato e si occupano di attività for profit di natura competitiva, ossia società per azioni che, tra gli introiti più consistenti, annoverano proventi derivanti da diritti televisivi, merchandising, sponsorizzazioni. Si tratta di attività sportive come per esempio il calcio o la pallacanestro che tutti possono praticare, ma dove il talento atletico fa la differenza e crea spettacolo. Lo sport ad alta intensità di business si rivolge a molti mercati:
 - Tifosi/Spettatori/Cultori della disciplina
 - Media
 - Sponsor

In questo caso avrò una diffusione di massa della pratica sportiva ed una alta capacità di generare flussi finanziari.

- Lo sport come localismo. Si tratta di organizzazioni sportive con una ridotta diffusione e una scarsa rilevanza per l'indotto economico che presentano una diffusione limitata per un motivo geografico (l'attività si pratica solo in alcuni territori) o per un motivo sociologico (l'attività interessa un gruppo ristretto di ambienti/persona). Esempi: cricket, tamburello, hockey su prato ecc. In questo caso avrò una diffusione elitaria della pratica sportiva ed una bassa capacità di generare flussi finanziari.
- Lo sport amatoriale. Un segmento costituito da un rilevante numero di organizzazioni: associazioni e società sportive, generalmente affiliate a un ente di promozione sportiva o alla federazione sportiva a cui quella pratica afferisce. In questo caso avrò una diffusione di massa della pratica sportiva ed una bassa capacità di generare flussi finanziari.

È all'inglese **Thomas Arnold** che dobbiamo l'origine dello sport moderno, grazie al lavoro svolto quale rettore nella Scuola di Rugby, lavoro che fu da esempio per diverse altre *public schools* inglesi della prima metà dell'Ottocento che esaltarono, fra le altre, quale attività formativa dei propri allievi, l'importanza dell'attività fisica e della competizione in discipline con specifiche regole.

Contrariamente a quanto si possa pensare, i frequentatori di tali scuole vedevano l'attività sportiva svolta in esse, e la successiva appartenenza a esclusivi club (da cui hanno avuto origine i primi club sportivi) come un modo per ribadire una certa differenza fra classi.

Si deve invece al francese **Pierre de Frédy, barone di Coubertin** la creazione dello spirito olimpico così come lo conosciamo oggi, con tutto il suo valore in termini sociali e culturali.

Ai primordi dell'attività sportiva, nella seconda metà dell'Ottocento, lo sport, così come inteso da Arnold, era un'attività ritenuta importante, tra le altre, per la crescita dei ragazzi che frequentavano le *public schools* inglesi.

Se non vi fosse stata alcuna evoluzione, non avremmo avuto alcun interesse a studiare il mondo dello sport moderno da un punto di vista economico aziendale perché non vi sarebbe stata alcuna azienda sportiva, lo sport sarebbe stato una semplice attività educativa, magari con sue peculiarità oggetto degli studi di pedagogia, ma non certo il fenomeno di interesse economico globale che abbiamo oggi.

L'inversione si è avuta con la nascita di competizioni tra scuole che è poi arrivata, a fine 800, nella competizione tra nazioni la cui prima espressione è stata il torneo di rugby tra nazioni britanniche e soprattutto la prima edizione delle Olimpiadi moderne del 1896.

Cosa sono le aziende e quali sono le specificità delle diverse realtà aziendali che operano in ambito sportivo?

Prima di iniziare ad esaminare i diversi aspetti relativi allo sport ed alle attività di management ad esso correlate è opportuno definire bene **Cosa siano le aziende e quali sono le specificità delle diverse realtà aziendali che operano in ambito sportivo**

Riprendiamo la definizione di Zappa del 1957: l'azienda è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, compone e svolge in continua coordinazione, la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza

Nello sport è possibile individuare diverse categorie di bisogni, ma in particolar modo è possibile individuarne due:

- 1) il bisogno di fare sport;
- 2) il bisogno di assistere ad una competizione sportiva.

In entrambi i casi il bisogno non può essere soddisfatto da un'azienda, ma deve per forza presupporre l'esistenza di un sistema sport.

Concetto di azienda come sistema

Amaduzzi: sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione o di consumo o di produzione e di consumo insieme a favore del soggetto economico e degli individui che vi operano

Azienda come sistema

L'azienda come sistema vede nella teoria amaduzziana, la scomponibilità del sistema aziendale in sottosistemi di vario ordine e grado, riferibili ai vari momenti e aspetti della conduzione aziendale ed il primo livello di scomposizione è dato dai sottosistemi: dell'organizzazione, della gestione, della rilevazione (o informativo)

Organizzazione

Il sottosistema dell'organizzazione nell'investire l'intera area aziendale, ha per contenuto l'individuazione dei centri di attività, lo studio delle più convenienti coordinazioni tra le risorse umane e i mezzi a disposizione, la composizione dei rapporti gerarchici e funzionali tra le persone impegnate nei vari centri operativi

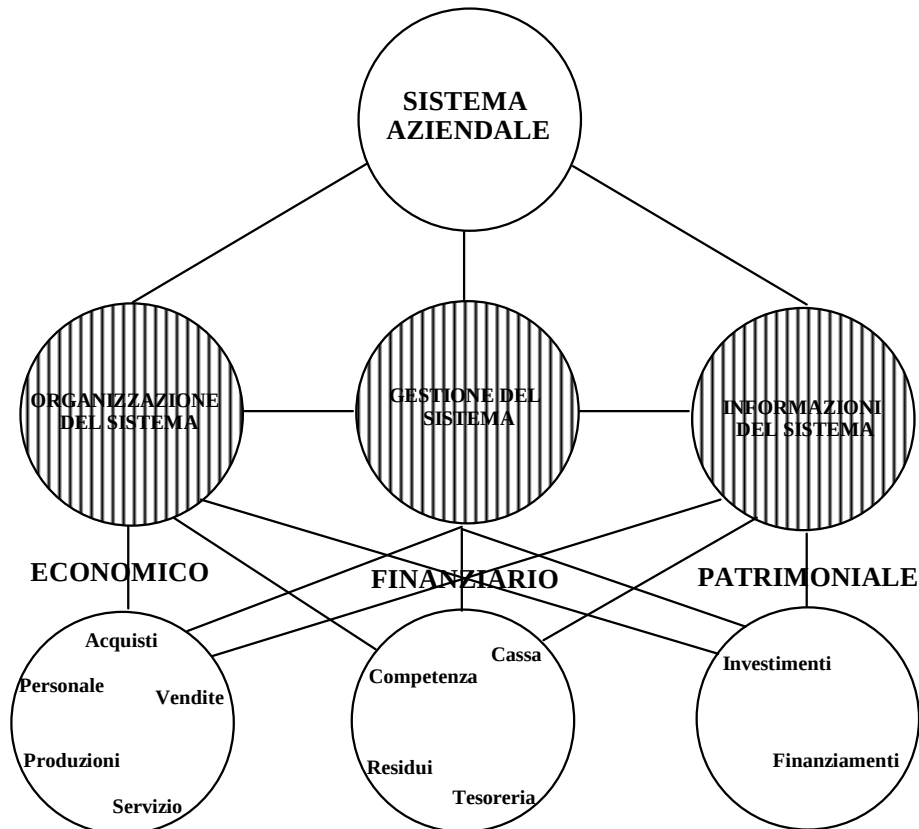
Gestione

Il sottosistema della gestione si occupa di impostare l'insieme coordinato di operazioni finalizzato al perseguimento di obiettivi e subobiettivi in un ambito di possibili soluzioni; di operare la scelta più opportuna e conveniente tra le individuate soluzioni a confronto; di realizzare tali operazioni con concreti atti gestionali.

Rilevazione (informazione)

Il subsistema della rilevazione è preposto al controllo del processo operativo aziendale e ha per oggetto l'analisi quantitativa degli accadimenti aziendali; esso fornisce inoltre un flusso continuo di informazioni (da qui la più ampia denominazione di subsistema informativo), necessario per alimentare i successivi processi decisionali e operativi

Rappresentazione grafica dei subsistemi



Fonte: Venditti M., L'Azienda e la sovraziendalità, Giappichelli, 2004

Caratteri distintivi delle aziende

Un'azienda, per poter essere definita tale deve possedere i seguenti caratteri distintivi

- À Interrelazione sistemica
- À Autonomia
- À Contenuto economico

Autonomia e contenuto economico

L'attività di un'azienda deve considerarsi autonoma in termini di capacità di governo nel rispetto delle leggi proprie, che nel caso specifico configurano il rispetto degli equilibri critici per l'azienda diversi a seconda della realtà interna/esterna di riferimento

L'equilibrio economico trova un indissolubile legame con l'economicità che si qualifica in termini di efficace ed efficiente gestione delle risorse disponibili

L'equilibrio si distingue in equilibrio oggettivo e equilibrio soggettivo.

- À Il primo presuppone, in sintesi, una quantità iniziale minima di reddito (necessaria per la sopravvivenza e il decollo), con la prospettiva di ampliamento entro una fascia positiva di

elasticità, il cui massimo è segnato dal punto di eguaglianza tra il costo marginale e il prezzo di mercato.

- À L'equilibrio soggettivo è quello giudicato equo, secondo la sensibilità del soggetto aziendale (potremmo dire la proprietà)

I tre sottosistemi appena definiti saranno, di seguito delineati avendo un particolare riferimento a quanto concerne l'attività delle diverse aziende del mondo sportivo o ad esso correlate.

ORGANIZZAZIONE

Definizioni

- ✓ Combinazione di risorse uomini e mezzi per il raggiungimento di un fine
- ✓ Divisione del lavoro coordinata per il raggiungimento di specifici obiettivi
- ✓ Modi in cui interagiscono persone impegnate in una complessità di compiti per la sistemica determinazione e realizzazione di obiettivi

Elementi di una organizzazione

- SCOPO COMUNE
- RAZIONALITÀ COSCIENTE
- COMPLESSITÀ DI COMPITI
- DIMENSIONE
- INSIEME DI UOMINI E MEZZI
- SFORZO COMUNE
- SISTEMA DI RAPPORTI

Al fine di considerare al meglio i diversi aspetti legati all'organizzazione appare opportuno considerare l'ASSETTO ORGANIZZATIVO, considerando:

- ✓ Struttura organizzativa - modalità di distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra i vari organi o unità operative
- ✓ I sistemi operativi i meccanismi che regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse, il reclutamento, la retribuzione, la carriera del personale
- ✓ Stile di direzione o di leadership

Prima di considerare i diversi aspetti legati al subsistema organizzativo appare opportuno fornire alcuni brevi cenni di riferimento alle principali teorie sull'organizzazione:

Taylor (1856-1915): Organizzazione Scientifica del Lavoro

Conoscere scientificamente i tempi e i metodi di lavoro al fine di aumentare la produzione e il rendimento di uomini e impianti.

Focalizzare l'attenzione verso l'aumento del surplus, realizzando una coincidenza fra interessi della direzione e lavoratori.

Il consenso nell'organizzazione è ottenuto fondamentalmente attraverso una ricompensa economica (diffuso utilizzo del cottimo).

Autoritarismo, parcellizzazione del lavoro, divisione orizzontale, turn-over elevato e non considerazione della dimensione sociale e motivazionale (trattamento dell'uomo come macchina) sono le caratteristiche del taylorismo cui si ispirerà Ford installando la prima catena di montaggio.

Un esempio moderno di taylorismo può essere rappresentato oggi dalle catene Fast Food in le cui attività sono guidate da mansioni chiare da un manuale operativo dettagliato che permette la standardizzazione delle azioni, dove l'innovazione è compito delle funzioni di staff centralizzate e il tasso di turn over è elevatissimo (anche il 300% l'anno).

Weber (1864-1920): Teoria burocratica

Secondo Weber l'organizzazione burocratica si basa su:

Divisione dei compiti - Supervisione gerarchica - Sistema di regole, regolamenti e procedure dettagliati e formalizzati.

La burocrazia presenta:

- Competenze stabili, determinate secondo regole oggettive
- Una stabile gerarchia razionale
- Il rapporto di lavoro dipendente e il disciplinato avanzamento di carriera
- Una preparazione specialistica
- Una retribuzione fissa e in forma monetaria.

Il grado della burocrazia è in funzione della dimensione organizzativa e del grado di suddivisione delle funzioni. Nel coordinamento dell'universo burocratico Weber distingue tra potere e autorità. Ciò che differenzia il potere dall'autorità è la legittimazione: ovvero il riconoscimento del diritto di comandare e del dover obbedire.

I tipi di autorità sono tre:

- Autorità carismatica: basata sul carattere sacro o eroico di chi la esercita
- Autorità tradizionale: basata sulla credenza quotidiana e sacra delle tradizioni
- Autorità legale: fondata sulla credenza nelle norme

Elton Mayo (1880-1949): Teoria delle relazioni umane

L'australiano Elton Mayo fu il primo a comprendere l'importanza del fattore umano, ovvero il complesso dei fattori psicologici latenti che condiziona il comportamento manifesto dei soggetti, facendo interessanti esperimenti legati alla correlazione tra illuminazione e rendimento. La dimostrazione dell'esistenza del fattore umano si deve in particolare alla rilevazione di un effetto particolare che fu denominato "Hawthorne".

Questo fenomeno consisteva nel comportamento che i lavoratori, consci di essere soggetti ad osservazione, mettevano in atto. L'osservazione comportava un aumento della produttività; quindi, presumibilmente, le trasformazioni positive rilevate non derivavano solo dai miglioramenti delle condizioni lavorative, ma dagli esperimenti stessi, ossia dalla presenza di nuovi osservatori. Mayo pose attenzione non soltanto alla retribuzione, ma al contesto lavorativo globale. Egli suddivise la sua concezione delle relazioni umane in tre punti:

- Concezione dell'efficienza in senso stretto
- Concezione dell'efficienza come incremento delle potenzialità
- Concezione dell'efficienza a rilevanza sociale

Secondo Mayo all'interno di un'organizzazione bisogna tener conto:

- Dei fenomeni di gruppo
- Dello stile della leadership
- Dei bisogni e delle motivazioni

Le scuole e le tendenze organizzative La scuola alternativa di Gantt

Gantt elabora un sistema retributivo meno rigido di quello di Taylor.

Egli, inoltre, affida al management una responsabilità in più: il fallimento della motivazione alla performance dell'operaio va ricercato esclusivamente nel disinteresse del management. Si fa largo l'idea di un sistema premiante che riconosca e premi le migliori capacità produttive di un operaio piuttosto che di un altro. Gantt critica le precedenti elaborazioni della teoria classica

La teoria dei sistemi

Un sistema può essere definito come un complesso di elementi interagenti.

L'interazione risulta l'elemento che ci consente di caratterizzare un sistema.

L'interazione va dedotta ed è un fenomeno virtuale, non tangibile.

Un sistema è un insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente, li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno.

La teoria dei sistemi introdotta da von Bertalanffy (1956) ha trovato applicazione

nel campo dei sistemi viventi e manageriali, anche grazie a Bateson (scuola di Palo Alto, nel 1960).

Le organizzazioni sono sistemi nella misura in cui sono in grado di elaborare informazioni. La raccolta e l'elaborazione delle informazioni permette ai sistemi di auto-organizzarsi. L'organizzazione è come un cervello che elabora informazioni.

Strutture e Forme organizzative

Struttura gerarchica

È la struttura organizzativa dalla quale quasi tutte le altre hanno avuto origine: è quella che utilizzarono le prime società sportive. In questa struttura non esistono gruppi di persone specializzate in differenti mansioni, e il successo dipende dal potenziale numero di operatori e soprattutto dalle capacità decisionali e strategiche del capo-responsabile che generalmente è unico e capace di ricoprire più funzioni. Oggi in ambito sportivo questo tipo di organizzazione prevale nelle **società piccole che hanno come mission la gestione di un piccolo gruppo di clienti/atleti come per esempio una piccola palestra di un paese**, dove generalmente il proprietario della struttura è anche l'organizzatore e il direttore.

Struttura per funzioni

In questa struttura oltre ad un capo capace di spronare una squadra di operatori esistono delle figure intermedie cui il capo delega mansioni specialistiche. In ambito sportivo il passaggio da una semplice organizzazione verticistica a una struttura per funzioni risulta efficace se si verificano due condizioni:

- Se aumentano le dimensioni dell'organizzazione
- Se vi sono limiti oggettivi alla creazione di un'economia di scala (tale condizione si verifica in particolare nel caso dei servizi people-processed dove l'erogazione è strettamente legata alla figura del professionista a diretto contatto con il cliente)

Per esempio una società sportiva professionistica o un centro fitness di media complessità organizzativa potrebbero adottare questa struttura

Struttura a Staff-line

In questo caso, accanto all'organizzazione per funzioni, si prevede l'inserimento interno di uno staff di esperti. **Un esempio di questa tipologia strutturale può essere rappresentato dal ricorso da parte di alcune Federazioni, a tecnici qualificati per la selezione di atleti da inserire nelle squadre nazionali.**

Struttura su base territoriale

Questa struttura viene utilizzata soprattutto dalle organizzazioni quali comitati, regionali e provinciali o le federazioni sportive che presentano il compito di promozione sportiva e di coordinamento a livello nazionale.

Le federazioni sportive sono il miglior esempio di organizzazione sportiva strutturata su base territoriale. Il Coni e gli Eps (Enti di Promozione Sportiva) sono strutturati in tal modo. Ma a volte anche grandi catene di centri fitness.

Struttura per matrice

Alcune organizzazioni svolgono sia attività abituali, o continuative nel tempo, sia occasionali, episodiche. In questo caso si ha un'organizzazione di base fissa, ma accanto a questa vi è l'inserimento di capi-progetto esterni o già presenti nell'organizzazione (ma con altre funzioni) che diventano coordinatori generali di un determinato progetto sportivo, nel momento in cui esso si presenta. **Un esempio può essere rappresentato dall'organizzazione di manifestazioni sportive di importanza internazionale come i Giochi Olimpici Invernali, dove il Coni può decidere di istituire un gruppo di lavoro con un obiettivo e un'attività delimitata nel tempo e nello spazio.**

La scelta fra le diverse forme va fatta in base all'identificazione dei bisogni di competenze dell'organizzazione determinati in base a quelli che sono gli obiettivi da raggiungere nonché sulla base delle diverse risorse (materiali e immateriali) che si hanno a disposizione

Definita la forma la composizione, nonché gestione andrà fatta tenendo presente:

- **Selezione del personale** (analizzare la mansione per la quale è richiesta la copertura; raccogliere un numero di curriculum; selezionare e misurare le caratteristiche dei candidati; somministrare test psicometrici per misurare le attitudini; intervistare individualmente o in gruppo; sottoporre la rosa dei candidati in direzione)
- **Costruzione del team:** Forming (fase di formazione), Storming (fase di adattamento delle individualità al gruppo non scevra di conflittualità), Norming (fase di costruzione di regole condivise), Performing (fase di operatività e produttività del gruppo amalgamato)
- **Motivazione del personale**
- **Controllo della performance**
- **Valutazione della performance**

La gestione delle risorse umane nello sport

Team Working

In una struttura organizzata, l'imprenditore non sempre sceglie i più bravi, ma quelli che sono utili al suo sistema di lavoro.

