

LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI
“LUISS GUIDO CARLI”



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea in Economia e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

EVOLUZIONE DEL REVENUE SYSTEM
NELLA PALLACANESTRO

RELATRICE

Prof.ssa Francesca Romana Arduino

CANDIDATO

Francesco Maria Negro

Matr. 227681

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

Introduzione	3
1 Pallacanestro: analisi del settore	4
1.1 Analisi di Porter	4
1.2 Pallacanestro a livello globale	6
1.3 Pallacanestro in Italia: differenza tra squadre di grandi e piccole-medie dimensioni	9
1.4 Società e associazioni sportive di piccole-medie dimensioni.....	14
1.4.1 Forme giuridiche per attività sportiva dilettantistica	14
1.4.2 Modello organizzativo delle squadre di piccole-medie dimensioni	18
1.4.3 Peculiarità delle squadre di piccole-medie dimensioni in un contesto di precarietà causato della recente pandemia COVID-19	21
2 Fonti di revenue classiche ed alternative: le attività di supporto alla crescita	23
2.1 Sponsorship.....	23
2.1.1 La politica delle sponsorship: le motivazioni alla base del fenomeno.....	23
2.1.2 Elementi strategici alla base della sponsorship	24
2.1.3 Sponsorship: La sfida delle squadre di livello locale e regionale al cospetto di squadre di livello nazionale e internazionale	25
2.2 Gestione degli impianti sportivi e Venue revenue	26
2.3 Marketing.....	29
2.3.1 Media rights	30
2.3.2 I diritti di immagine degli atleti.....	31
2.3.3 Social media.....	33
2.4 Merchandising	33
2.5 Performance sociale	34
2.5.1 Attività di sensibilizzazione sociale	35
2.5.2 Attività socialmente utili per il territorio di appartenenza.....	36
3 Case study: S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l.	37
3.1 Mission, vision e valori.....	37
3.2 Struttura organizzativa.....	38
3.3 Risorse.....	40
3.4 Forma principale di revenue.....	41
3.5 Forme alternative di revenue	42
3.6 Raccomandazioni future	44
4 Conclusione	46
5 Bibliografia	49

Introduzione

L'elaborato si propone di analizzare il fenomeno dell'evoluzione del revenue system nel mondo della pallacanestro, addentrandosi in quella che è la gestione di un club quale vera e propria impresa. In particolare, vi è una focalizzazione sulle differenze tra le società e associazioni sportive cestistiche di medie-piccole dimensioni e quelle di grandi dimensioni. Alla luce di ciò emergono le peculiarità dei due modelli differenziati per dimensioni, che adattano la gestione alle risorse a loro disposizioni.

Il primo capitolo, dopo aver introdotto la disciplina parlando della sua diffusione a livello globale e nazionale, si occupa dell'analisi del settore dalla quale emergono elementi caratterizzanti la pallacanestro. Per far ciò ci si avvale dell'analisi di Porter che mostra le forze competitive quali fattori che caratterizzano il settore.

All'interno dell'ultimo paragrafo del primo capitolo, vengono sottolineate le peculiarità delle squadre presenti nel panorama cestistico italiano. L'attenzione passa successivamente all'analisi delle associazioni e società sportive di piccole-medie dimensioni.

Vengono esplicitate le forme giuridiche delle stesse e viene effettuato il confronto tra modello organizzativo delle squadre di piccole-medie dimensioni e quelle di grandi dimensioni. Per ultimo si evidenziano le peculiarità delle squadre di piccole-medie dimensioni in un contesto di precarietà causato dalla recente pandemia COVID-19.

Nel secondo capitolo, si passa all'osservazione delle fonti di revenue. Vengono analizzate le fonti principali di revenue, quali le sponsorship, con specifici riferimenti ai contesti nelle quali sono presenti. Successivamente si procede all'analisi delle forme di revenue alternative, dovute a precise scelte societarie o alle necessità economiche. Nello specifico, si tratta di attività riguardanti la gestione degli impianti, il marketing sportivo, il merchandising e la performance sociale. Vengono, inoltre, messi in evidenza dei casi di successo a livello nazionale e internazionale di società sportive o di singoli atleti nell'ambito di fonti alternative di revenue.