Il fattore affettivo e la conoscenza di dinamiche private estranee al lavoro, può favorire le performance di un gruppo, purché il conoscersi meglio non porti verso reciproci auto-inganni o percezioni fallaci della performance o altri atteggiamenti/sentimenti dannosi per il raggiungimento degli obiettivi (ricatti psicologici, gelosie, coperture di inefficienze ecc.). Adottare metodi e schemi presi in prestito da altre realtà senza contestualizzare, può essere dannoso.

I significati attribuiti dai soggetti a particolari fenomeni (pratiche, comportamenti ecc.) non sono soltanto un fatto personale, ma hanno essenzialmente carattere sociale: in altre parole, la coesione di un gruppo non è una dimensione solo psicologica, ma anche (a volte soprattutto) sociologica.

Alcuni valori vengono metabolizzati meglio se si costruisce un consenso sociale attorno o se è già presente un consenso sociale a prescindere dalla formazione del gruppo.

Stimolare il gruppo e la sua coesione attraverso traguardi intermedi, senza caricarlo eccessivamente di pressioni sulle mete finali può essere utile.

La gradualità e i piccoli successi sono preferibili alla retorica delle grandi aspettative.

Il management sportivo: alcune possibili figure e aree

- Manager (Fsn, Eps, Leghe, Società e associazioni sportive)
- Esperti di comunicazione e gestione dell'immagine
- Esperti di ricerche di mercato e sport marketing
- Gestori di diritti televisivi
- Esperti di organizzazione e gestione di eventi sportivi e fieristici
- Consulenti nella ricerca delle sponsorizzazioni
- Esperti nella misurazione dei ritorni e dei valori delle sponsorizzazioni
- Esperti di match analysis e benchmarking
- Gestori e consulenti di centri fitness
- Consulenti e dirigenti sportivi pubblici
- Esperti di fund raising e project financing
- Responsabili della formazione
- Responsabili di sistemi informativi
- Direttori e analisti finanziari

- Programmatori specializzati in software gestionali specifici
- Gestori di database market oriented
- Esperti nell'utilizzo di nuove tecnologie della comunicazione
- Consulenti di organizzazione e gestione

Cultura aziendale

Sistema di prodotto - Segmento di mercato - Struttura organizzativa

Il manager sportivo deve essere un produttore ossia erogatore/produttore che collabora con il suo consumatore ideale.

Gestione del personale

Accentramento/decentramento dei processi decisionali Scomposizione/integrazione delle attività

Strutturazione/destrutturazione dei processi operativi

Prescrittività/flessibilità dei compiti/ruoli;

Specializzazione/despecializzazione delle competenze

Formazione come leva strategica del cambiamento

Il settore sportivo oggi è in ritardo per: a) l'immobilismo legislativo nei confronti della materia sportiva protrattosi fino agli anni '80; b) l'incapacità del sistema scolastico di accogliere i bisogni fisico-sportivi; c) la tardiva riforma dell'ISEF e conseguente assenza di ricerca specifica; d) il mancato adeguamento del CONI alle nuove necessità del mondo sportivo; e) la carenza di una formazione istituzionalizzata per dirigenti e manager di società sportive

Organizzazione dello sport istituzionale

CIO: Comitato Internazionale Olimpico.

Ha sede a Losanna. Fu fondato a Parigi nel 1894 da Pierre de Coubertin.

È un organismo permanente. Promuove lo sviluppo delle qualità fisiche e morali.

Fa conoscere universalmente i propri principi. Invita gli atleti di tutto il mondo ai giochi olimpici. È costituito da rappresentanti di quasi tutte le nazioni.

CONI: Comitato Olimpico Nazionale Italiano

È emanazione del Comitato Olimpico Internazionale (CIO), è autorità di disciplina regolazione e gestione delle attività sportive nazionali. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano è un Ente pubblico (ha personalità giuridica di diritto pubblico, ha sede in Roma ed è posto sotto la vigilanza del Ministero competente [molte volte il Ministero dei Beni Culturali, ma in diversi casi ci sono stati governi che hanno avuto Ministri con una specifica delega allo sport]) cui è demandata l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale. Promuove la massima diffusione della pratica sportiva.

Dopo le ultime modifiche normative del D.L. 8 gennaio 2004 (n.15), è la Confederazione delle Federazioni Sportive e delle Discipline Associate. Fondato il 9 e 10 giugno del 1914 a Roma in via permanente, oggi il CONI è presente in 102 Province e 19 Regioni, riconosce 45 Federazioni Sportive Nazionali, 16 Discipline Associate, 12 Enti di Promozione Sportiva Nazionali e 1 territoriale, 19 Associazioni Benemerite.

A questi organismi aderiscono circa 95.000 società sportive per un totale di circa 11 milioni di tesserati.

Organismi del CONI con rispettivi componenti eletti nel febbraio 2013

Consiglio Nazionale

Membri di diritto

Presidente Giovanni Malagò

Presidenti Federazioni Sportive Nazionali

Giuseppe Abbagnale (FIC), Riccardo Agabio (FGI), Sabatino Aracu (FIHP), Paolo Barelli (FIN), Luigi Bianchi (FITri), Angelo Binaghi (FIT), Alberto Brasca (FPI), Felice Buglione (FIDASC), Luciano Buonfiglio (FICK), Maurizio Casasco (FMSI), Franco Chimenti (FIG), Carlo Croce (FIV), Angelo Sticchi Damiani (ACI), Renato Di Rocco (FCI), Domenico Falcone (FIJLKAM), Riccardo Fraccari (FIBS), Alfredo Gavazzi (FIR), Alfio Giomi (FIDAL), Andrea Gios (FISG), Vincenzo Iaconianni (FIM), Giuseppe Leoni (AeCI), Valter Magini (FIPM), Carlo Magri (FIPAV), Ugo Claudio Matteoli (FIPSAS), Alberto Miglietta (FIBa), Sergio Mignardi (FIH), Ernfried Obrist (UTS), Vittorio Orlandi (FISE), Luca Pancalli (CIP), Sun Jae Park (FITA), Giovanni Petrucci (FIP), Francesco Purromuto (FIGH), Gianfranco Ravà (FICr), Romolo Rizzoli (FIB), Flavio Roda (FISI), Luciano Rossi (FITAV), Giorgio Scarso (FIS), Mario Scarzella (FITARCO), Franco Sciannimanico (FITeT), Luciano Serafica (FISW), Paolo Sesti (FMI), Carlo Tavecchio (FIGC), Antonio Urso (FIPE), Christian Zamblera (FIDS), Siro Zanella (FIGS)..

Membri CIO

Franco Carraro, Mario Pescante, Ottavio Cinquanta

Rappresentanti Organi Periferici CONI

Gianfranco Bardelle (Presidente Regionale Nord), Riccardo Viola (Presidente Regionale Centro), Gianfranco Fara (Presidente Regionale Sud),
Franco Tommasini (Delegato Provinciale Nord), Eugenio Giani (Delegato Provinciale Centro), Giuseppe Abate (Delegato Provinciale Sud)

Rappresentanti Atleti

Alessia Arisi (FITeT), Antonio Rossi (FICK), Damiano Tommasi (FIGC), Marco Durante (FIG), Mara Santangelo (FIT), Raffaello Leonardo (FIC), Annamaria Marasi (FIPAV), Giampiero Pastore (FIS), Kelum Asanka Perera (FCrI)

Rappresentanti Tecnici

Alessandro Campagna (FIN), Orazio Arancio (FIR), Giovanni Medugno (FIGB), Daniela Isetti (FCI)

Rappresentanti Discipline Associate

Andrea Mancino (FIBIS), Sandro Rossi, Gianpietro Pagnoncelli (FSI)

Rappresentanti Enti di Promozione Sportiva

Luigi Fortuna (CSAIN), Vincenzo Manco (UISP), Bruno Molea (AICS), Ugo Salines (CSEN), Luigi Musacchia (Libertas)

Rappresentante Associazioni Benemerite Sportive

Mauro Checcoli (AONI)

Segretario Generale

Roberto Fabbri

Invitati

Componenti della Giunta Nazionale

Presidenti italiani di Federazioni Internazionali

Collegio dei Revisori dei Conti

Giunta Nazionale

Presidente Giovanni Malagò

Vice Presidenti Giorgio Scarso (FIS) Vicario, Luciano Buonfiglio (FICK)

Membri Dirigenti

Giancarlo Abete, Sergio Anesi, Paolo Barelli (FIN), Franco Chimenti (FIG), Fabio Pigozzi

Rappresentante CIP Luca Pancalli

Atleti Alessandra Sensi, Fiona May

Tecnico Valentina Turisini

Rappresentante Comitati Regionali Fabio Sturani

Rappresentante Delegati Provinciali Guglielmo Talento

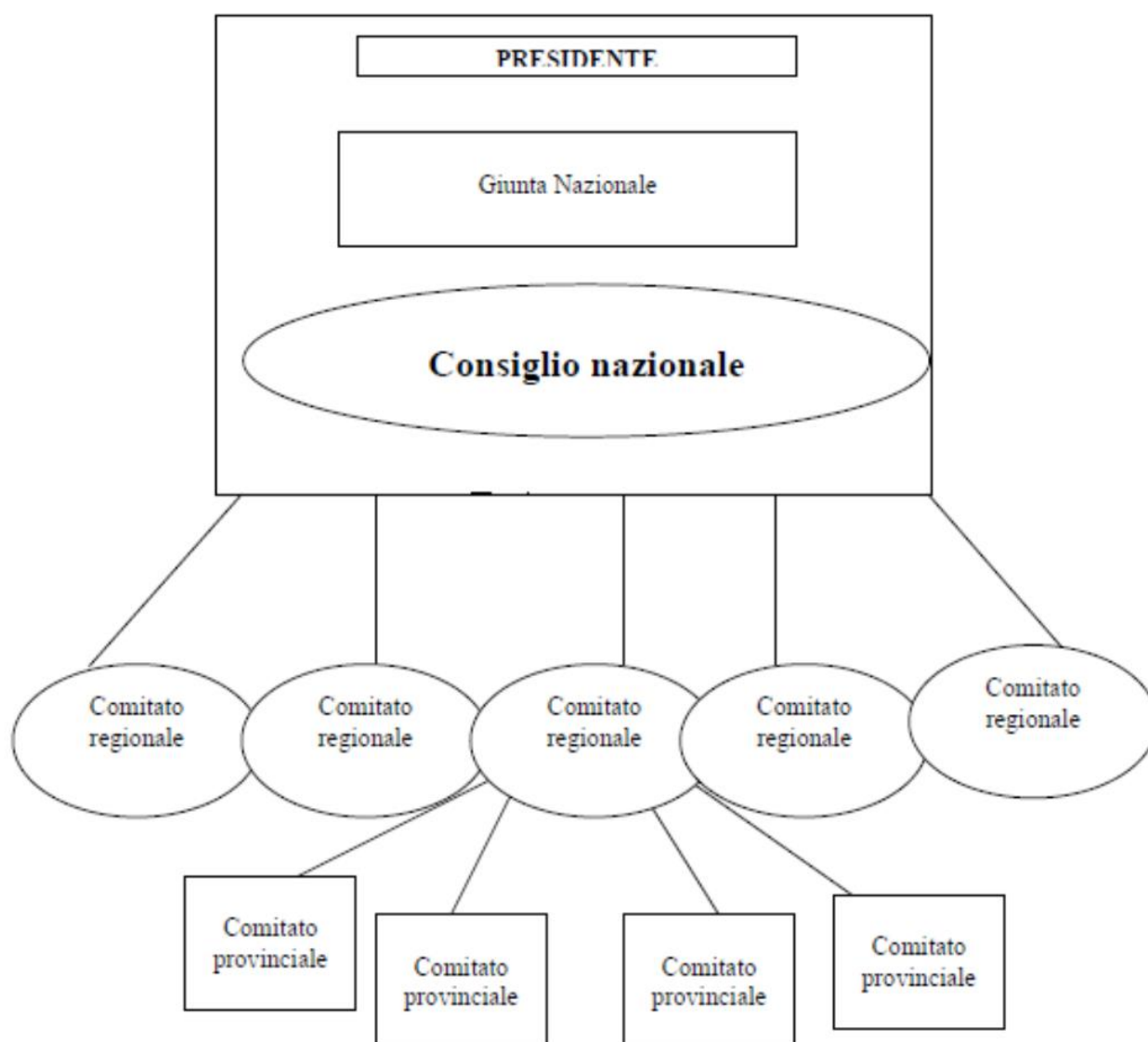
Enti di Promozione Sportiva Massimo Achini

Membri CIO Franco Carraro, Mario Pescante, Ottavio Cinquanta

Segretario Generale Roberto Fabbricini

Suddivisione CONI (Forma Territoriale)

RAMIFICAZIONE TERRITORIALE



Il CONI è appunto FEDERAZIONE DI FEDERAZIONI

Federazioni Sportive Nazionali.

Associazioni con personalità giuridica di diritto privato. Non sono organi del Coni, ma associazioni private riconosciute ai fini sportivi dal Coni.

Lo scopo delle associazioni nazionali consiste

- ✓ nell'attuazione dell'agonismo sportivo programmatico per il miglioramento continuo dei risultati sportivi. Ogni federazione sportiva nazionale deve aderire alla competente federazione internazionale riconosciuta dal Cio ed applicarne le norme (esempio federazione nazionale sci aderente alla federazione internazionale dello sci ecc.)

Le federazioni rilegano le associazioni sportive.

EPS: Enti di Promozione Sportiva.

Formano gli operatori sportivi non tecnici specializzati in senso stretto, ma essenzialmente operatori delle attività fisico-motorie di massa (esempi: Cusi, Csain i Centro Sportivo Aziendale Industriali i Pgs i Polisportive Salesiane Giovanili ecc.)

FEDERAZIONI

Aero Club d'Italia (AeCI)

Automobile Club d'Italia (ACI)

Federazione Italiana Atletica Leggera (FIDAL)

Federazione Italiana Badminton (FIBa)

Federazione Italiana Baseball Softball (FIBS)

Federazione Italiana Bocce (FIB)

Federazione Italiana Danza Sportiva (FIDS)

Federazione Italiana Discipline Armi Sportive da Caccia (FIDASC)

Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC)

Federazione Italiana Canoa Kayak (FICK)

Federazione Italiana Canottaggio (FIC)

Federazione Ciclistica Italiana (FCI)

Federazione Italiana Cronometristi (FICr)

Federazione Ginnastica d'Italia (FGdI)

Federazione Italiana Golf (FIG)

Federazione Italiana Giuoco Handball (FIGH)

Federazione Italiana Giuoco Squash (FIGS)

Federazione Italiana Hockey (FIH)

Federazione Italiana Hockey E Pattinaggio (FIHP)

Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali (FIJLKAM)

Federazione Medico Sportiva Italiana (FMSI)

Federazione Motociclistica Italiana (FMI)

Federazione Italiana Motonautica (FIM)

Federazione Italiana Nuoto (FIN)

Federazione Italiana Pallacanestro (FIP)

Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV)

Federazione Italiana Pentathlon Moderno (FIPM)

Federazione Italiana Pesca Sportiva E Attività Subacquee (FIPSAS)

Federazione Italiana Pesistica e Cultura Fisica (FIPCF)

Federazione Pugilistica Italiana (FPI)

Federazione Italiana Rugby (FIR)

Federazione Italiana Scherma (FIS)

Federazione Italiana Sci Nautico (FISN)

Federazione Italiana Sport del Ghiaccio (FISG)

Comitato Italiano Paralimpico (CIP)

Federazione Italiana Sport Equestri (FISE)
Federazione Italiana Sport Invernali (FISI)
Federazione Italiana Taekwondo (FITA)
Federazione Italiana Tennis (FIT)
Federazione Italiana Tennistavolo (FITET)
Unione Italiana Tiro a Segno (UITS)
Federazione Italiana Tiro a Volo (FITAV)
Federazione Italiana Tiro con L'Arco (FITARCO)
Federazione Italiana Triathlon (FITRI)
Federazione Italiana Vela (FIV)

FEDERAZIONI SPORTIVE ASSOCIATE

Federazione Arrampicata Sportiva Italiana (FASI)
Federazione Italiana Biliardo Sportivo (FIBiS)
Federazione Italiana Sport Bowling (FISB)
Federazione Italiana Gioco Bridge (FIGB)
Federazione Italiana Tiro Dinamico Sportivo (FITDS)
Federazione Cricket Italiana (FCrI)
Federazione Italiana Dama (FID)
Federazione Italiana Giochi e Sport Tradizionali (FIGEST)
Federazione Italiana Sport Orientamento (FISO)
Federazione Italiana Palla Tamburello (FIPT)
Federazione Italiana Pallapugno (FIPAP)
Federazione Scacchistica Italiana (FSI)
Federazione Italiana Canottaggio Sedile Fisso (FICSF)
Federazione Italiana Wushu-Kung Fu (FIWuK)
Federazione Italiana Kickboxing Muay Thai, Savate e Shoot Boxe (FIKBMS)
Federazione Italiana Twirling (FITw)
Federazione Italiana Turismo Equestre Trec - Ante (FITETREC-ANTE)
Federazione Italiana Rafting (FIRaft)

ASSOCIAZIONI BENEMERITE

Associazione Medaglie d'Oro al Valore Atletico (A.M.O.V.A.)
Associazione Nazionale Atleti Olimpici e Azzurri d'Italia (A.N.A.O.A.I.)
Associazione Nazionale Promozione Sportiva nelle Comunità (A.N.P.S.C.)
Accademia Olimpica Nazionale Italiana (A.O.N.I.)
Associazione Pensionati CONI (A.Pe.C.)
Collegio Nazionale Professori Educazione Fisica e Sportiva (CONAPEFS)
Comitato Italiano Sport Contro Droga (C.I.S.C.D.)
Comitato Nazionale Italiano per il Fair Play (C.N.I.F.P.)
Federazione Italiana Educatori Fisici e Sportivi (F.I.E.F.S.)
Unione Nazionale Veterani dello Sport (U.N.V.S.)
Unione Stampa Sportiva Italiana (U.S.S.I.)
Unione Italiana Collezionisti Olimpici e Sportivi (U.I.C.O.S.)
Associazione Nazionale Stelle al Merito Sportivo (A.N.S.M.E.S.)
Federazione Italiana Sportiva Istituti Attività Educative (F.I.S.I.A.E.)
Società per la Consulenza e per l'Assistenza nell'Impiantistica Sportiva (S.C.A.I.S.)
Special Olympics Italia (S.O.I.)
Unione Nazionale Associazione Sportive Centenarie d'Italia (U.N.A.S.C.I.)
Centro di Studi per l'Educazione Fisica e l'Attività Sportiva (C.E.S.E.F.A.S.)
Associazione Capitale Europea dello Sport (ACES)

ENTI DI PROMOZIONE SPORTIVA

Associazione di cultura, sport e tempo libero (A.C.S.I.)

Alleanza Sportiva Italiana (A.S.I.)

Centro Nazionale Sportivo Libertas (C.N.S. Libertas)

Centro Sportivo Educativo Nazionale (C.S.E.N.)

Centro Universitario Sportivo Italiano (C.U.S.I.)

Movimento Sport Azzurro Italia (MSP Italia)

Unione Sportiva ACLI (U.S.ACLI)

Associazione Italiana Cultura Sport (A.I.C.S.)

Centri Sportivi Aziendali Industriali (C.S.A.IN.)

Centro Sportivo Italiano (C.S.I.)

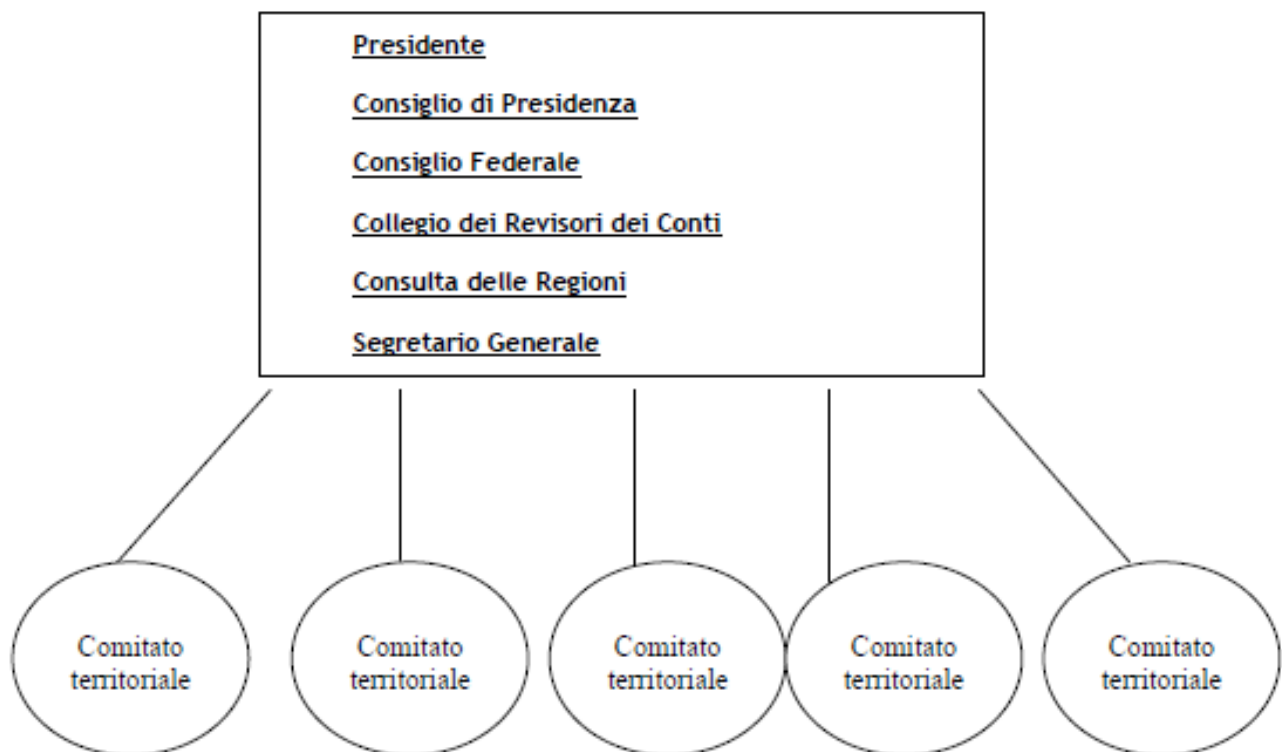
Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale (E.N.D.A.S.)

Polisportive Giovanili Salesiane (P.G.S.)

Unione Italiana Sport Per tutti (U.I.S.P.)

Suddivisione Federazioni (Forma Territoriale)

FEDERAZIONI SPORTIVE



Origine e motivazioni dell'organizzazione per comitati e federazioni

L'idea originale di de Coubertin era quella di creare un evento in occasione dell'Expo del 1900 a Parigi. Nel 1894 organizzò una conferenza alla Sorbona con i rappresentanti delle diverse

associazioni che erano state create in diversi Paesi e venne lanciata l'idea di una competizione sportiva fra nazioni ispirata agli antichi Giochi greci.

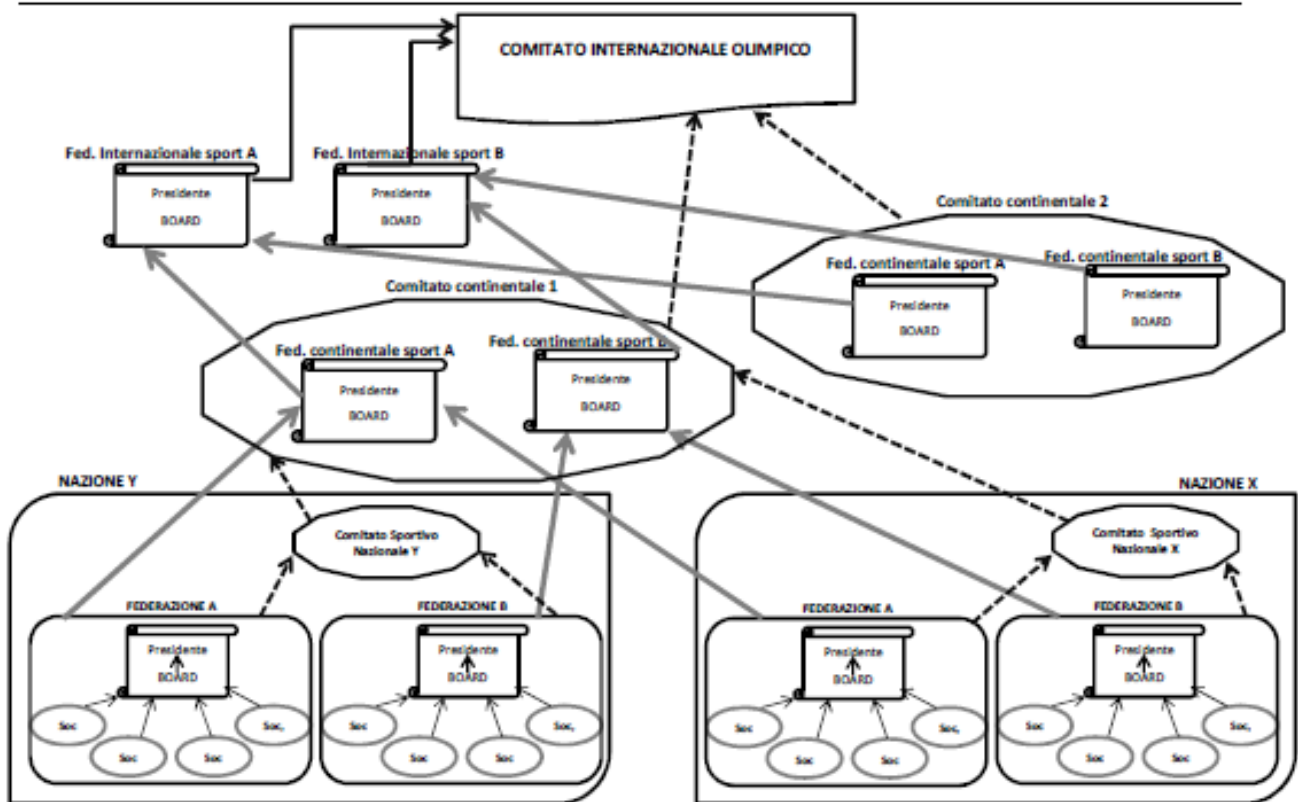
Viste le rivendicazioni da parte dei Greci si pensò di riprendere la calendarizzazione ogni quattro anni e partire con la prima edizione in Grecia nel 1896, in modo da avere poi l'edizione a Parigi nel 1900.

Da quel momento il movimento, non senza inconvenienti, crebbe sempre più grazie ad un organismo sovranazionale in grado di ricomprendere le diverse realtà nazionali e stabilire regole specifiche valide per tutti.

Tale gestione globale fu possibile perché le associazioni presenti in ogni nazione per singole discipline, decisero di raccordarsi tra loro creando un organismo sovranazionale: le federazioni.

Oggi federazioni e comitati sono rappresentati in quasi tutti i Paesi, con casi (a partire dal Regno Unito) dove, in alcune discipline, vi sono più federazioni all'interno dello stesso Paese. L'organizzazione è molto complessa e può essere rappresentata come segue

Rappresentazione grafica dell'Organizzazione di CIO e Federazioni

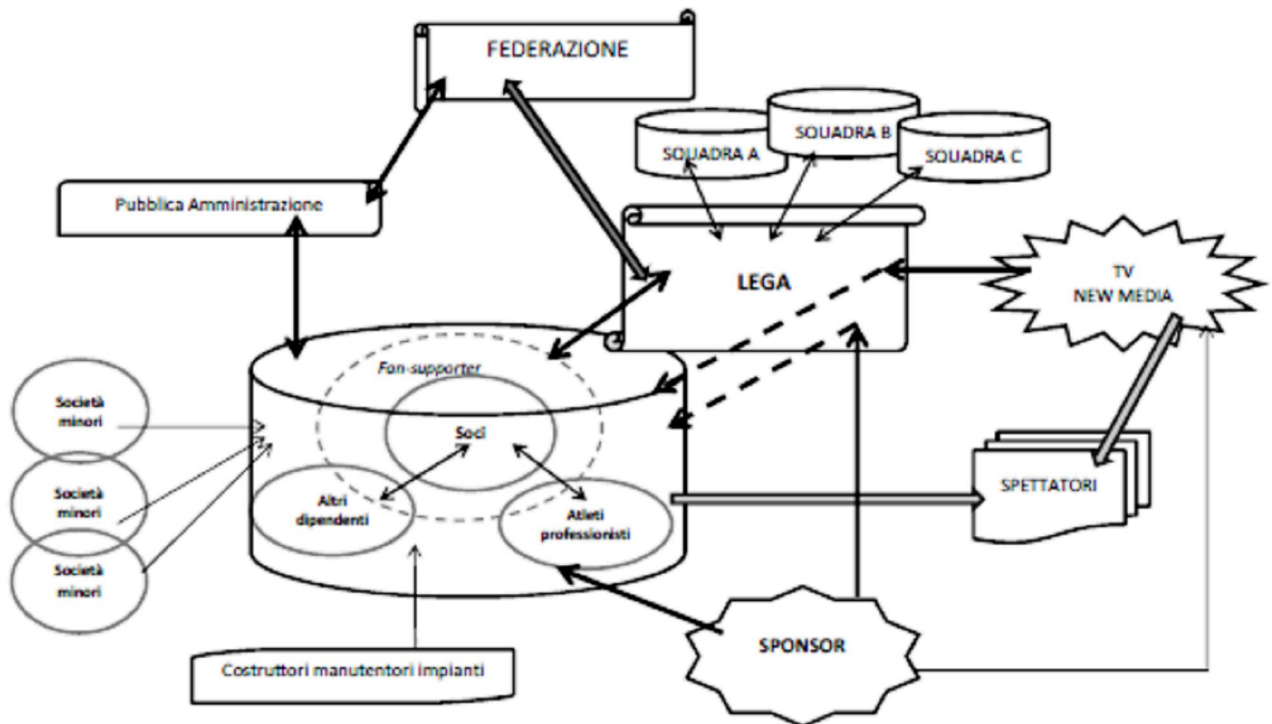


Si deve all'inglese William Mc Gregor l'invenzione delle leghe. nel marzo del 1888 Mc Gregor scrisse a 12 club inglesi di alto livello tecnico suggerendo una competizione nella quale le squadre si sarebbero incontrate tutte fra di loro con un incontro in casa ed uno fuori casa.

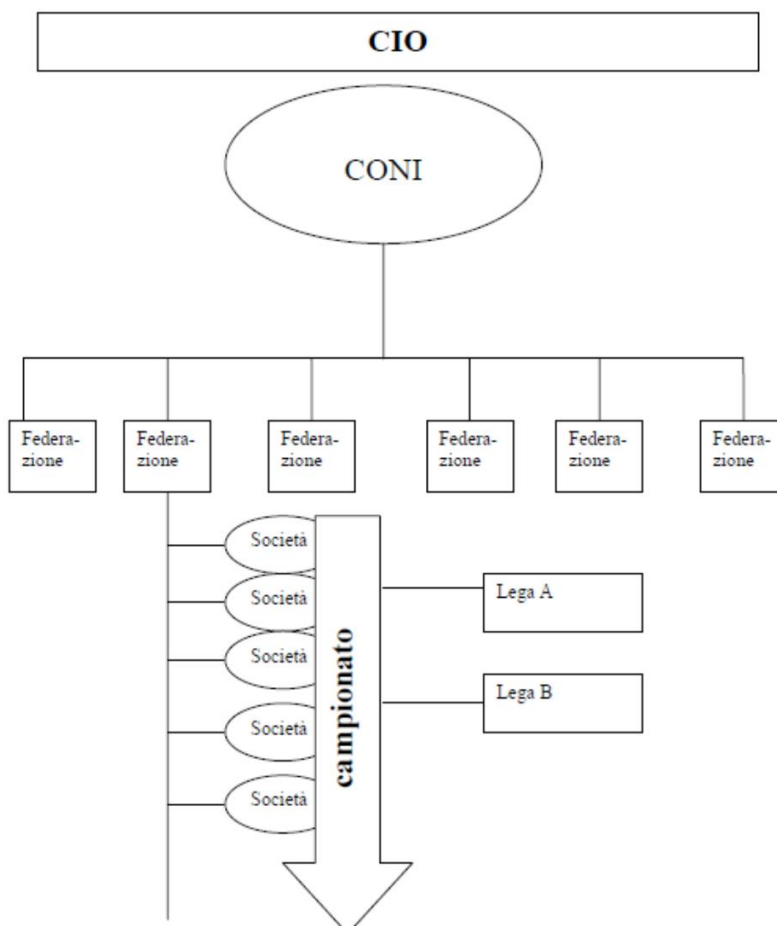
Un mese dopo, nello storico incontro di Manchester, nacque la prima lega di calcio al mondo che (fatta eccezione per una particolare esperienza del baseball statunitense, rappresenta la prima espressione di campionato *round robin* (cosiddetto all'italiana)

Oggi il sistema dei tornei a squadre round robin soprattutto negli sport che abbiamo definito ad alta intensità di business, come mostrato nelle figure seguenti, è molto complesso e coinvolge svariati ambiti collegati all'evento torneo round robin.

Mappa degli stakeholder di un campionato round robin



Nel caso dei tornei round robin, al comitato ed alle federazioni si aggiungono quindi le Leghe, che gestiscono i diversi campionati



GESTIONE

Come detto la gestione si occupa di impostare l'insieme coordinato di operazioni finalizzato al perseguimento di obiettivi e subobiettivi in un ambito di possibili soluzioni; di operare la scelta più opportuna e conveniente tra le individuate soluzioni a confronto; di realizzare tali operazioni con concreti atti gestionali.

In questo senso facciamo riferimento alla definizione ed ai diversi concetti legati al management.

il management è

insieme di sistemi di gestione

cultura dei risultati, valutazione, qualità

stile di direzione e modelli di organizzazione

In sintesi il management può essere visto come la gestione delle risorse umane, finanziarie e fisiche finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

Esso ha a che fare con le funzioni di pianificazione, programmazione, organizzazione, guida, controllo e valutazione

PIANIFICAZIONE

Se la gestione è l'insieme delle operazioni finalizzate al perseguimento di obiettivi e subobiettivi rispetto alle possibili soluzioni, la pianificazione rappresenta il mezzo per la definizione degli obiettivi e soprattutto ha a che fare con la decisione attinente la scelta delle modalità operative per il raggiungimento degli obiettivi.

La pianificazione è un aspetto importante delle funzioni direttive. Essa ha origine con la capacità dell'uomo di ragionare e valutare le conseguenze delle azioni correnti.

La pianificazione è un importante fattore di governo delle strategie. Oggi, con il forte cambiamento dato dalle nuove tecnologie e dalla costituzione di nuove forme di organizzazione sempre più complesse, la pianificazione è un aspetto necessario.

Definizione di pianificazione: Processo con il quale si stabiliscono gli obiettivi e si determina qual è il modo migliore per conseguirli. È considerata da molti la funzione direttiva principale perché precede logicamente le altre funzioni direttive (organizzazione e controllo)

Le fasi della pianificazione:

- Stabilire gli obiettivi
- Individuare e valutare i fattori presenti e futuri che possono condizionare il conseguimento degli obiettivi stabiliti
- Definire il metodo per conseguire gli obiettivi

La pianificazione deve guardare al contesto presente, ma deve anche essere in grado di considerare il futuro, quando vi saranno le decisioni e se ne produrranno gli effetti

In questo senso deve tener conto sia degli aspetti relativi al fatto di prendere decisioni ed agire in un contesto in continuo cambiamento nonché individuare e isolare i fattori e i cambiamenti ambientali che potranno avere influenza sulle decisioni prese e sui relativi effetti.