Nell'ultimo capitolo si porta all'attenzione un case study. La società oggetto d'analisi viene contestualizzata attraverso l'esposizione della sua storia, mission, vision e valori. Successivamente l'elaborato analizza le risorse a disposizione del club. Da ciò derivano i due paragrafi successivi, che mostrano in modo pratico quanto precedentemente spiegato nell'ambito delle fonti di revenue classiche e alternative. Viene, dunque, esplicitato in modo pratico l'operato del club al fine della raccolta di fondi propedeutici allo svolgimento delle attività sportive e a tutte quelle ad esse connesse. Infine, il paragrafo conclusivo propone delle raccomandazioni future che consentirebbero al club di ottenere elevate prestazioni sotto molteplici punti di vista, continuando il percorso di crescita avviato durante gli ultimi anni.

1 Pallacanestro: analisi del settore

La pallacanestro è uno sport di squadra inventato negli Stati Uniti nel 1891 da James Naismith, insegnante di educazione fisica canadese. La sua diffusione lo ha reso famoso in tutto il globo e in particolare nel continente americano, zona dove è maggiormente praticato e seguito. Negli anni, per essere al passo con lo spettacolo e le esigenze dei fan, la disciplina ha subito radicali cambiamenti dal punto di vista delle sue regole. La pallacanestro, come tutti gli altri sport, non è però solo ciò che avviene nel rettangolo di gioco. All'aspetto sportivo si affiancano quelli manageriali e gestionali con tutte le loro peculiarità.

1.1 Analisi di Porter

Al fine di analizzare il settore pallacanestro, è possibile servirsi dell'analisi delle forze competitive di Porter. L'analisi prende in considerazione 5 variabili: intensità della concorrenza; la minaccia di nuovi entranti; i prodotti sostitutivi; la forza contrattuale dei fornitori e la forza contrattuale dei clienti.

1. L'intensità della concorrenza viene stimata in base a diversi parametri tra i quali la differenziazione del prodotto, il rapporto tra costi fissi e costi variabili, la crescita limitata del settore e le barriere all'uscita. Nella pallacanestro la differenziazione del prodotto è minima in quanto l'attività principale è uguale per tutti i soggetti coinvolti. Il rapporto tra costi fissi e costi variabili invece costituisce una potenziale differenza tra i diversi attori presenti, in quanto esso è legato alla struttura societaria del singolo team ma anche al contesto socio-economico in cui è collocato. La crescita limitata del settore rappresenta un ostacolo alla redditività. Le barriere all'uscita sono molto intense in situazioni in cui vi è una licenza pluriennale (competizioni europee come Turkish Airlines EuroLeague, oppure statunitensi come D-league e NBA) o nelle competizioni nelle quali è richiesta una fidejussione a garanzia del rispetto dei termini prestabiliti. Le barriere in uscita sono invece quasi inesistenti in competizioni nelle quali conta esclusivamente il risultato sportivo, senza tener conto, dunque, della solidità finanziaria del club e degli impianti sportivi a disposizione (che comportano cospicui investimenti che legano per anni il club a quel progetto).

2. La minaccia di nuovi entranti nella pallacanestro si ricollega anch'essa al concetto di licenza pluriennale. Nelle competizioni nelle quali i club partecipanti godono di un accordo pluriennale, diviene più complessa la possibilità per altri club di subentrare o sostituire i club già esistenti. Pochi sono infatti i casi in cui ciò è avvenuto. Le difficoltà che limitano l'accesso in questo tipo di competizioni sono rintracciabili in ingenti costi di capitale e nella mancanza di reputazione del marchio nascente. Infatti, nella NBA le franchigie non vedono la loro partecipazione legata al

raggiungimento di particolari risultati sportivi. Solo in rare situazioni si è giunti all'introduzione di nuovi club all'interno della lega statunitense. E' il caso della nascita dei Charlotte Bobcats nel 2004 che, dopo lo spostamento degli Charlotte Hornets nella città di New Orleans, vennero creati per riportare la NBA a Charlotte. Diversa è la situazione nelle competizioni nelle quali i club non sono vincolati ad una partecipazione pluriennale. In questi casi nuovi entranti sono spesso attratti dalla facilità con la quale possono entrare in competizione con gli attori già presenti senza particolari sforzi o sacrifici.

3. I prodotti sostitutivi nella pallacanestro sono da identificare nella possibilità degli appassionati di cambiare sport. Questo avviene poiché la maggior parte di coloro che seguono la NBA in primis, ma la pallacanestro in generale, sono spesse volte alla ricerca di intrattenimento occasionale. Ad agevolare i prodotti sostitutivi vi è un basso costo di cambio, in quanto la pallacanestro è il secondo sport più costoso in termini di ticketing. Ciò crea una forte propensione verso i prodotti sostitutivi.