1. Stabilire gli obiettivi

Gli obiettivi sono i risultati che l'organizzazione (azienda) si propone di conseguire. Essi riguardano principalmente la domanda: cosa occorre fare per conseguire il fine?

Esempio:

Per una società sportiva professionistica impegnata in un campionato a squadre, l'obiettivo, ovviamente è quello di riuscire ad ottenere il miglior risultato possibile in termini di piazzamento della squadra al termine del campionato.

Ovviamente, in linea teorica, ogni squadra sogna di riuscire a vincere il campionato a cui partecipa, ma stabilire degli obiettivi è cosa ben diversa dal raggiungere i propri sogni. Bisogna, appunto, fare i conti con tutti gli elementi che possono condizionare il conseguimento degli obiettivi. Ad esempio appare improbabile (salvo rare eccezioni) che una squadra neopromossa da una categoria inferiore fissi, quale obiettivo ad inizio campionato, la vittoria nel campionato o la promozione ad una categoria ancora superiore. Verosimilmente, il primo obiettivo, per una squadra neopromossa, sarà quello di non retrocedere, sperando anche di raggiungere la salvezza senza troppi problemi.

Se questo è l'obiettivo, si dovrà pianificare l'insieme delle operazioni da porre in atto in modo tale da riuscire a raggiungere l'obiettivo prefissato, e nel fare ciò si dovranno valutare tutti i fattori che possono condizionare il conseguimento dell'obiettivo, e stabilire un percorso per raggiungere tale obiettivo, definendo i diversi subobiettivi finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo primario.

La squadra neopromossa dovrà, quindi, prima ancora di arrivare alla prima partita di campionato, stabilire l'insieme delle diverse operazioni per il raggiungimento di subobiettivi quali ad esempio:

1. Trovare i fondi per l'iscrizione alla categoria superiore
2. Mettersi in regola con le norme stabilite dalla Federazione di appartenenza per la partecipazione al campionato di categoria superiore (ad esempio dovrà accertarsi circa la disponibilità di un impianto in regola con le norme per la partecipazione al campionato quali ad esempio: capienza impianto, normativa sulla sicurezza, etc.)
3. Creare una squadra che, in linea teorica (nelle proprie previsioni) sia in grado di competere con le altre squadre del campionato per riuscire ad ottenere una salvezza senza troppi problemi

Da questi subobiettivi ne discendono ovviamente altri

Dato che occorrono fondi, si dovrà ovviamente trovare un modo per ottenerli. Si stabiliranno quindi sub obiettivi in termini, ad esempio, di:

1. ricerca di sponsorizzazioni
2. campagna abbonamenti
3. ampliamento del capitale sociale della società

Dato che bisognerà essere in regola con le norme federali si dovrà, se necessario, stabilire convenzioni per modificare l'impianto, oppure, se l'impianto è di proprietà della squadra, prevedere, stabilendo anche precise date in termini di consegna, lavori di ristrutturazione e modifica dell'impianto.

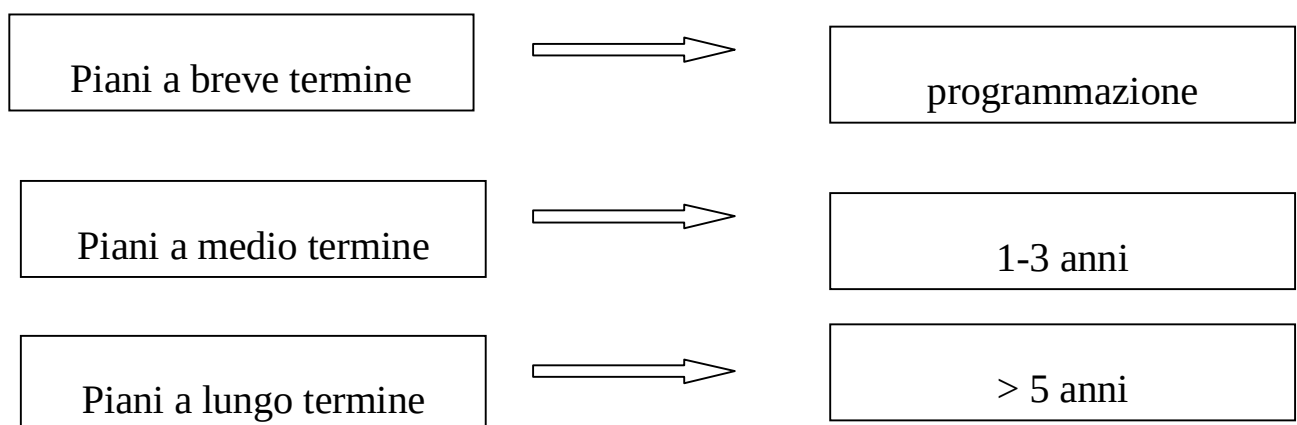
Per creare una squadra capace di ottenere una salvezza senza troppi problemi, sarà necessario pianificare un'adeguata campagna di acquisti e cessioni di atleti al fine di creare una squadra equilibrata e adatta (in linea teorica) a fare un buon campionato. Ovviamente la campagna di cessioni e acquisti dovrà tener conto dei vincoli in termini di disponibilità finanziarie da parte della società.

La pianificazione deve guardare al contesto presente, ma deve anche essere in grado di considerare il futuro, quando vi saranno le decisioni e se ne produrranno gli effetti.

In estrema sintesi, pianificare non significa avvalersi di una sfera di cristallo capace di dirci cosa e come succederà in futuro, ma significa raccogliere quante più informazioni possibile per fare programmi e previsioni che siano capaci, se seguiti correttamente, di portarci verso il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Un problema è dato dal fatto che, mentre si mettono in atto le diverse operazioni pianificate, la realtà circostante, non rimane immutata, bensì essa è comunque in cambiamento continuo. Si dovrà quindi individuare e isolare i fattori e i cambiamenti ambientali che potranno avere influenza

Per questo motivo anche la pianificazione può essere vista in ragione del tempo e della successiva fissazione dei diversi obiettivi. Sotto questo aspetto è possibile distinguere tra



Esempio:

Una società sportiva professionistica impegnata in uno sport a squadre fisserà ad esempio come obiettivo a lungo termine il passaggio da una categoria inferiore a due categorie superiori. Ovviamente questo obiettivo potrà essere raggiunto stabilendo specifici piani a medio termine (pensando di fare un anno di promozione, il successivo di salvezza nella categoria superiore, e poi il tentativo di promozione nella successiva categoria etc.)

Quindi stabilirà dei piani a medio termine per i periodi che prevede di passare in ogni categoria.

In ogni campionato stabilirà, di anno in anno, i suoi piani a breve per quanto concerne la partecipazione al campionato ed il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti (iscrizione campionato, adeguatezza impianto, squadra teoricamente competitiva per raggiungere l'obiettivo

fissato con conseguente adeguata campagna acquisti cessioni che non pregiudichi la stabilità economico-finanziaria della società).

Ovviamente ogni piano avrà, come conseguenze, la fissazione di diversi obiettivi intermedi. Ad esempio se sarà necessario dotarsi di un impianto adatto a partecipare, secondo le regole della federazione, ad un campionato di categoria superiore, la società potrebbe stabilire un piano pluriennale per riuscire a raggiungere l'obiettivo di adeguamento della struttura etc. I contratti con gli sponsor saranno stabiliti e modificati in funzione degli obiettivi che si intendo via via raggiungere. Le squadre saranno costituite gradatamente in modo da assicurare un'evoluzione delle qualità tecniche ed atletiche della squadra in funzione dei diversi obiettivi.

Stabilire gli obiettivi attraverso una pianificazione strategica

La pianificazione strategica comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'organizzazione, e si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno di agire con successo nel suo ambiente

Sotto questo aspetto la pianificazione strategica ha le seguenti caratteristiche:

- riguarda le decisioni prese dall'alta direzione
- riguarda l'allocazione di risorse materiali, finanziarie ed umane di grande entità
- ha notevoli conseguenze di lungo termine
- si concentra sull'interazione dell'organizzazione con il suo ambiente esterno

La pianificazione strategica prevede i seguenti passaggi:

- Definizione della mission
- Definizione degli obiettivi
- Individuazione delle alternative strategiche
- Formulazione di una strategia

Mission

Le organizzazioni non possono sopravvivere se ignorano la loro ragion d'essere e il loro fine ultimo. La mission indica appunto questo fine ed individua i prodotti, i servizi o i clienti che vi corrispondono

Tutte le organizzazioni, abbiano o no fine di lucro, devono chiarire questo punto enunciando la loro mission nel modo più chiaro possibile



Esempio:

La definizione della mission ha a che fare con la natura e le finalità che un'organizzazione intende perseguire.

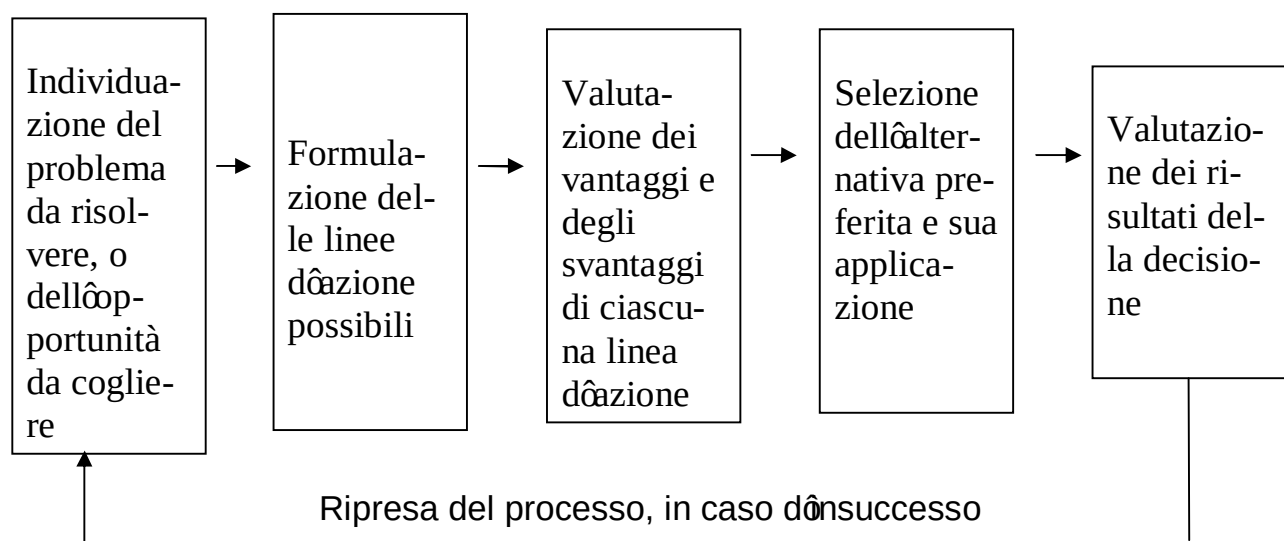
Ecco quindi che la mission di un'associazione sportiva dilettantistica impegnata nella promozione di una determinata attività sportiva sarà ben diversa da quella di una società sportiva professionistica impegnata, magari nella stessa disciplina sportiva, nel riuscire a raggiungere i migliori risultati possibili nei campionati nei quali partecipa.

L'associazione dilettantistica dovrà stabilire obiettivi relativi alla massima diffusione della pratica della propria disciplina sportiva all'interno del contesto nel quale l'associazione opera. Ecco quindi che stabilirà piani e programmi finalizzati al raggiungimento di questi obiettivi. Promozione di attività di avviamento allo sport, promozione di eventi promozionali per diffondere informazioni e passione per tale disciplina sportiva, formazione di bambini e ragazzi, etc.

La società sportiva professionistica fisserà obiettivi specifici in termini di risultati da raggiungere, di anno in anno, nei campionati nei quali partecipa.

Di contro una realtà privata impegnata nel campo del fitness avrà, ad esempio, quale obiettivo quello di stabilire un piano annuale per aumentare il numero dei propri clienti, vedendo di stabilire adeguate campagne pubblicitarie, determinare orari di apertura e corsi che vadano maggiormente incontro alle esigenze di diverse fasce di clientela e così via, visto che la mission di una realtà di questo tipo è quella di incrementare il proprio profitto grazie all'aumento del numero di clienti.

Ovviamente, stabilire una buona pianificazione non significa automaticamente che gli obiettivi saranno perseguiti nei modi e nei tempi stabiliti. Come detto il contesto nel quale ogni organizzazione si muove è in continuo movimento e quindi ogni piano stabilito in obiettivi e subobiettivi, dovrà essere costantemente verificato ed aggiornato andando, di volta in volta ad effettuare le scelte più adeguate per riuscire a raggiungere gli obiettivi nonostante i cambiamenti avvenuti e gli imprevisti che si sono verificati. Ecco perché ogni fase di presa di decisioni ed ogni attuazione di piani e programmi all'interno di un processo di pianificazione deve essere sottoposta a continua verifica ed eventuale modifica secondo lo schema di seguito riportato.



Bisogna infatti, dall'altro lato riconoscere che, la pianificazione, proprio perché processo previsionale di sviluppo rispetto ad un futuro con diverse incognite difficilmente stimabili, non è priva di ostacoli. I principali ostacoli alla previsione sono:

- Difficoltà di previsione
- Novità della situazione
- Rigidità
- Costo

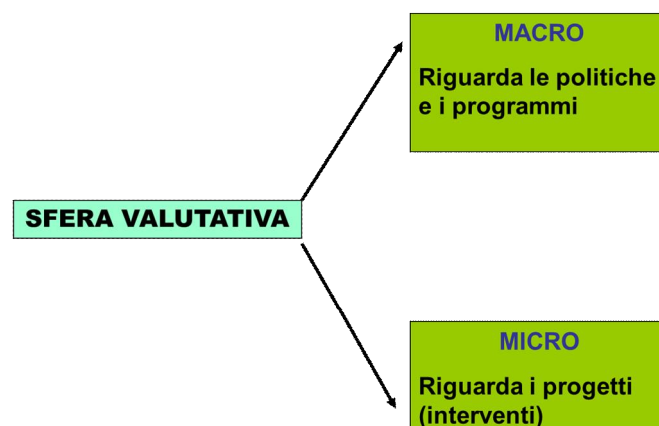
Difficoltà di previsione. Proprio perché la pianificazione ha a che fare con la presa di decisioni la verifica dell'ottenimento dei risultati può avvenire sviluppando adeguate azioni relative al processo di valutazione

VALUTAZIONE

La valutazione può essere vista come l'insieme delle attività collegate utili per esprimere un giudizio per un fine, giudizio argomentato tramite procedure di ricerca valutativa che ne costituisce l'elemento essenziale ed imprescindibile di affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni utilizzate per esprimere quel giudizio. Essa:

- È un'attività di ricerca
- È al servizio dell'interesse interno ed anche esterno
- Ha obiettivi di razionalizzazione

La valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e esecuzione, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti o non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento di giudizio di azioni rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione



Valutare significa:

Selezionare i migliori (valutazione ex ante)

Controllare cosa e come sto realizzando (valutazione in itinere)

Valutare cosa e come è stato realizzato (valutazione ex post)

Valutare ciò che già esiste (stabilire la riorganizzazione al fine di migliorare)

Esempio:

Ex ante

Se una Associazione Sportiva Professionistica ha aperto da poco la propria attività in un piccolo centro e si occupa di promozione sportiva per bambini/e e ragazzi/e di una disciplina poco nota (basso numero di praticanti e bassa capacità di generare flussi finanziari), un primo aspetto da considerare sarà quello di fare promozione dell'attività sportiva in questione nonché della possibilità di iscriversi ai corsi di avviamento a tale disciplina. In questo senso nella valutazione ex ante dovrà decidere quale sia il modo migliore per raggiungere tale obiettivo scegliendo fra diverse possibilità. Es. campagna di informazione promozione focalizzata su bambini e ragazzi oppure campagna focalizzata sui genitori. Scelto il target si valuterà quale sia il mezzo migliore per fare tale informazione (campagna nelle scuole, manifesti e brochures distribuiti in città, eventi ed esibizioni promozionali in concomitanza di altri eventi, un mix di diversi canali di promozione, etc.). Nella valutazione ex ante si va appunto a scegliere, tra diverse opzioni a disposizione, quale sia, in linea teorica, la migliore (in base ad obiettivo e risorse a disposizione) per raggiungere tale obiettivo e sarà appunto quella giudicata come migliore che sarà messa in atto.

In itinere

Se una società sportiva professionistica di una disciplina molto nota e diffusa (alto numero di praticanti e alta capacità di generare flussi finanziari) ha deciso un determinato obiettivo nella campagna abbonamenti pre-campionato, nel corso del periodo di vendita di tali abbonamenti dovrà inevitabilmente monitorare quanti non solo quanti ne sta vendendo e per quale categoria (posti numerati, posti laterali, etc.), ma anche quale, tra le diverse campagne promozionali messe in atto (es. sconto per i vecchi abbonati che rinnovano, prezzo di favore per chi porta un nuovo abbonato, prezzi speciali per le famiglie, abbonamenti particolari per poter assistere solo ad alcuni eventi nel corso del campionato) sta funzionando meglio e quale invece ha target inferiori rispetto al previsto in modo tale da organizzare nuovi eventi promozionali finalizzati in ogni caso a far sì che la società raggiunga, al termine della campagna abbonamenti, l'obiettivo stabilito in termini di introiti. La valutazione in itinere serve appunto a stabilire eventuali discrepanze (in termini di obiettivi o di tempo) per riuscire appunto a porvi rimedio e raggiungere in ogni caso l'obiettivo.

Ex post

Al termine di ogni piano o programma messo in atto è importante valutare (ex post appunto) cosa ha funzionato e cosa no al fine di far in modo che nella programmazione successiva si possano evitare gli errori avuti nella programmazione appena conclusa. Ad esempio dalle Olimpiadi di Sydney 2000 il CIO ha sviluppato il sistema Olympic Games Knowledge Management (OGKM), si tratta di una piattaforma integrata, che assiste gli organizzatori nella preparazione della nuova edizione di una olimpiade, permettendo loro di valutare progressi e successi ottenuti nelle edizioni precedenti nonché evitare problemi e criticità che si sono verificate.