4. I giocatori possono essere considerati i principali fornitori del settore assieme a coach e manager. Il potere contrattuale del giocatore dipende dalle prestazioni sportive dello stesso, nonché dalla considerazione che ne hanno le altre squadre. Oltre a queste variabili strettamente sportive vi è lo status di simbolo. Questo elemento permette di affiancare alle prestazioni sportive l'immagine del giocatore, visto come punto di riferimento dai fan non solo del team di appartenenza, ma dell'intera lega. Questo crea un vantaggio per il team che riesce ad assicurarsi le prestazioni del giocatore, ma allo stesso tempo aumenta il potere contrattuale di quest'ultimo.

5. Il potere contrattuale dei clienti è individuabile nel potere che fan, media e società hanno nei confronti dei team. Circa il 35% dei ricavi di un team NBA deriva dai fan, dunque, dall'acquisto dei ticket per le gare e dall'acquisto di merchandising. Inoltre, l'andamento positivo dei risultati sportivi del team porta alla conversione del tifoso occasionale in fan accanito. Questo processo avviene grazie alla creazione di una "dinastia vincente". Ciò inoltre rende elevatissimi i costi di cambio per i fan più legati ad altri sport. Il secondo gruppo di clienti è quello dei media. I media si occupano della diffusione delle immagini dei match e di tutte le news riguardanti la competizione, il team e i giocatori partecipanti. Per fare ciò i media acquistano i diritti di trasmissione dalle leghe e dalle squadre. Infatti, circa il 35% degli introiti dei team derivano dalla vendita dei diritti di trasmissione. In NBA negli ultimi anni si è assistito ad un evidente innalzamento dei prezzi della concessione dei diritti di trasmissione che ha sottolineato il potere monopolistico della National Basketball Association in questo segmento. L'ultimo gruppo di clienti preso in considerazione è quello delle società, aziende e imprese. Si tratta di coloro che sponsorizzano i team o che acquistano i diritti di denominazione degli impianti sportivi all'interno dei quali vengono giocate le partite del team di riferimento. Ad influire sulla scelta di questi attori di sponsorizzare o di acquistare i diritti di denominazione delle strutture vi

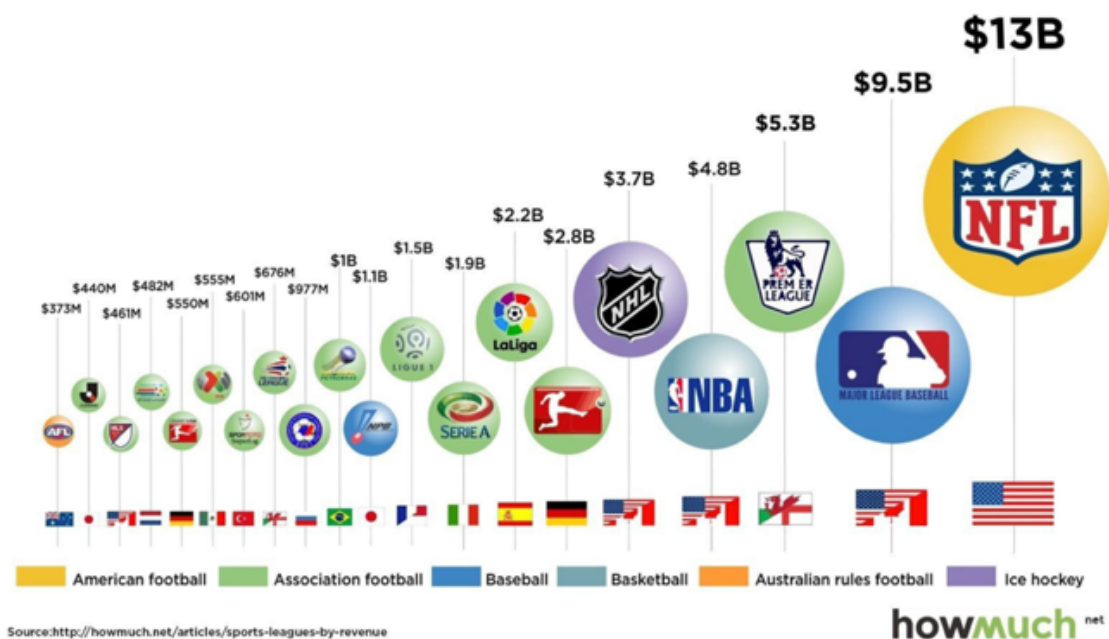
è oltre al corrente risultato sportivo, che costituisce motivo di attrazione per i fan, la storia e la tradizione del team, elementi fondamentali anche in una stagione fallimentare dal punto di vista dei risultati sportivi.

1.2 Pallacanestro a livello globale

Secondo la ricerca condotta da Sporteology riportata dal giornale digitale Money.it, la pallacanestro è il terzo sport con più seguito a livello globale. La ricerca ha preso in considerazione 15 variabili tramite le quali stilare il ranking. Le componenti analizzate sono: Global Fan Base e Audience; spettacolo in Tv; offerte sui diritti tv; popolarità su internet; presenza sui social media; numero di campionati professionistici nel mondo; stipendio medio degli atleti nei campionati migliori; offerte di sponsorizzazione; numero di paesi in cui lo sport è popolare; dimensione della più grande competizione; pertinenza per tutto l'anno; parità dei sessi; accesso al pubblico generale; numero di giocatori dilettanti nel mondo; l'importanza dello sport nei giornali e nei media sportivi. La pallacanestro risulta avere, dunque, circa 2,3 mld di appassionati in tutto il mondo. La maggior parte di coloro che seguono questo sport è localizzata in USA, Canada, Cina, Giappone e Filippine.

La forte presenza di appassionati sul territorio statunitense coincide con la presenza negli USA della più grande lega cestistica professionistica, la NBA. La National Basketball Association è stata fondata nel 1946, attualmente è composta da 30 franchigie divise in due conference, eastern e western, che a loro volta si dividono in 3 division ciascuna. Attualmente, secondo la lista elaborata da Howmuch.net (tabella n. 1), la NBA è in quarta posizione per incassi fra tutte le leghe sportive professionistiche, con un incasso di circa \$ 4,8 mld annui.