RILEVAZIONE E INFORMAZIONE

Come detto il subsistema della rilevazione è preposto al controllo del processo operativo aziendale e ha per oggetto l'analisi quantitativa degli accadimenti aziendali; esso fornisce inoltre un flusso continuo di informazioni (da qui la più ampia denominazione di subsistema informativo), necessario per alimentare i successivi processi decisionali e operativi

La gestione e l'informazione devono essere finalizzate al mantenimento di un equilibrio economico senza il quale, come detto, ogni azienda non può sopravvivere nel tempo e non può essere autonoma

Esempio:

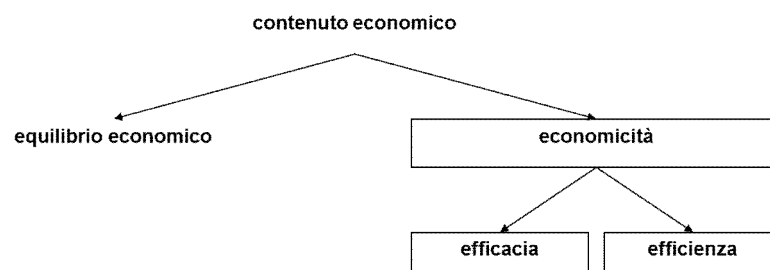
Se una società sportiva professionistica impegnata in uno sport a squadre, avendo stabilito un piano per la promozione alla categoria superiore, effettua una dispendiosa campagna acquisti per formare una squadra competitiva, inizia lavori di ristrutturazione dell'impianto in previsione della partecipazione al campionato di categoria superiore, ma non ha stabilito una adeguata pianificazione per il reperimento delle risorse necessarie (es. nuovi contratti con gli sponsor, ricapitalizzazione, etc.) la società sarà comunque destinata a fallire sul piano dei propri equilibri economici e quindi non potrà raggiungere il proprio obiettivo

EQUILIBRIO ECONOMICO

- Se si considera l'equilibrio economico in senso stretto allora si va a considerare la differenza tra ricavi e costi.
- L'equilibrio economico pone enfasi all'aspetto oggettivo della relazione costi-ricavi come relazione minimale (i ricavi quantomeno devono pareggiare i costi).
- L'equilibrio economico nel suo aspetto oggettivo pone enfasi all'elemento quantitativo della gestione aziendale come flusso di ricavi conseguiti e flusso di costi sostenuti.
- L'equilibrio economico, espressione della gestione a remunerare congruamente tutti i fattori produttivi con il fluire dei ricavi, trova un indissolubile legame con l'economicità.

Economicità

- À L'economicità si qualifica in termini di efficace ed efficiente gestione delle risorse disponibili.
- À L'economicità nel suo aspetto relazionale considera il soddisfacimento delle aspettative dei soggetti, in particolare quello imprenditoriale, interessati dall'attività aziendale.
- À Cosicché equilibrio economico ed economicità vengono a rappresentare una doppia valenza nella quale si rappresenta l'aspetto oggettivo della sopravvivenza e quello relazionale.
- À L'economicità può essere riferita o ad ogni operazione o a tutta l'attività e, conseguentemente, si declina in termini di efficacia e di efficienza.



Efficacia

L'efficacia della gestione aziendale consiste nella capacità, da parte dell'organizzazione di cogliere scopi vincenti. In sostanza si esplica nella capacità di riuscire a raggiungere, in modo efficiente, gli scopi e gli obiettivi che la stessa ha fissato

Efficienza

L'efficienza nell'utilizzo delle risorse è intesa come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate e qualità delle prodotti ottenuti (rapporto fra input impiegati e output ottenuti).

In pratica affinché possa essere assicurata la continuità dell'attività nel tempo, l'organizzazione deve riuscire a mettere in atto tutti i piani ed i programmi intesi ad arrivare al raggiungimento degli obiettivi fissati in ragione della propria mission, essendo in grado, dall'altro lato di fare questo riuscendo a mantenere un adeguato rapporto tra il valore delle risorse impiegate ed il valore di quanto è stato prodotto, riuscendo così a mantenere un equilibrio economico.

Subsistema informativo (controllo) definisce il contenuto della ragioneria, si occupa di rilevazioni quali-quantitative e della espressione e della rappresentazione di espressioni qualitative, non traducibili in quantità, finalizzate al controllo degli andamenti gestionali

- À Mira all'integrazione delle informazioni e presuppone la massima efficacia dei processi:
 - ✓ Comunicativi
 - ✓ Elaborativi
 - ✓ Trattamento automatico dei dati
- À Normativa contabile i principi contabili
Bilancio

Informa in modo continuo il sistema operativo (organizzativo-gestionale)

- À Verificare l'osservanza delle leggi economiche
- À Controllare l'operatività aziendale in modo
 - À Integrato
 - À preventivo
 - À Concomitante
 - À Susseguente
- À Raccolta di dati grezzi
 - À Interni (aziendali)
 - À Esterni (relativi all'ambiente)
- À Selezione ed elaborazione dei dati con procedure contabili ed extracontabili
- À Analisi e determinazione dei fatti aziendali
- À Individuazione di variabili qualitative (non quantizzabili)

La raccolta ed elaborazione dei dati è finalizzata al tempestivo controllo dei risultati raggiunti al fine di esaminare gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati

- À produce informazioni continue per il subsistema operativo (organizzativo+gestionale) finalizzate a:
 1. Conoscenza
 2. Elaborazione critica
 3. Decisioni conseguenti

- À Deve essere flessibile ed elastico, capace di sapersi adattare ai cambiamenti di configurazione del s.s. operativo essendo sempre coerente al sistema-azienda
- À Deve essere affidabile fornendo informazioni attendibili e complete
- À Deve essere efficace garantendo un flusso di info che elevino il livello di razionalità del processo decisionale
- À Deve essere selettivo rappresentando informazioni utili adatte ed efficaci
- À Deve essere efficiente il costo della produzione di informazioni non deve superare il beneficio

Il subsistema informativo deve tradurre dati in informazioni per avere conoscenza

1. Dati grezzi (elementari): descrizioni non orientate dei fenomeni (interni ed esterni)
2. Informazioni: derivano da dati selezionati trattati e aggregati (dati sintetici) per particolari destinatari

- À L'informazione costituisce la base per effettuare scelte razionali rappresentando il veicolo della conoscenza
- À L'aumento della concorrenza porta ad un maggior bisogno di informazioni appropriate che solidifichino le conoscenze acquisite attraverso l'integrazione di informazioni
- À La conoscenza aziendale non è equivalente al concetto di informazione. È una risorsa immateriale (intangibile)
- À Il livello di conoscenza è il risultato di un flusso di informazioni (ambientali-esterne; aziendali-interne) dato dalla capacità di collegare le informazioni alla situazione presente orientando il giudizio

È sia finalizzato ad un processo decisionale interno che finalizzato a fornire informazioni per la comunicazione con l'esterno

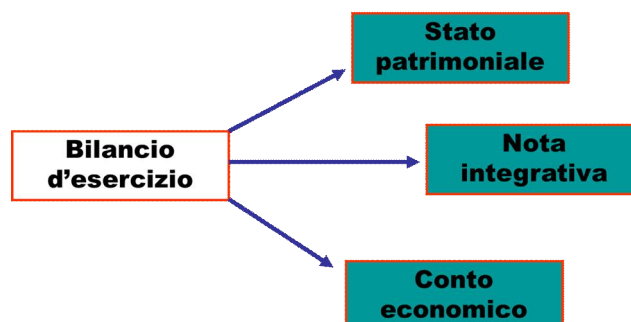
In tal senso bisogna

- À Accrescere le fondamenta di un processo decisionale razionale finalizzato a mettere in atto azioni consapevoli, pianificate, e valutate per la convenienza economica
- À Fornire informazioni all'esterno o per dare esecuzione a disposizioni legislative e ad accordi contrattuali, oppure per rispondere ad autonome iniziative delle imprese
- À Tener presente che non è oramai facile determinare una netta separazione tra le due finalità

Si è detto che l'equilibrio economico in senso stretto è dato dalla differenza tra costi e ricavi.

Il documento che permette di avere informazioni circa la situazione relativa a costi e ricavi è il bilancio, che deve essere comunque redatto, nelle varie forme previste, sia dalle organizzazioni orientate al profitto che da quelle che non devono ottenere profitti, visto che queste ultime devono comunque mantenere un proprio equilibrio oggettivo.

Il bilancio è composto da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa



Lo stato patrimoniale si compone di attività e passività

Attività gli investimenti attuati dall'azienda che, considerati in un dato momento, sono ancora in grado di dare in futuro un'utilità, i crediti verso terzi, le disponibilità liquide

Passività i debiti (verso fornitori, verso banche, verso creditori diversi, ecc.), cioè i finanziamenti non ancora estinti ricevuti a titolo di capitale di terzi

Il conto economico si compone di costi e ricavi

Costi rappresentano la riduzione di capitale connessa al sostenimento degli oneri per l'acquisto dei fattori produttivi necessari al processo produttivo dell'azienda.

Ricavi rappresentano l'aumento di capitale connesso ai corrispettivi derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi.

Dalla differenza tra costi e ricavi è possibile rilevare la situazione rispetto all'andamento annuale delle diverse organizzazioni.

Se i ricavi sono maggiori dei costi ($R > C$) a fine anno si avrà un utile

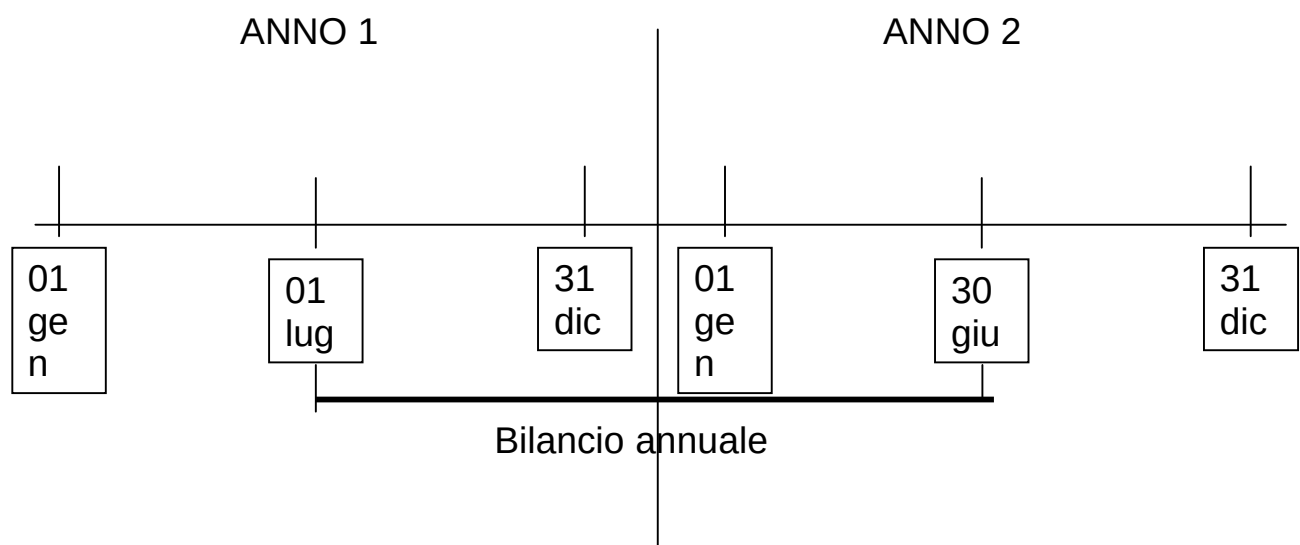
Se i ricavi eguagliano i costi ($R = C$) a fine anno si avrà un pareggio

Se i ricavi sono minori dei costi ($R < C$) a fine anno si avrà una perdita

Principio di competenza economica

Sono considerati **ricavi di competenza** dell'esercizio i ricavi derivanti dalla cessione di beni o svolgimento dei servizi avvenuti nel periodo amministrativo considerato ai fini della redazione del bilancio d'esercizio.

Si reputano **costi di competenza** dell'esercizio solo quei costi che nello stesso esercizio hanno trovato il corrispettivo ricavo, o quei costi di cui ragionevolmente si presuppone non troveranno in futuro il corrispettivo ricavo.



Il bilancio di esercizio è il documento ufficiale e pubblico con cui tutte le categorie di soggetti interessati possono ottenere informazioni sugli andamenti patrimoniali, finanziari ed economici di

una società. Esso non deve limitarsi a rappresentare un momento di ideale stasi della gestione ma deve essere in grado anche di fornire informazioni circa le prospettive future dell'impresa

Principi nella redazione del bilancio

- Chiarezza espositiva
- Veridicità dei contenuti
- Correttezza dei processi
- Prudenza

Da un punto di vista patrimoniale:

- ✓ valutare le attività al valore più basso
- ✓ valutare le passività al valore più alto

Da un punto di vista economico:

- ✓ iscrizione dei ricavi solo se realizzati
- ✓ iscrizione dei costi anche se presunti

Sono previsti degli schemi obbligatori per la redazione

- art. 2424 del codice civile per lo Stato Patrimoniale
- art. 2425 del codice civile per il Conto Economico

L'obbligatorietà riguarda:

- ✓ i contenuti delle poste
- ✓ l'elencazione delle poste (con una logica da rispettare)
- ✓ l'indicazione dei dati dell'esercizio in corso e di quello precedente

Gli schemi sono strutturati in::

• Lettere maiuscole per indicare le macroclassi

(es: A - Patrimonio netto; B - Immobilizzazioni; C - Proventi e oneri finanziari)

• Numeri romani per indicare le classi

(es: AI - Capitale BII - Immobilizzazioni materiali;)

• Numeri arabi per indicare conti

(es: A1 - Ricavi delle vendite BII1 - Terreni e Fabbricati;)

• Lettere minuscole per indicare sottoconti

(es: B9a - Salari e stipendi CIII1a - Partecipazioni in imprese controllate;)

STATO PATRIMONIALE

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
A) Crediti vs soci per versam. ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	Capitale sociale
Materiali	Riserve di capitali
Immateriali	Riserve di utili
Finanziarie	Utile (perdita)
C) Attivo circolante	B) Fondi per rischi e oneri
Rimanenze	C) TFR
Crediti	D) Debiti
Disponibilità liquide	E) Ratei e risconti
D) Ratei e risconti	

CONTO ECONOMICO

- A) Valore della produzione (Ricavi $\pm$ Δ Rimanenze PF)
B) Costi della produzione (Costi $\pm$ Δ Rimanenze Mat.P, Merci)

Differenza (A-B)

- C) $\pm$ Proventi e oneri finanziari
D) $\pm$ Rettifiche di valore attività finanziarie
E) $\pm$ Proventi e oneri straordinari

Risultato ante imposte

- Imposte sul reddito

Utile (Perdita) netto/a d'esercizio

NOTA INTEGRATIVA

- analisi delle voci di Stato Patrimoniale e di Conto Economico
- illustrazione dei criteri di valutazione seguiti
- motivazioni delle deroghe e delle variazioni
- fornire notizie integrative
- i rischi finanziari (art. 2427-bis)

Relazione sulla gestione:

- ✓ offrire un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione aziendale e degli andamenti gestionali;
- ✓ offrire un quadro sugli andamenti futuri.
- ✓ Nella prima parte, con riferimento ai ricavi, costi ed investimenti va
- ✓ illustrata la situazione dell'impresa nel suo complesso e nei settori
- ✓ in cui opera anche mediante proprie partecipate, nonché dei
- ✓ principali rischi e incertezze.
- ✓ L'analisi deve essere corredata anche da indicatori di risultato
- ✓ finanziari e non, da informazioni attinenti l'ambiente e il personale
- ✓ e, ove opportuno, da riferimenti ai dati di bilancio e da chiarimenti
- ✓ aggiuntivi su di essi.

À L'equilibrio economico in senso stretto è dato dalla differenza tra costi e ricavi.

À Il documento che permette di avere informazioni circa la situazione relativa a costi e ricavi è il bilancio, che deve essere comunque redatto, nelle varie forme previste, sia dalle organizzazioni orientate al profitto che da quelle che non devono ottenere profitti, visto che queste ultime devono comunque mantenere un proprio equilibrio oggettivo.

Il bilancio è lo strumento fondamentale per assicurare gli equilibri, è opportuno ora fornire alcune nozioni di base sulle diverse categorie di realtà impegnate in ambito sportivo, al fine di chiarire meglio le diverse mission e quindi i diversi equilibri, nonché obblighi in termini di stesura di bilanci, da parte delle diverse organizzazioni.

SPECIFICITÀ DELLE AZIENDE DEL MONDO DELLO SPORT

Nell'ambito delle diverse realtà impegnate in ambito sportivo possiamo individuare tre diverse tipologie di organizzazioni

- Società sportive professionistiche
- Associazioni e società sportive dilettantistiche
- Realtà private impegnate nella fornitura di prestazioni e servizi nei settori del wellness e del fitness

SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE

Per le società sportive professionistiche bisogna rifarsi alla Legge 23 marzo 1981, n. 91, di cui si riportano qui di seguito gli aspetti essenziali

Legge 23 marzo 1981, n. 91

Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti
(pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 27 marzo 1981, n. 86)

Capo I - Sport professionistico

Articolo 1. Attività sportiva.

L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero. (1)

(1) Vedi Circ. 4 giugno 1998, n. 141/E, emanata da: Ministero delle finanze; Circ. 26 febbraio 1997, n. 48/E, emanata da: Ministero delle finanze.

Articolo 2. Professionismo sportivo.

Ai fini dell'applicazione della presente legge, sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica.

Articolo 3. Prestazione sportiva dell'atleta.

La prestazione a titolo oneroso dell'atleta costituisce oggetto di contratto di lavoro subordinato regolato dalle norme contenute nella presente legge.

Essa costituisce, tuttavia, oggetto di contratto di lavoro autonomo quando ricorra almeno uno dei seguenti requisiti:

- a) l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo;
- b) l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione od allenamento;
- c) la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non superi otto ore settimanali oppure cinque giorni ogni mese ovvero trenta giorni ogni anno.

Articolo 4. Disciplina del lavoro subordinato sportivo.