Tabella 1 - Classifica leghe sportive professionistiche per incassi



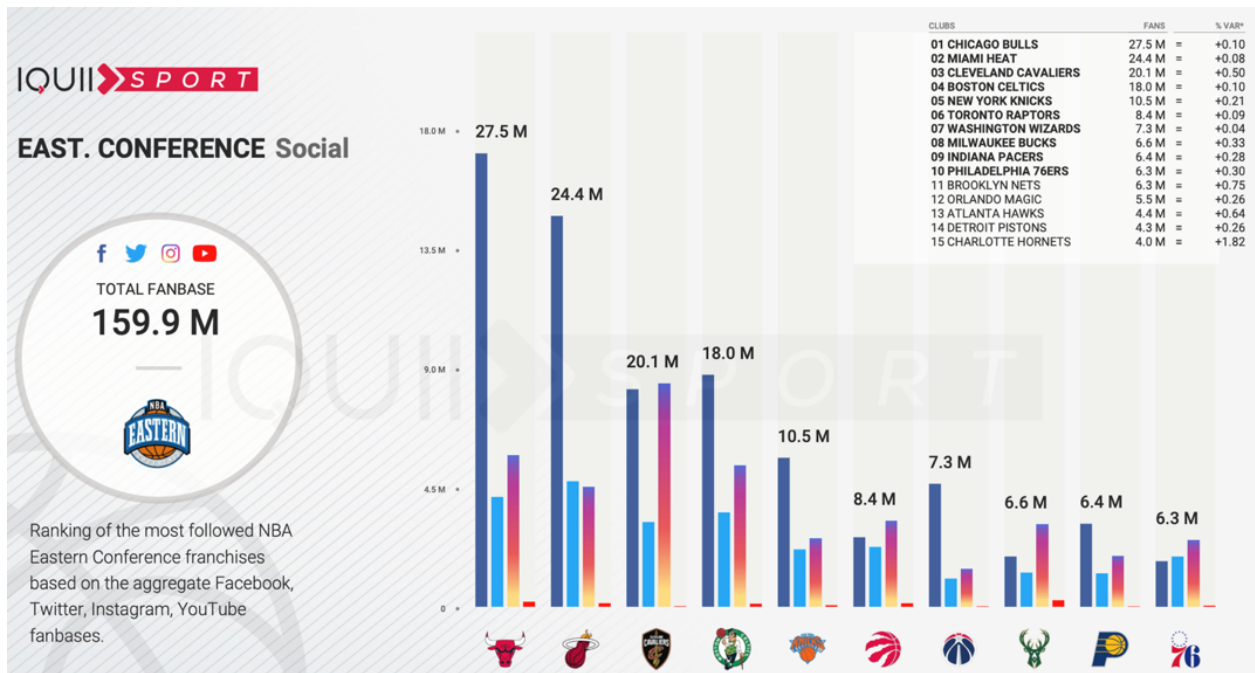
Fonte: Howmuch.net

Inoltre, la massima lega di pallacanestro statunitense può vantare la presenza di ben 3 atleti nella top 8 degli atleti più pagati secondo la classifica di Forbes, tenendo conto dei premi in denaro, degli stipendi e dei premi guadagnati tra il 1° giugno 2018 e il 1° giugno 2019. Infatti, LeBron James, Stephen Curry e Kevin Durant ricoprono rispettivamente la 5°, 6° e 7° posizione del ranking “The World’s Highest-Paid Athletes” di Forbes. Il primo ha guadagni annui stimati per \$88,2M, il secondo per \$74,4 M ed il terzo per \$63,9M.

Sempre secondo Forbes, la NBA ha tre squadre nella top 5 dei team più ricchi al mondo. I New York Knicks sono in terza posizione con un valore di \$4,6mld. La squadra della grande mela è seguita dai Los Angeles Lakers (\$4,4mld) e Golden State Warriors (\$4,3mld). Nell’ultimo decennio lo sviluppo della National Basketball Association è passato in maniera consistente dalla crescita dell’utilizzo dei social media. In Europa, anche a causa della presenza del fuso orario che non rende comoda la visione dei match, la NBA viene seguita molto attraverso i vari profili social della NBA, ma anche delle singole franchigie e delle star d’oltreoceano.

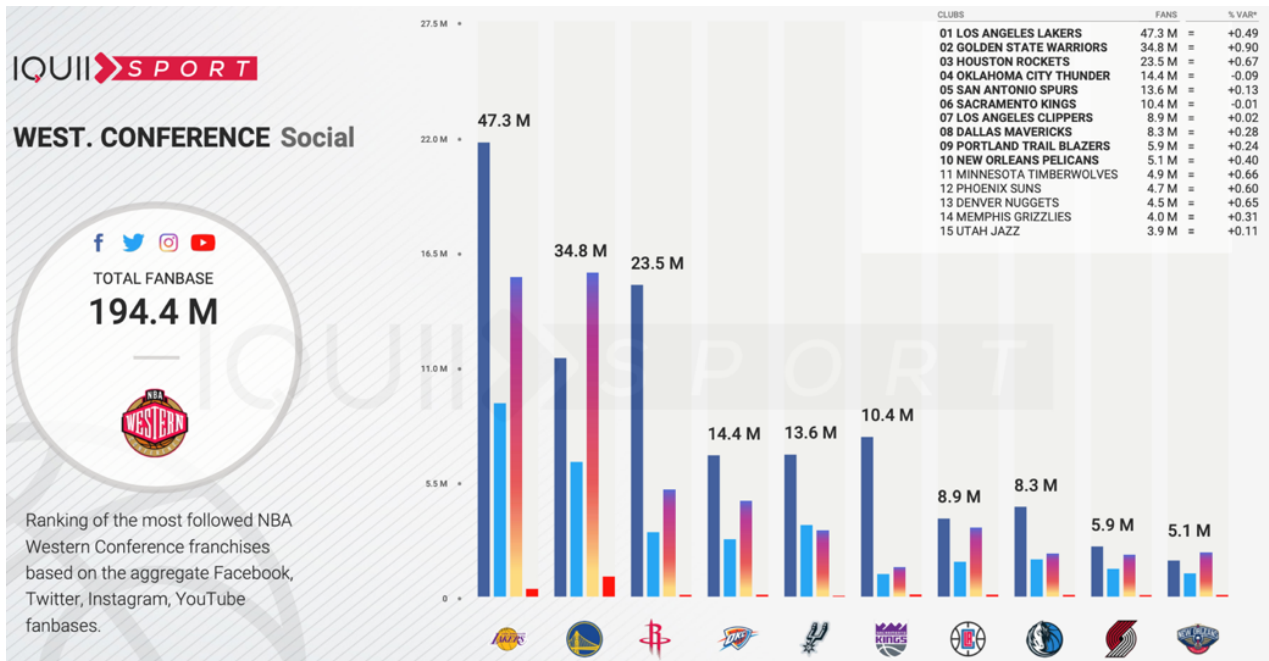
Secondo l’analisi svolta da IQUII Sport nel 2020, la NBA ha una fan base di circa 354,3M (tabelle n. 2 e 3) di persone. Nell’analisi vengono calcolati i profili delle 30 franchigie delle due conference di Facebook, Twitter, Instagram e Youtube.

Tabella 2 – Total Fan base social Eastern conference



Fonte: Iquii Sport

Tabella 3 – Total Fan base social Western conference



Fonte: Iquii Sport

A livello globale la FIBA (International Basketball Federation) è l'ente che governa la pallacanestro. Essa è suddivisa in 5 zone continentali: FIBA Europe; FIBA Americas; FIBA Asia; FIBA Africa; FIBA Oceania.

La FIBA si occupa dell'organizzazione e gestione dei Mondiali (maschili, femminili e giovanili) nonché del torneo olimpico. Inoltre, le divisioni continentali si occupano dell'organizzazione dei relativi tornei territoriali.

1.3 Pallacanestro in Italia: differenza tra squadre di grandi e piccole-medie dimensioni

La pallacanestro è, secondo uno studio effettuato nel 2017 dal Coni, il 4° sport più praticato in Italia con 317.321 atleti tesserati presso la FIP (Federazione Italiana Pallacanestro) con una quota del 7,1% sul totale dei tesserati presso le federazioni sportive nazionali.

Prendendo in considerazione il numero di atleti tesserati delle FSN (Federazioni Sportive Nazionali) e delle DSA (Discipline Sportive Associate) (tabella n. 4), la pallacanestro è in seconda posizione nella classifica degli sport più diffusi in Lombardia, Friuli-Venezia Giulia e Campania. È invece in quinta posizione in Basilicata, Calabria e Sicilia. Mentre non è presente in top-five in regioni come Valle D'Aosta e Trentino-Alto Adige, nelle quali il calcio viene affiancato dagli sport invernali, e in Lazio, Liguria e Molise.

Tabella 4 – Classifica regionale dei primi 5 sport più diffusi per numero di atleti tesserati delle FSN e DSA.

Figura.1 – Classifica regionale dei primi 5 sport più diffusi per numero di atleti tesserati delle FSN e DSA. Anno 2017.

Sport(N.Atleti) Regioni	1° sport	2° sport	3° sport	4° sport	5° sport
PIEMONTE	Calcio	Tennis	Atletica Leggera	Pallacanestro	Pallavolo
VALLE D'AOSTA	Sport Invernali	Calcio	Atletica Leggera	Tennis	Ciclismo
LOMBARDIA	Calcio	Pallacanestro	Pallavolo	Atletica Leggera	Pesca Sp. Att. Subacq.
LIGURIA	Calcio	Vela	Tennis	Pesca Sp. Att. Subacq.	Pallavolo
TRENTINO A.A.	Calcio	Sport Invernali	Tennis	Atletica Leggera	Pallavolo
P.A. Bolzano	Calcio	Sport Invernali	Tennis	Sport del Ghiaccio	Atletica Leggera
P.A. Trento	Calcio	Sport Invernali	Pallavolo	Atletica Leggera	Tennis
VENETO	Calcio	Pallavolo	Pallacanestro	Tennis	Atletica Leggera
FRIULIV.G.	Calcio	Pallacanestro	Vela	Tennis	Pallavolo
EMILIA ROMAGNA	Calcio	Tennis	Pallacanestro	Pallavolo	Atletica Leggera
TOSCANA	Calcio	Tennis	Pallavolo	Pallacanestro	Atletica Leggera
UMBRIA	Calcio	Tennis	Pallavolo	Pallacanestro	Atletica Leggera
MARCHE	Calcio	Pallavolo	Pallacanestro	Tennis	Ginnastica
LAZIO	Calcio	Tennis	Atletica Leggera	Nuoto	Pallavolo
ABRUZZO	Calcio	Tennis	Pallavolo	Pallacanestro	Vela
MOLISE	Calcio	Pentathlon Moderno	Badminton	Danza Sportiva	Tennis
CAMPANIA	Calcio	Pallacanestro	Pallavolo	Tennis	Atletica Leggera
PUGLIA	Calcio	Tennis	Pallavolo	Pallacanestro	Atletica Leggera
BASILICATA	Calcio	Badminton	Pallavolo	Tennis	Pallacanestro
CALABRIA	Calcio	Tennis	Badminton	Pallavolo	Pallacanestro
SICILIA	Calcio	Tennis	Pallavolo	Nuoto	Pallacanestro
SARDEGNA	Calcio	Pallavolo	Pallacanestro	Tennis	Atletica Leggera
ITALIA	Calcio	Tennis	Pallavolo	Pallacanestro	Atletica Leggera