Il rapporto di prestazione sportiva a titolo oneroso si costituisce mediante assunzione diretta e con la stipulazione di un contratto in forma scritta, a pena di nullità, tra lo sportivo e la società destinataria delle prestazioni sportive, secondo il contratto tipo predisposto, conformemente all'accordo stipulato, ogni tre anni dalla federazione sportiva nazionale e dai rappresentanti delle categorie interessate.

La società ha l'obbligo di depositare il contratto presso la federazione sportiva nazionale per l'approvazione.

Le eventuali clausole contenenti deroghe peggiorative sono sostituite di diritto da quelle del contratto tipo.

Nel contratto individuale dovrà essere prevista la clausola contenente l'obbligo dello sportivo al rispetto delle istruzioni tecniche e delle prescrizioni impartite per il conseguimento degli scopi agonistici.

Nello stesso contratto potrà essere prevista una clausola compromissoria con la quale le controversie concernenti l'attuazione del contratto e insorte fra la società sportiva e lo sportivo sono deferite ad un collegio arbitrale. La stessa clausola dovrà contenere la nomina degli arbitri oppure stabilire il numero degli arbitri e il modo di nominarli.

Il contratto non può contenere clausole di non concorrenza o, comunque, limitative della libertà professionale dello sportivo per il periodo successivo alla risoluzione del contratto stesso né può essere integrato, durante lo svolgimento del rapporto, con tali pattuizioni.

Le federazioni sportive nazionali possono prevedere la costituzione di un fondo gestito da rappresentanti delle società e degli sportivi per la corresponsione della indennità di anzianità al termine dell'attività sportiva a norma dell'articolo 2123 del codice civile.

(é)

Articolo 5. Cessione del contratto.

Il contratto di cui all'articolo precedente può contenere l'apposizione di un termine risolutivo, non superiore a cinque anni dalla data di inizio del rapporto. È ammessa la successione di contratto a termine fra gli stessi soggetti.

È ammessa la cessione del contratto, prima della scadenza, da una società sportiva ad una altra, purché vi consenta l'altra parte e siano osservate le modalità fissate dalle federazioni sportive nazionali.

Articolo 6. Premio di addestramento e formazione tecnica.

1. Nel caso di primo contratto deve essere stabilito dalle Federazioni sportive nazionali un premio di addestramento e formazione tecnica in favore della società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile.

2. Alla società od alla associazione sportiva che, in virtù di tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive.

3. Il premio di addestramento e formazione tecnica dovrà essere reinvestito, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica o giovanile, nel perseguimento di fini sportivi.

Articolo 7. Tutela sanitaria.

L'attività sportiva professionistica è svolta sotto controlli medici, secondo norme stabilite dalle federazioni sportive nazionali ed approvate, con decreto Ministeriale della sanità sentito il Consiglio sanitario nazionale, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge (4).

Le norme di cui al precedente comma devono prevedere, tra l'altro, l'istituzione di una scheda sanitaria per ciascuno sportivo professionista, il cui aggiornamento deve avvenire con periodicità almeno semestrale.

In sede di aggiornamento della scheda devono essere ripetuti gli accertamenti clinici e diagnostici che sono fissati con decreto del Ministro della sanità.

La scheda sanitaria è istituita, aggiornata e custodita a cura della società sportiva e, per gli atleti di cui al secondo comma dell'articolo 3, dagli atleti stessi, i quali devono depositarne duplicato presso la federazione sportiva nazionale.

(é)

L'istituzione e l'aggiornamento della scheda sanitaria costituiscono condizione per l'autorizzazione da parte delle singole federazioni allo svolgimento dell'attività degli sportivi professionisti.

Per gli adempimenti di cui al presente articolo le regioni potranno eventualmente istituire appositi centri di medicina sportiva.

Articolo 8. Assicurazione contro i rischi.

Le società sportive devono stipulare una polizza assicurativa individuale a favore degli sportivi professionisti contro il rischio della morte e contro gli infortuni, che possono pregiudicare il proseguimento dell'attività sportiva professionistica, nei limiti assicurativi stabiliti, in relazione all'età ed al contenuto patrimoniale del contratto, dalle federazioni sportive nazionali, d'intesa con i rappresentanti delle categorie interessate.

Articolo 9. Trattamento pensionistico.

L'assicurazione obbligatoria per la invalidità, la vecchiaia ed i superstiti, prevista dalla legge 14 giugno 1973, n. 366, per i giocatori e gli allenatori di calcio è estesa a tutti gli sportivi professionisti di cui all'articolo 2 della presente legge.

I contributi per il finanziamento dell'assicurazione per l'invalidità e la vecchiaia dovuti per gli assicurati di cui al presente articolo sono calcolati sul compenso globale annuo, nei limiti del massimale mensile e nelle misure previste dalla legge 14 giugno 1973, n. 366, per i giocatori e gli allenatori di calcio.

Ai fini del calcolo del contributo e delle prestazioni, l'importo del compenso mensile degli sportivi professionisti titolari di contratto di lavoro autonomo è determinato convenzionalmente con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale di concerto con il Ministro del turismo e dello spettacolo, sentite le federazioni sportive nazionali.

I contributi sono ripartiti tra società sportive e assicurati nella proporzione di due terzi e un terzo; sono interamente a carico degli assicurati i contributi riguardanti gli sportivi titolari di contratto di lavoro autonomo.

(é)

Capo II - Società sportive e federazioni sportive nazionali

Articolo 10. Costituzione e affiliazione.

Possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata. In deroga all'articolo 2488 del codice civile è in ogni caso obbligatoria, per le società sportive professionistiche, la nomina del collegio sindacale.

L'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali.

L'atto costitutivo deve provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

Prima di procedere al deposito dell'atto costitutivo, a norma dell'articolo 2330 del codice civile, la società deve ottenere l'affiliazione da una o da più federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI.

Gli effetti derivanti dall'affiliazione restano sospesi fino all'adempimento degli obblighi di cui all'articolo 11.

L'atto costitutivo può sottoporre a speciali condizioni l'alienazione delle azioni o delle quote.

L'affiliazione può essere revocata dalla federazione sportiva nazionale per gravi infrazioni all'ordinamento sportivo.

La revoca dell'affiliazione determina l'inibizione dello svolgimento dell'attività sportiva.

Avverso le decisioni della federazione sportiva nazionale è ammesso ricorso alla giunta esecutiva del CONI, che si pronuncia entro sessanta giorni dal ricevimento del ricorso.

Articolo 11. Deposito degli atti costitutivi.

Le società sportive, entro trenta giorni dal decreto del tribunale previsto dal quarto comma dell'articolo 2330 del codice civile, devono depositare l'atto costitutivo presso la federazione sportiva nazionale alla quale sono affiliate. Devono, altresì, dare comunicazione alla federazione sportiva nazionale, entro venti giorni dalla deliberazione, di ogni avvenuta variazione dello statuto o delle modificazioni concernenti gli amministratori ed i revisori dei conti.

Articolo 12. Garanzia per il regolare svolgimento dei campionati sportivi.

Al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi, le società di cui all'articolo 10 sono sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, ai controlli ed ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalle federazioni sportive, per delega del CONI, secondo modalità e principi da questo approvati.

Articolo 13. Potere di denuncia al tribunale.

Le federazioni sportive nazionali possono procedere, nei confronti delle società di cui all'articolo 10, alla denuncia di cui all'articolo 2409 del codice civile.

Articolo 14. Federazioni sportive nazionali.

Le federazioni sportive nazionali sono costituite dalle società e dagli organismi ad esse affiliati e sono rette da norme statutarie e regolamentari sulla base del principio di democrazia interna.

Alle federazioni sportive nazionali è riconosciuta l'autonomia tecnica, organizzativa e di gestione, sotto la vigilanza del CONI.

Per l'espletamento delle attività di amministrazione da parte degli uffici centrali, le federazioni sportive nazionali si avvalgono di personale del CONI, il cui rapporto di lavoro è regolato dalla legge 20 marzo 1975, n. 70 (10).

Per le attività di carattere tecnico e sportivo e presso gli organi periferici, le federazioni sportive nazionali possono avvalersi, laddove ne ravvisino l'esigenza, dell'opera di personale, assunto, pertanto, in base a rapporti di diritto privato. La spesa relativa graverà sul bilancio delle federazioni sportive nazionali.

Le federazioni sportive nazionali devono adeguare il loro ordinamento alle norme della presente legge entro sei mesi dall'entrata in vigore della legge stessa.

(10) *Riportata alla voce Impiegati civili dello Stato.*

Capo III - Disposizioni di carattere tributario

Articolo 15. Trattamento tributario.

Ai redditi derivanti dalle prestazioni sportive oggetto di contratto di lavoro autonomo si applicano le disposizioni dell'articolo 49, terzo comma, lettera a), del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 597 (11), e successive modificazioni ed integrazioni.

L'indennità prevista dal settimo comma dell'articolo 4 della presente legge è soggetta a tassazione separata, agli effetti dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, a norma dell'articolo 12 del

decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 597 (11), e successive modificazioni ed integrazioni.

(é)

Con la legge 81/91, che ribadisce la piena libertà dell'esercizio dell'attività sportiva, si ha la definizione dello sport professionistico. L'art.2 definisce cosa si intenda per sport professionistico, definendo sia cosa sia il professionismo sportivo, sia come regolare le diverse norme rispetto ai dettami del CONI e delle diverse Federazioni dei diversi sport a livello nazionale.

Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, CONI, emanazione del **Comitato Olimpico Internazionale** (CIO), è, come detto, autorità di disciplina regolazione e gestione delle attività sportive nazionali.

Di fatto, pur seguendo le regole stabilite dal CONI e dalle diverse federazioni, il contratto che regola la prestazione fra società sportiva professionistica ed atleta professionista, diventa a tutti gli effetti un contratto di lavoro subordinato, seguendo le regole proprie di tutti i contratti di lavoro subordinato. Affinché valgano le regole relative ai contratti di lavoro subordinato, l'attività dell'atleta deve essere svolta in modo continuativo e non devono ricorrere i requisiti stabiliti ai punti a, b, c dell'art. 3 della 81/91, altrimenti la prestazione dell'atleta è svolta sulla base di un contratto di lavoro autonomo e non subordinato.

Di fatto con questa legge viene stabilito il fatto che la società sportiva non è proprietaria dell'atleta, ma, in forza del contratto di lavoro, può avvalersi della sua prestazione lavorativa-sportiva per gli anni di durata del contratto.

Il contratto non può valere per più di cinque anni. Se l'atleta non rinnova il contratto, al termine del periodo di validità dello stesso (che non può appunto essere superiore ai 5 anni) è libero di scegliere di sottoscrivere un altro contratto con un'altra società secondo quello che viene definito parametro zero. In realtà le società cercheranno di rinnovare i contratti prima della loro scadenza per assicurarsi la prestazione dell'atleta oppure per cedere (non l'atleta, bensì il contratto che permette di avvalersi della sua prestazione secondo le regole del contratto di lavoro subordinato) ad un'altra società (secondo quanto stabilito dall'art.5), ed in forza di questa cessione, alla società cedente verrà corrisposta, da parte della società che rileverà il contratto, una contropartita in denaro che sarà una plusvalenza (una sorta di extra-ricavo) per la società se la somma ricevuta per la cessione sarà superiore a quella che era stata corrisposta per l'acquisizione del contratto.

Nel caso di prima sottoscrizione di contratto professionistico da parte di un atleta, che di fatto passa dal dilettantismo al professionismo, la società professionistica che si avvarrà della prestazione dell'atleta deve riconoscere, alla realtà che lo ha formato (spesso una associazione o società sportiva dilettantistica) un premio per l'addestramento e la formazione tecnica dell'atleta (art. 6) proprio perché questa ha provveduto appunto a formare l'atleta.

Tale premio di addestramento e formazione rappresenta, per la realtà che lo ottiene, un ricavo che però deve essere reinvestito esclusivamente in attività di formazione e addestramento di nuovi atleti.

Agli atleti professionisti, proprio perché lavoratori subordinati, vengono riconosciute tutte le indennità (assicurazione rischi, tutela sanitaria, trattamento pensionistico) proprie di tutti i lavori di tipo subordinato.

Le società sportive professionistiche (art. 10), oltre che seguire le regole stabilite dal CONI, ed essere affiliate alla Federazione sportiva della disciplina sportiva di cui si occupano, possono svolgere solo attività sportive e altre attività, solo se strumentali ad essa.

In questo senso, aspetti quali quelli del merchandising (utilizzare il marchio della società per vendere altri prodotti, es. divise della società, abbigliamento con il marchio, tazze, orologi, etc.) possono essere visti come attività ammissibili per una società sportiva professionistica, e da questa la società può ottenere ulteriori ricavi che possono permetterle di mantenere il proprio equilibrio economico.

Di fatto i contratti di lavoro stipulati dalla società professionistica con gli atleti, rappresentano per la società un costo, visto che da questi discende l'obbligo di corrispondere una contropartita per avvalersi della prestazione lavorativa dell'atleta professionista.

SOCIETÀ ED ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE

Le associazioni sportive dilettantistiche, seppur sempre impegnate nella pratica di una disciplina sportiva, hanno una mission ben diversa da quella delle società sportive professionistiche.

Per le Associazioni sportive l'attività istituzionale è quella svolta in conformità alle finalità statutarie e rivolta agli associati.

Il decreto legislativo del 4 dicembre 1997, n. 460, relativo al riordino della disciplina tributaria degli Enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, prevede le condizioni alle quali le associazioni possono usufruire delle agevolazioni statali in materia fiscale.

Il suddetto decreto definisce l'ente non commerciale: Ente di tipo associativo, le cui attività sono svolte nei confronti degli associati o dei partecipanti in conformità alle finalità istituzionali fissate dalla legge, dall'atto costitutivo e dallo statuto, sempre che questi ultimi siano redatti almeno in forma di scrittura privata registrata.

In relazione a quanto disposto dal decreto gli adempimenti e gli obblighi gestionali dell'Associazione sportiva dilettantistica possano riassumersi come segue:

- ✓ Redazione, in forma di scrittura privata registrata, dello Statuto e dell'atto costitutivo (eventualmente del regolamento interno);
- ✓ Istituzione e compilazione del Libro soci (oppure elenchi, schede, etc);
- ✓ Richiesta Codice fiscale;
- ✓ Istituzione del Libro verbali delle assemblee e delle sedute del Consiglio direttivo;
- ✓ Istituzione del Libro verbali delle sedute del Collegio dei revisori (se previsto);
- ✓ Tenuta contabile e conservazione della relativa documentazione;
- ✓ Redazione bilancio annuale consuntivo (Rendiconto economico-finanziario);
- ✓ Dichiarazione IRAP (in presenza di collaboratori e dipendenti);
- ✓ Dichiarazione dei redditi e relativi adempimenti I.V.A. (se esercita attività commerciale, Legge 398/91, quindi se ha aperto la Partita I.V.A.);
- ✓ Dichiarazione dei sostituti di imposta (Modello 770, in presenza di rapporti di lavoro dipendente, autonomo e compensi sportivi).

Gli atti e le deliberazioni degli organi sociali devono risultare da appositi verbali compiutamente redatti e regolarmente conservati nei rispettivi libri.

La forma maggiormente utilizzata dagli enti che svolgono un'attività sportiva, è quella dell'associazione, soprattutto non riconosciuta, e cioè priva di personalità giuridica. La disciplina civilistica di questa figura è dettata dagli artt. 36 e segg. del codice civile, senza prevedere, però, specifici obblighi di tipo contabile.

Al fine di individuare i libri e i registri che ogni associazione sportiva dilettantistica deve istituire, è necessario fare riferimento alle norme sull'ordinamento e sull'amministrazione previste dallo

statuto. Funzione normativa agli accordi tra gli associati che rappresenta la vera fonte primaria per la disciplina del fenomeno associativo.

In sostanza, oltre alle previsioni contenute negli artt. 36 e segg. Del c.c., assume valenza prioritaria ciò che hanno concretamente stabilito gli associati, ed il medesimo principio dovrà trovare applicazione per individuare, almeno in parte, i libri e le scritture contabili obbligatorie.

Appare opportuna, indipendentemente dalla possibilità data dalla normativa vigente, l'istituzione di un adeguato sistema contabile e di registri con il preciso intento di documentare le adunanze e le deliberazioni degli organi dell'associazione così come previsti dal medesimo statuto, anche al fine di garantire trasparenza interna (nei confronti dei soci e dei partecipanti) ed esterna, nei confronti di altre parti interessate.

A titolo esemplificativo i libri sociali che qualunque associazione sportiva dilettantistica, indipendentemente dalle dimensioni, dovrebbe istituire, sono i seguenti:

LIBRO SOCI: dove annotare, in ordine cronologico, tutti i soci (minorenni e maggiorenni), con le loro generalità le quote associative ed istituzionali pagate, eventuali esclusioni e/o recessi etc.;

LIBRO VERBALI ASSEMBLEE: dove trascrivere le delibere assembleari a partire dalla necessaria assemblea annuale di approvazione del rendiconto economico-finanziario (da effettuarsi obbligatoriamente entro i primi quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio sociale, sul libro, oltre al verbale, va allegato il prospetto del rendiconto stesso;

LIBRO VERBALI CONSIGLIO DIRETTIVO: dove trascrivere i verbali delle riunioni del Consiglio Direttivo dell'associazione, con particolare riguardo a quelle delibere che comportano un impegno organizzativo e/o economico in capo all'associazione;

LIBRO VERBALI COLLEGIO DEI REVISORI (eventuale): si tratta di un registro riservato alle associazioni che hanno istituito il Collegio dei Revisori (chiamato anche Collegio Sindacale), ove vengono riportati i verbali delle riunioni periodiche dell'organo di controllo (se previsto dallo Statuto sociale).

Tutti i libri sociali possono essere utilizzati in forma libera (senza né bollatura, né vidimazione), sia come registri manuali che a fogli mobili per una tenuta computerizzata.

Ogni associazione deve necessariamente tenere quella contabilità minima strumentale al fine di rispettare gli obblighi concernenti una adeguata redazione del bilancio.

Le associazioni che svolgono la sola attività istituzionale, possono limitarsi alla semplice tenuta di una **PRIMA NOTA CONTABILE**, nella quale dovranno essere annotati tutti i movimenti in entrata e in uscita, distinguendo le operazioni in contanti (cassa) rispetto a quelle effettuate movimentando il conto corrente bancario o postale.