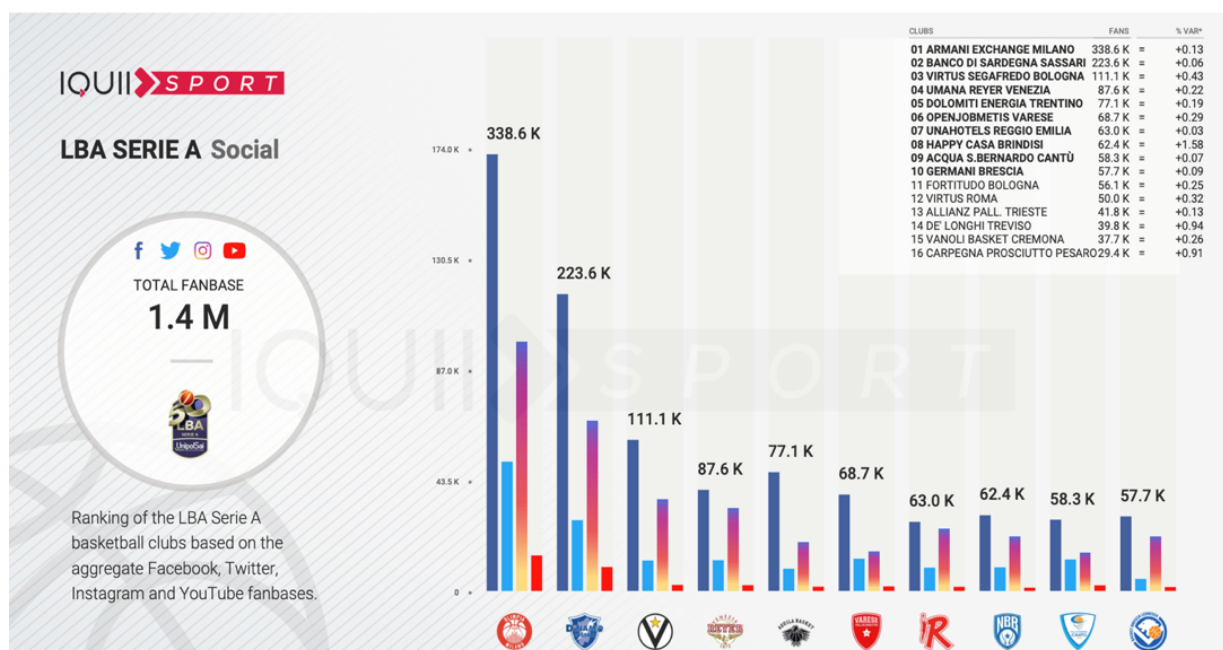
Fonte: Coni

Nel 2017 sul totale dei 317.321 atleti tesserati, la Fip ha registrato l'86% di atleti e il 14% di atlete. Questo dato evidenzia che in Italia la pallacanestro è uno sport a principale carattere maschile.

Tuttavia, i recenti risultati sportivi delle squadre nazionali femminili (medaglia d'oro all'europeo under 18 ed europeo under 20 entrambe nell'estate del 2019) assieme all'esposizione mediatica di giovani giocatrici grazie ad ottime prestazioni sportive stanno avvicinando molte donne, specialmente in giovane età, al mondo della pallacanestro.

La Fip è, in Italia, l'ente che si occupa dell'organizzazione e gestione di tutti i campionati di pallacanestro agonistici. Essa, dunque, amministra sia i campionati professionistici che quelli dilettantistici. La Fip inoltre coordina tutte le squadre nazionali, a partire da quelle giovanili fino alle squadre senior sia maschili che femminili. Inoltre, alcuni enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI organizzano competizioni amatoriali di pallacanestro a carattere esclusivamente dilettantistico. Secondo l'ultima riforma realizzata nel 2016 dalla FIP i campionati maschili sono così suddivisi: A; A2; B; C-gold; C-silver; D; promozione; 1° divisione. La serie A, serie A2 e serie B sono a carattere nazionale; prevedono la partecipazione ai singoli campionati da parte di squadre provenienti da diverse regioni. La serie A è gestita oltre che dalla FIP, anche dalla Legabasket serie A, che si occupa della formulazione dei calendari del campionato, nonché dell'organizzazione della Coppa di Lega e della Supercoppa. Il massimo campionato nazionale, unica competizione cestistica professionistica sul territorio italiano, ha visto ai nastri di partenza nella stagione sportiva 2020/2021 16 squadre, che però si sono ridotte a 15 partecipanti a causa della rinuncia a stagione in corso della Virtus Roma. Secondo l'analisi svolta da IQUII SPORT (tabella n. 5) la Legabasket Serie A possiede una fan base di 1,4 M di fan considerando l'aggregato di fan di Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. Tra le squadre più seguite vi sono quelle che negli ultimi anni hanno raggiunto i migliori risultati nelle competizioni nazionali (Legabasket Serie A, Coppa Italia, Supercoppa).