Il **CONSIGLIO DIRETTIVO**, composto da un minimo ad un massimo di membri (possibilmente dispari) scelti fra gli associati maggiorenni, deve essere periodicamente rinnovato. Elegge al suo interno il vice presidente, il Segretario ed il Cassiere (eventuale).

Il consiglio direttivo è convocato dal Presidente tutte le volte nelle quali vi sia materia su cui deliberare, oppure quando ne sia fatta richiesta da almeno un certo numero di soci (scelta statutaria).

Il Consiglio direttivo è investito dei più ampi poteri per la gestione dell'associazione e delibera quindi su aspetti quali:

- curare l'esecuzione delle deliberazioni assembleari.
- redigere il bilancio preventivo ed il rendiconto economico finanziario,
- predisporre i regolamenti interni,

- stipulare tutti gli atti e i contratti inerenti all'attività sociale,
- deliberare circa l'ammissione e l'esclusione degli associati,
- compiere tutti gli atti e le operazioni per la corretta amministrazione dell'associazione,

Se viene eletto il Collegio dei Revisori, questo deve controllare l'amministrazione dell'associazione, la corrispondenza del bilancio alle scritture contabili e vigilare sul rispetto dello statuto. Partecipa alle riunioni del Consiglio Direttivo e alle assemblee, senza diritto di voto, ove presenta la propria relazione annuale in tema di bilancio consuntivo.

Le Associazioni sportive per usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa hanno l'obbligo di redigere il Rendiconto annuale.

Il Rendiconto deve essere accompagnato da documenti giustificativi di supporto questo vuol dire che per quanto riguarda i costi relativi alla sfera istituzionale si avranno scontrini fiscali o fatture intestate all'associazione con indicazione del proprio codice fiscale, mentre per i costi relativi alla sfera commerciale si dovranno avere solo fatture o documenti intestati all'associazione con indicazione della propria partita I.V.A..

Per quanto concerne i ricavi di natura commerciale, la documentazione da registrare nel rendiconto annuale consiste nelle fatture emesse e/o nei corrispettivi iscritti nell'apposito prospetto redatto ai sensi della normativa vigente.

Per i ricavi istituzionali non è necessario ai fini del rendiconto annuale il possesso di alcun documento appare comunque opportuno rilasciare ricevute ai soci per gli importi versati a titolo di quote di partecipazione alle iniziative organizzate dall'associazione.

Nel caso in cui l'attività istituzionale si associa all'esercizio di attività commerciale, occorre tenere contabilità separata: è sufficiente indicare nel bilancio distintamente costi e ricavi.

Il rendiconto deve essere conservato, unitamente alla documentazione riguardante tutti i ricavi e tutti i costi, per 7 anni ai fini fiscali e per 10 ai fini civilisti.

Per una corretta redazione del Rendiconto di fine esercizio è necessario individuare chiaramente quali operazioni devono essere rilevate nell'esercizio a cui si riferisce il bilancio.

Mentre una società sportiva professionistica è impegnata nel riuscire a trovare il modo migliore per mantenere i propri equilibri e riuscire ad avere la miglior performance possibile, sulla base delle proprie possibilità e dei propri piani, nel campionato nel quale partecipa, l'associazione sportiva dilettantistica ha invece piani e programmi che non devono essere finalizzati ad una performance in campionato, ma devono essere invece orientati alla diffusione della pratica sportiva, all'avviamento allo sport, e, conseguentemente, alla formazione di nuovi giovani atleti, per i quali è riconosciuto, come visto, il pagamento di un premio di formazione e addestramento da parte della società professionistica che si avvarrà delle prestazioni di un atleta formato dalla associazione sportiva dilettantistica. Oltre all'avviamento allo sport le società (e associazioni) sportive dilettantistiche si occupano di diffondere la pratica cosiddetta amatoriale della disciplina sportiva di cui si occupano.

Per queste ragioni, proprio per le finalità di diffusione della pratica sportiva e di avviamento allo sport, la legge 3098 del 1991, della quale si riportano qui di seguito gli aspetti essenziali, riconosce alcuni benefici fiscali alle associazioni sportive dilettantistiche.

Legge 398/91 Disposizioni tributarie relative alle associazioni sportive dilettantistiche.

Art. 1.

1. Le associazioni sportive e relative sezioni non aventi scopo di lucro, affiliate alle federazioni sportive nazionali o agli enti nazionali di promozione sportiva riconosciuti ai sensi delle leggi vigenti, che svolgono attività sportive dilettantistiche e che nel periodo d'imposta precedente hanno conseguito dall'esercizio di attività commerciali proventi per un importo non superiore a lire

360.000.000 [portato ad euro 250.000,00], possono optare per l'applicazione dell'imposta sul valore aggiunto, dell'imposta sul reddito delle persone giuridiche e dell'imposta locale sui redditi secondo le disposizioni di cui all'articolo 2. L'opzione è esercitata mediante comunicazione a mezzo lettera raccomandata da inviare al competente ufficio dell'imposta sul valore aggiunto; essa ha effetto dal primo giorno del mese successivo a quello in cui è esercitata, fino a quando non sia revocata e, in ogni caso, per almeno un triennio. I soggetti che intraprendono l'esercizio di attività commerciali esercitano l'opzione nella dichiarazione da presentare ai sensi dell'articolo 35 del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, e successive modificazioni. L'opzione ha effetto anche ai fini delle imposte sui redditi e di essa deve essere data comunicazione agli uffici delle imposte dirette entro i trenta giorni successivi.

2. Nei confronti dei soggetti che hanno esercitato l'opzione di cui al comma 1 e che nel corso del periodo d'imposta hanno superato il limite (é), cessano di applicarsi le disposizioni della presente legge con effetto dal mese successivo a quello in cui il limite è superato.

(é)

Art. 2.

1. I soggetti di cui all'articolo 1 che hanno esercitato l'opzione sono esonerati dagli obblighi di tenuta delle scritture contabili prescritti dagli articoli 14, 15, 16, 18 e 20 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, e successive modificazioni. Sono, altresì, esonerati dagli obblighi di cui al titolo II del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633.

2. I soggetti che fruiscono dell'esonero devono annotare nella distinta d'incasso o nella dichiarazione di incasso previste, rispettivamente, dagli articoli 8 e 13 del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 640, opportunamente integrate, qualsiasi provento conseguito nell'esercizio di attività commerciali.

3. Per i proventi di cui al comma 2, soggetti all'imposta sul valore aggiunto, l'imposta continua ad applicarsi con le modalità di cui all'articolo 74, quinto comma, del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633.

4. Le fatture emesse e le fatture di acquisto devono essere numerate progressivamente per anno solare e conservate a norma dell'articolo 39, D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, e dell'articolo 22 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600. Sono fatte salve le disposizioni previste dalla legge 10 maggio 1976, n. 249, in materia di ricevuta fiscale, dal decreto del Presidente della Repubblica 6 ottobre 1978, n. 627, in materia di documento di accompagnamento dei beni viaggianti, nonché dalla legge 26 gennaio 1983, n. 18, in materia di scontrino fiscale.

5. In deroga alle disposizioni contenute nel testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, il reddito imponibile dei soggetti di cui all'articolo 1 è determinato applicando all'ammontare dei proventi conseguiti nell'esercizio di attività commerciali il coefficiente di redditività del 3 per cento e aggiungendo le plusvalenze patrimoniali.

(é)

Art. 3.

1. Il premio di addestramento e formazione tecnica di cui all'articolo 6 della L. 23 marzo 1981, n. 91, e successive modificazioni, percepito dai soggetti di cui all'articolo 1, non concorre alla determinazione del reddito dei soggetti stessi .

Art. 4.

1. Le cessioni dei diritti alle prestazioni sportive degli atleti effettuate dalle associazioni sportive di cui alla presente legge sono soggette all'imposta sul valore aggiunto con l'aliquota del 9 per cento.

(é)

REALTÀ PRIVATE IMPEGNATE NELLA PRATICA DEL FITNESS E DEL WELLNESS

Nel caso delle realtà private impegnate in attività di fitness e wellness, siamo di fatto di fronte a realtà private impegnate nella fornitura di servizi e quindi per esse non vi sono regole o norme speciali o particolari. Il loro obiettivo è quello di riuscire ad avere un valore positivo dalla differenza fra costi e ricavi in modo tale da riuscire ad ottenere un utile a fine anno.

Anche se impegnate in attività riconducibili allo sport, le palestre private, a meno che non siano impegnate nella diffusione della pratica sportiva (e per fare questo devono essere affiliate ad una specifica federazione) non sono affatto dissimili da qualsiasi altra attività commerciale.

Esempi:

1.

Le realtà sportive dilettantistiche (società o associazioni) devono comunque avere un proprio equilibrio in termini di differenza fra costi e ricavi. La loro finalità non è quella di avere un utile a fine anno, ma la loro programmazione deve essere tale da assicurare la loro continuità nel tempo, quindi se la loro mission è comunque quella di diffondere l'interesse nella disciplina sportiva da loro praticata, oltre che avviare allo sport molti giovani, e magari fare di qualcuno di questi, con il passare del tempo, un atleta professionista che stipulerà poi un contratto con una società sportiva professionistica, la associazione sportiva dilettantistica deve riuscire a mettere in atto piani e programmi finalizzati all'ottenimento di questi obiettivi, riuscendo contemporaneamente a mantenere il proprio equilibrio economico.

In questo senso le possibili fonti di entrata di una associazione sportiva dilettantistica possono essere:

- À Quote associative e versamenti da parte dei soci
- À Contributi pubblici (eventuali)
- À Erogazioni liberali (donazioni)
- À Proventi provenienti da raccolte fondi

Le uscite ovviamente avranno a che fare con:

- Affitto dell'impianto (se non è di proprietà dell'associazione)
- Pagamento dei corrispettivi a coloro che lavorano nell'avviamento e nella preparazione all'attività sportiva per i giovani (e non solo i giovani) cui viene insegnata la specifica disciplina sportiva
- Costi amministrativi

Se le entrate non sono in grado di coprire tutte le uscite, i ricavi non saranno uguali ai costi, e quindi l'associazione sarà in perdita e, se non verranno attuati specifici piani per modificare tale situazione, l'associazione sarà destinata ad avere breve vita.

L'associazione potrà però scegliere di avere anche altre fonti di reddito, finalizzate ad ottenere altri ricavi che permettano di coprire i costi

Supponiamo di avere una associazione sportiva dilettantistica impegnata nell'avviamento e nella formazione di giovani atleti nel nuoto.

Per essere tale, l'associazione, oltre ad avere un proprio statuto, dovrà anche avere una affiliazione alla FIN (Federazione Italiana Nuoto).

Supponiamo che l'attività venga svolta dalla società in un impianto non di proprietà (es. piscina comunale). In questo caso l'associazione dovrà annualmente pagare al comune una quota di affitto per l'utilizzo dell'impianto. Questa in bilancio rappresenta un costo.

Oltre a ciò l'associazione dovrà pagare le indennità (che seguono norme particolari se sono sotto i 7.500,00 euro l'anno) al personale impegnato nella formazione, cioè coloro che fanno scuola nuoto e attività preagonistica.

Vi saranno altri costi, ad esempio per il personale di segreteria e per il personale impegnato nella pulizia dei locali e nel mantenimento dei filtri etc.

Se i ricavi derivanti dalle quote di coloro che si iscrivono ai corsi (che di fatto sottoscrivono una adesione alla società e quote mensili di associazione, altrimenti queste sarebbero attività commerciali per le quali non varrebbero i benefici riconosciuti alle associazioni dilettantistiche), non sono sufficienti a coprire i costi e siamo in assenza di contributi pubblici o di altre erogazioni da parte di privati, l'associazione sarà in perdita.

Per poter mantenere un proprio equilibrio l'associazione potrebbe pianificare altre attività per riuscire ad ottenere ricavi capaci di coprire i costi.

Se ad esempio l'impianto viene affidato dal comune alla associazione senza vincoli di orario e per tutto l'anno, l'associazione potrebbe decidere di avviare, in orari esterni a quelli di scuola nuoto e attività preagonistica, attività di nuoto libero dietro pagamento di una tariffa. In questo caso l'associazione potrebbe ottenere una ulteriore forma di ricavo.

Ma l'associazione potrebbe decidere anche di avviare altre attività, di tipo strettamente commerciale, sempre allo scopo di incrementare i propri ricavi.

Potrebbe ad esempio decidere di aprire (se i locali lo permettono) attività di bar e ristorazione i cui clienti potrebbero essere i genitori dei bambini/e impegnati nella scuola nuoto. Tale attività sarebbe di tipo strettamente commerciale. Se tale attività, non supera i 250.000,00 euro l'anno la associazione, secondo quanto stabilito dalla 398/91, potrebbe comunque avere un regime semplificato per quanto riguarda il pagamento delle imposte e la tenuta di scritture contabili (prima fra tutte l'IVA). In questo modo l'associazione potrebbe avere ulteriori ricavi per poter coprire i propri costi e continuare quindi la propria attività nel tempo.

2.

Per le grandi società sportive professionistiche impegnate negli sport che hanno un grande seguito, una delle principali forme di entrata, e quindi di ricavo, è rappresentata dai diritti televisivi. Vi possono poi essere entrate da parte degli sponsor. A queste si aggiungono gli abbonamenti ed i biglietti pagati dagli spettatori.

Una fonte di ricavo ulteriore può essere data da una valida campagna di scambio degli atleti. Come detto con la regolamentazione dello sport professionistico come attività regolamentata da contratto di lavoro di tipo subordinato, la società non è proprietaria dell'atleta, bensì di un contratto in base al quale può avvalersi, fino alla scadenza (comunque non superiore a 5 anni), delle prestazioni dell'atleta.

Supponiamo che una società stipuli un contratto con un giovane atleta che diventa per la prima volta professionista. In base alla normativa la società professionistica dovrà corrispondere un premio alla associazione dilettantistica che lo ha formato. Supponiamo che questo premio sia di 100 e che la società stipuli con l'atleta un contratto di durata quinquennale.

Se nel corso delle prime due stagioni le performance dell'atleta saranno eccellenti, la società, in base ai propri piani e programmi, potrebbe decidere, piuttosto che continuare ad avvalersi delle prestazioni dell'atleta, di cedere il suo contratto ad un'altra società. La cessione del contratto

avverrà ovviamente dietro pagamento di una controprestazione e la nuova società acquisirà il diritto ad avvalersi della prestazione dell'atleta per i rimanenti tre anni di validità del contratto.

Se la nuova società corrisponderà un corrispettivo di 1000 alla società cedente, questa avrà un ricavo pari a 1000.

Se la società deciderà di sostituire l'atleta con un nuovo giovane atleta, per il quale pagherà di nuovo 100 ad una associazione sportiva dilettantistica, la società potrebbe (ammesso che la prestazione del nuovo atleta sia paragonabile a quella dell'atleta ceduto) avere la stessa performance in termini di risultati sportivi, avendo 900 da spendere (dati dalla differenza tra i 1000 ottenuti dalla cessione ed i 100 riconosciuti quale premio alla associazione sportiva dilettantistica per poter avvalersi delle prestazioni del nuovo atleta).

Per una società sportiva professionistica gli stipendi da pagare agli atleti che hanno con questa un contratto, rappresentano annualmente un costo.

Va notato che il costo per la società è rappresentato sia dalla quota riconosciuta all'atleta, sia dal pagamento dei contributi (assicurativi previdenziali) dell'atleta e che sono di competenza della società.

Se una società sportiva professionistica come una squadra di calcio gioca in un impianto non di proprietà (ad esempio lo stadio comunale) il corrispettivo da accordare al comune, proprietario dell'impianto, per l'utilizzo dello stadio rappresenta per la società un costo.

Se l'impianto nel quale la squadra effettua i propri allenamenti è di proprietà della società, questo, ai fini del bilancio, rappresenta una attività (che va opportunamente considerata all'interno dello stato patrimoniale).

Se per costruire tale impianto la società ha contratto un mutuo, che estinguerà in 10 anni, e di questo ha pagato tre rate, le restanti sette rate rappresentano la parte rimanente di mutuo, e quindi un debito da parte della società nei confronti della banca. Questi rappresentano, ai fini di bilancio una passività (che va opportunamente considerata all'interno dello stato patrimoniale).

3

Se una palestra privata è impegnata in attività di fitness ed è proprietaria della palestra nella quale svolge la propria attività, la palestra, ai fini di bilancio, rappresenta una attività (che va opportunamente considerata all'interno dello stato patrimoniale).

Se invece l'attività viene svolta in un locale preso in affitto, l'affitto rappresenta un costo all'interno del bilancio (che va opportunamente considerata all'interno del conto economico).

Altri esempi di costo possono essere:

- Gli stipendi degli addetti alle attività di fitness
- Gli stipendi del personale impiegato nell'amministrazione
- Costi per attività di pulizia dei locali

I ricavi in questo caso derivano dalle quote (singole, mensili o in abbonamento) che i clienti della palestra pagano per ottenere i servizi forniti dalla palestra

In questo caso i ricavi devono essere almeno pari ai costi (equilibrio oggettivo) e possibilmente superiori e tali da remunerare la proprietà, cioè chi ha investito nella creazione della palestra (equilibrio soggettivo).

ESEMPI DI VOCI DI BILANCIO

Attivo

Depositi bancari e postali
Altre disponibilità liquide
<i>Liquidità Immediate</i>
Crediti v/società calcistiche
Crediti per pubblicità e concessioni
Crediti verso Lega e Organi federali
Crediti verso l'Erario
Altri crediti
Crediti verso società del gruppo
Crediti verso soci
Ratei e risconti
Compartecipazioni ex art. 102 bis Noif
<i>Liquidità Differite</i>
ATTIVO A BREVE
Diritti pluriennali prestazioni calciatori
(Fondo ripartizione)
Costi settore giovanile
<i>Costo Diritti Prestazioni Calciatori (Netto)</i>

Terreni e fabbricati
Impianti e macchinari
Attrezzature industriali e commerciali
Altri beni
<i>Immobilizzazioni Materiali Nette</i>
Costi pluriennali e altre immob. Immateriali
<i>Immobilizzazioni Immateriali e Costi Pluriennali</i>
Partecipazioni
Compartecipazioni ex art. 102 bis Noif
Crediti società del gruppo
Acconti su immobilizzazioni
Altri crediti - Depositi cauzionali
<i>Immobilizzazioni Finanziarie</i>
ATTIVO FISSO NETTO
CAPITALE INVESTITO

Passivo

Banche
Debiti v/società calcistiche
Debiti per compartec. ex art.102 bis Noif
Debiti per sponsorizzazioni
Dipendenti e tesserati
Debiti tributari
Debiti v/Istituti prev. e sicurezza sociale
Fornitori
Acconti
Altri debiti
Debiti verso società del gruppo
Altri debiti - settore specifico
Ratei e risconti
Fondi per rischi ed oneri
PASSIVO A BREVE
Fondo trattamento fine rapporto
Debiti verso società del gruppo
Depositi cauzionali
Altri debiti

Mutuo federale
Fondi per rischi e oneri
Debiti per compartec. Ex art.102 bis Noif
PASSIVO A M/L TERMINE
MEZZI DI TERZI
Capitale sociale
Soci c/futuro aumento di capitale sociale
Soci c/fin. Postergati ed infruttiferi
Prestito obbligazionario
Riserve
Perdita esercizi precedenti
Perdita esercizio
MEZZI PROPRI
FONTI DI FINANZIAMENTO

RICAVI E COSTI

Ricavi da gare
(Oneri su incassi)
(Imposte e tasse)
(Percentuale squadre ospiti)
Ricavi Netti da Gare
Ricavi cessione temporanea giocatori
Proventi pubblicitari
Concessioni/Diritti radio-televisivi
Sponsorizzazioni
Diritti sfruttamento immagine
Ricavi Gestione Sportiva
Costo giocatori e tecnici
Quota ripartizione diritto prestazioni giocatori
Acquisti vari
Costi per servizi gestione sportiva
Costi per godimento beni di terzi
Costo acquisizione temporanea giocatori
Svalutazione crediti
Altri costi gestione sportiva
Ammortamenti
Ammortamenti costi settore giovanile
(Capitalizzazione costi settore giovanile-vivaio)
Costi Gestione Sportiva
REDDITO OPERATIVO GESTIONE SPORTIVA
Contributi in c/esercizio
Proventi diversi
(Spese generali di amministrazione)
(Spese di pubblicità)
(Costo del personale non sportivo)

(Ammortamenti oneri pluriennali)
(Altri ammortamenti)
REDDITO OPERATIVO GESTIONE CARATTERISTICA
Proventi da partecipazioni
Proventi compartecipazioni (ex art.102 bis Noif)
Oneri compartecipazioni (ex art.102 bis Noif)
Altri proventi finanziari
Altri proventi società del gruppo
Rettifiche di valore
Risultato Gestioni Accessorie
REDDITO OPERATIVO AZIENDALE
Plusvalenze cessioni diritti prestazioni calciatori
Indennità di preparazione e promozione
(Minusvalenze cessioni diritti prestazioni calciatori)
REDDITO OPERATIVO AZIENDALE DI 2° LIVELLO
Oneri finanziari
Oneri finanziari società del gruppo
REDDITO ANTE COMPONENTI STRAORDINARI E IMPOSTE (GEST. ORD.)
Plusvalenze su alienazione cespiti
(Minusvalenze su alienazione cespiti)
Altri componenti positivi straordinari
(Altri componenti negativi straordinari)
REDDITO ANTE IMPOSTE
Imposte
REDDITO NETTO

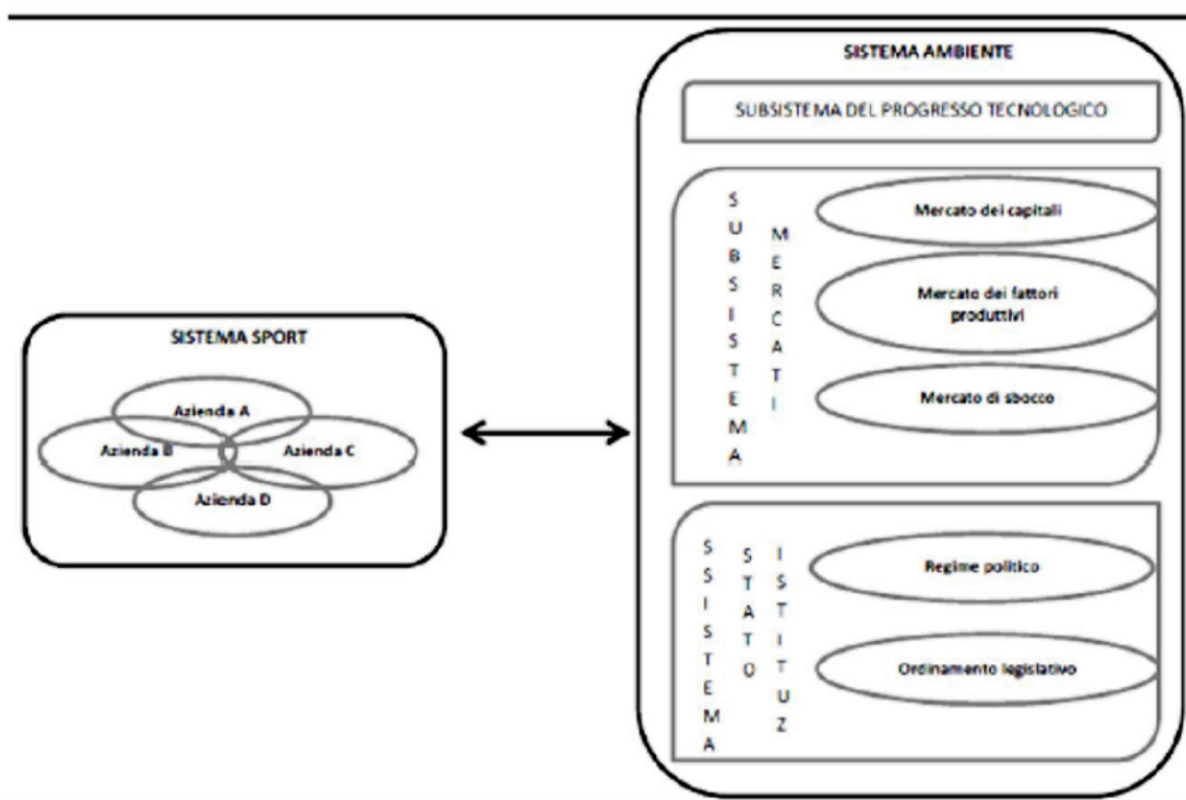
IL PRODOTTO SPORT

Il prodotto nello sport è la competizione, cioè ciò che ha luogo sul campo includendo condotta stile e strategia di gara, norme regolamenti, e il confronto con i precedenti storici.

Senza competizione non c'è prodotto e senza una molteplicità di aziende non c'è competizione, senza un sistema sovraordinato non ci sono regole uguali per tutti che permettono di giudicare e paragonare competizioni.

Lo sport è peculiare perché il suo prodotto esiste solo se vi è una molteplicità di aziende che concorrono a creare il prodotto.

Il sistema sport ed il sistema ambiente ed i suoi subsistemi



Fonti di finanziamento per impianti: Il project financing

DEFINIZIONE

- È il finanziamento di una specifica unità economica, mediante un'operazione in cui un finanziatore considera il flusso di cassa e gli utili di progetto come garanzia per il rimborso del debito e le attività dell'unità economica come garanzia collaterale (Nevitt P. K., Project Financing).
- Ancor prima di essere un insieme di tecniche, metodologie e prassi in grado di coinvolgere capitali privati nella realizzazione di infrastrutture di pubblica utilità, la finalità di progetto è, soprattutto, una cultura di governo per lo sviluppo economico e sociale del territorio.
- È uno strumento opportuno per iniziative economiche incentrate su un progetto in grado di generare autonomi flussi di cassa che costituiscono la garanzia principale per il rimborso dei

prestiti ottenuti per il finanziamento del progetto stesso e per un'adeguata remunerazione del capitale investito.

- À La fonte normativa primaria di disciplina è data dal decreto Legislativo 12 Aprile 2006 n. 163 (codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE).

Il project financing si configura come una tecnica di finanziamento non riconducibile a una categoria contrattuale tipica, rappresentando invece la sommatoria di singoli contratti (contratti di fornitura, di appalto, di finanziamento, di garanzia, di società ecc.) che ne costituiscono la struttura.

Due diverse modalità di p.f.

À Build, Operate and Transfer (BOT):

il soggetto pubblico interessato alla realizzazione di un'infrastruttura rilascia ad una società privata, o mista, una concessione di costruzione per:

- Realizzare l'infrastruttura (Build)
- Gestirla durante la concessione (Operate)
- Trasferirla al soggetto pubblico al termine della concessione, restando la proprietà al soggetto pubblico (Trasfert)

À Build, Operate and Own (BOO):

simile al BOT, ma si distingue per il fatto che in questo caso la società di progetto assume la proprietà dell'opera.

Inoltre, al termine del periodo di concessione, l'opera non è trasferita all'ente concedente, ma sono rinegoziati gli accordi volti ad una proroga della concessione.

Si ricorre al P.f. nella costruzione di:

- À Stadi
- À Palazzetti dello sport
- À Piscine
- À Strutture sportive polivalenti

Diversi sono i soggetti coinvolti:

- À Promotori (sponsor)
- À Istituzioni finanziarie private
- À Costruttori
- À Consulenti finanziari e legali
- À Società indipendenti di advisory, certificazione e monitoraggio
- À Autorità pubbliche o sovranazionali

Esempio:

L'attività di project financing è utile per riuscire a far sì che diversi soggetti (ovviamente con diversi interessi) partecipino insieme nella realizzazione di un'opera. Ad esempio il project financing può essere utilizzato nella costruzione di stadi e palazzetti. L'amministrazione locale può essere interessata a far sì che la comunità abbia un nuovo (spesso più che nuovo, si tratta della necessità di adeguare gli impianti alle nuove norme e possibilità in termini di sicurezza ed abbattimento di barriere architettoniche) impianto. Per la costruzione (o ristrutturazione) occorrono ad es. 1000 da spendere. L'amministrazione non ha fondi a disposizione e decide quindi di dare semplicemente la disponibilità del terreno (con correlati oneri). In ogni caso la costruzione richiede comunque 950. Ecco allora che l'amministrazione può ricorrere ad una società privata o

mista (pubblico/privato) che metterà a disposizione i 950 necessari per la costruzione (ristrutturazione). Della società possono far parte diversi soggetti, i quali (a parte una possibile partecipazione di società sportive professionistiche interessate all'utilizzo dell'impianto) non partecipano a tale attività per "mecenatismo sportivo", bensì sono interessate ad ottenere un vantaggio dalla partecipazione a tale attività. Quindi se spendono 950 devono ottenere in cambio almeno "950" più un profitto ritenuto congruo (componente di equilibrio soggettivo). Da dove ottengono tale introito? Ovviamente non dai "biglietti" degli spettatori bensì dalla possibilità di "sfruttare" economicamente l'opera in altro modo. Ecco allora che l'opera in sé rappresenta semplicemente un mezzo per ottenere la possibilità di costruire altro da cui ottenere attività redditizie (parcheggi a pagamento, ristoranti, supermercati, bar, cinema, etc. etc.) ed è proprio dal diritto di utilizzo di questi impianti per diversi anni che deriva la possibilità per la/le società che si impegnano nella costruzione dell'opera di ottenere dei profitti nel medio/lungo periodo. Altro aspetto che viene a volte utilizzato è quello di avere la "denominazione" dell'impianto per diversi anni con una sponsorizzazione.

[ad esempio

lo stadio di calcio di Reggio Emilia, rappresenta (quasi 20 anni prima dello Juventus Stadium) uno stadio di proprietà costruito attraverso project financing che non ha dato gli introiti sperati in termini di ricavi dal suo sfruttamento, facendo fallire sia la società che aveva finanziato l'opera che la squadra di calcio della Reggiana, lasciando al Comune di Reggio Emilia decine di milioni di euro di debiti.

Per i campionati di calcio 2013/14 e 2014/2015 lo stadio è utilizzato, oltre che dalla nuova società Reggiana calcio, anche dal Sassuolo calcio, la cui società sponsorizzatrice (nonché società del proprietario del Sassuolo calcio) MAPEI ha sottoscritto un contratto di sponsorizzazione anche dello stadio che è stato rinominato MAPEI Stadium (oltre che città del Tricolore)].

IL PROJECT MANAGEMENT

La turbolenza ambientale del futuro porta le aziende ad essere rapidamente adattabili a circostanze dinamiche ed imprevedibili, cioè ad organizzarsi con strutture funzionali permanenti. Lo sviluppo del Project Management è storicamente legato alla crescente importanza della gestione del cambiamento (dopo il 1950 il P.M. si delinea come disciplina e pratica)

Fasi del PM:

Definizione del progetto

- Definizione degli obiettivi secondo il modello "Smart" i semplici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici e Tangibili
- Analisi di fattibilità
- Definizione tempi, budget, e standards di qualità

Programmazione del progetto

- À Assegnazione delle responsabilità
- À Attuazione del diagramma di Gantt (interdipendenza tra fasi e tempi)
- À Analisi problemi potenziali
- À Individuazione tempi per risorsa uomo

Realizzazione progetto

- À Esecuzione compiti programmati
- À Monitoraggio
- À Modifiche/Varianti al progetto
- À Analisi e valutazione del risultato

Conclusione progetto (scioglimento del gruppo di lavoro)

I principi del Project Management sono utilizzati in tutte le attività che prevedono la realizzazione di un progetto finalizzato ad obiettivi specifici. Una definizione di project management è appunto: combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincolo di tempo, costi, qualità e con risorse limitate.

Attività realizzate seguendo i principi del project management sono quindi quelle relative all'organizzazione di eventi quali campionati, europei mondiali, ma in piccolo anche l'organizzazione dell'evento di girone regionale di un campionato per ragazzi o juniores. Ovviamente l'evento sportivo per eccellenza organizzato seguendo le regole del project management è rappresentato dai Giochi Olimpici che, seppur aventi una durata di poco superiore alle due settimane (in realtà poco più di un mese considerando Olimpiadi e Paralimpiadi) prevedono, per la loro realizzazione, un piano di progetto suddiviso in sei fasi per una durata complessiva di almeno 10 anni.

PRINCIPI DI MARKETING

La prima definizione di marketing la diede all'economista Adam Smith che nel 1776 scriveva:

Il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione, e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore

Nel 1987 l'American Association Marketing definiva il Marketing:

Il processo di pianificazione ed esecuzione del concetto di fissazione del prezzo, di comunicazione e distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino obiettivi individuali e di organizzazione

La moderna impostazione di marketing deriva da quanto afferma Kotler:

Il marketing è l'arte e la scienza di acquisire, mantenere e sviluppare una clientela che assicuri profitto

Principi di Marketing

• **Che cosa acquista il mercato?** Oggetti d'acquisto

• **Perché li acquista?** Obiettivi d'acquisto

• **Chi li acquista?** Organizzazione per l'acquisto

• **Come li acquista?** Operazioni dell'organizzazione d'acquisto e distribuzione del prodotto

• **Orientamento al prodotto.** L'impresa parte dal presupposto che i clienti comprino il prodotto che dà risultati migliori e che abbia un prezzo ragionevole. Questa logica sottovaluta gli sforzi commerciali e le motivazioni irrazionali del consumatore.

• **Orientamento alla vendita.** In questo caso l'impresa ritiene che i clienti non comperino a sufficienza e che sia necessario un continuo ricorso a sforzi commerciali e ricorso a promozioni. In questo caso l'impresa rischia di essere troppo aggressiva nei confronti del suo potenziale cliente.

• **Orientamento al mercato (marketing classico).** Il cliente non è più da brutalizzare con violente azioni di vendita, ma da servire e rendersi amico fedele. In questo caso ci si concentra sui bisogni del consumatore e non su quelli del venditore.

- À Analisi della concorrenza
- À Segmentazione del mercato
- À Definizione del mercato obiettivo
- À Posizionamento del prodotto
- À Variabili di tipo geografico (area e popolazione)
- À Variabili di tipo psicografico (classe sociale, stile di vita, personalità)
- À Variabili di tipo socio-demografico (età, sesso, reddito, religione, professione, titolo di studio, livello di istruzione, numero di componenti in famiglia)
- À Variabili di tipo comportamentale (consapevolezza, fedeltà alla marca, vantaggi ricercati di qualità e prezzo, atteggiamento positivo o negativo)

Nel caso delle realtà impegnate in ambito sportivo posso distinguere diversi protagonisti e tipologie

Il Business Marketing Sportivo. Protagonisti:

I Produttori (atleti e società)

I Distributori (media)

I Consumatori (praticanti e spettatori)

Gli sponsor

Tipologie di business marketing

Business marketing delle organizzazioni no-profit

Business marketing delle federazioni

Business marketing degli eventi sportivi

Business marketing delle organizzazioni sportive professionistiche

Business marketing del singolo atleta

Sponsorizzazione

La sponsorizzazione può essere vista come lo strumento principe del **Business Marketing Sportivo**

Nel contratto di sponsorizzazione una parte (sponsor) s'impegna a finanziare o equipaggiare un soggetto o un evento (sponsee) e quest'ultimo le riconosce, in cambio, il diritto di utilizzare la propria immagine per scopi pubblicitari e, nel contempo, s'impegna a divulgare il nome o il marchio dello sponsor nelle varie manifestazioni in cui si declina la propria attività, sia essa di natura sportiva, culturale o sociale.

I soggetti coinvolti nell'attività di sponsorizzazione sono cinque:

1. Lo sponsor
2. L'evento sponsorizzato
3. Le agenzie di comunicazione che hanno il compito di trovare il rapporto tra sponsorizzatore e sponsorizzato
4. I media
5. Altri operatori (studi legali, istituti di ricerca, istituzioni pubbliche ecc.)

Nell'ambito della sponsorizzazione posso avere le seguenti differenti categorie di sponsor:

Main Sponsor: espone il suo marchio su tutti i prodotti/spazi

Sponsor Tecnico: fornisce l'abbigliamento e l'attrezzatura tecnica acquisendo il diritto di esporre il marchio su tutta la fornitura

Fornitore Ufficiale: fornisce il proprio servizio/prodotto al club (o all'evento) spesso in esclusiva

Prodotto ufficiale: un partner che acquista il diritto di utilizzare la propria denominazione come prodotto ufficiale del club (esempio occhiali, valigie ecc.)

Licenziatari: partner che ottengono l'uso del marchio del club per produrre e commercializzare prodotti e servizi (es. zaino della squadra X commercializzato per i ragazzi delle scuole medie ecc.)