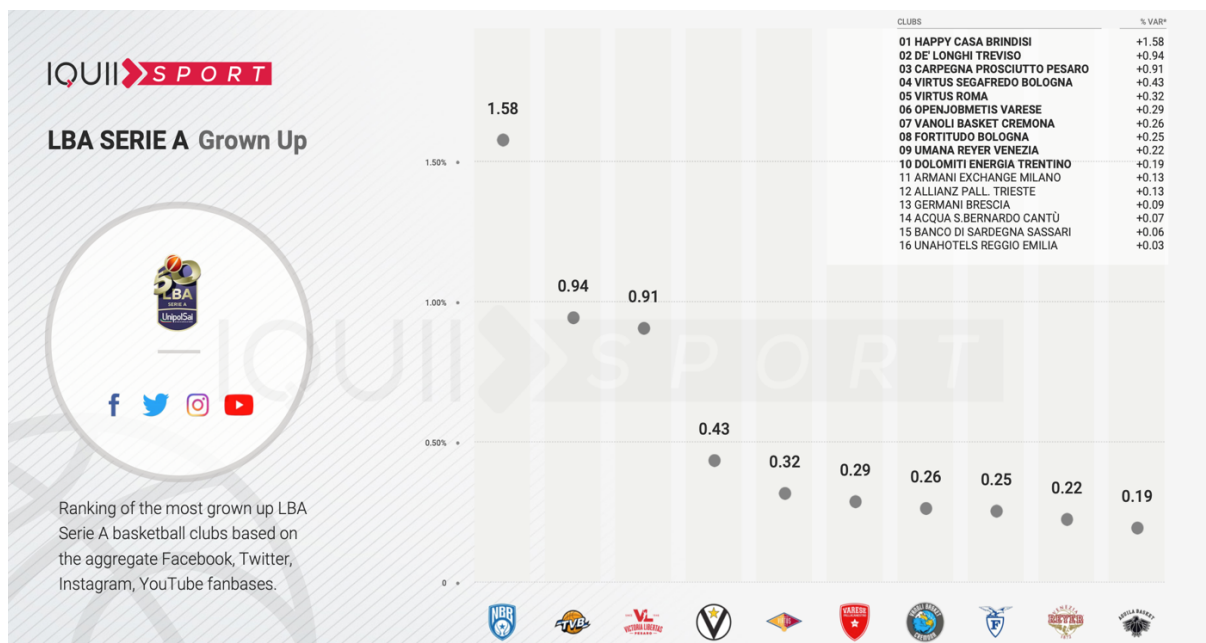
Tabella 5 – Total Fan base Legabasket Serie A



Fonte: Iquii Sport

È possibile notare (tabella n. 6) che la Happy Casa Brindisi è la squadra con la maggior crescita social nel periodo dal 20 ottobre al 20 novembre 2020. La crescita è quantificata nel 1,58%; il motivo di tale fenomeno è rintracciabile nel mix di risultati sportivi, spettacolo e continua creazione di contenuti che la rendono costantemente presente sui diversi canali social.

Tabella 6 – Crescita social Legabasket Serie A



Fonte: Iquii Sport

La serie A2 e serie B invece sono gestite dalla LNP (Lega Nazionale Pallacanestro) e il carattere del campionato non è professionistico; nonostante ciò, la quasi totalità degli atleti partecipanti a questa categoria è sotto regolare contratto di prestazioni sportive. IQUII SPORT ha effettuato l'analisi della social fan base anche per la Serie A2; essa è quantificabile in 488K fan, suddivisi in 246K nel girone "verde" e 242K nel girone "rosso". La squadra con la fan base più consistente è la Stella Azzurra Roma con 40K fan, alle sue spalle sul secondo gradino del podio c'è l'Orlandina Basket con 39,7K fan. Queste due ultime realtà, che possiedono delle fan base più ampie anche rispetto ad alcune squadre di Legabasket Serie A, sono accomunate dal primato social nei rispettivi gironi ma presentano delle sostanziali differenze nella creazione di esso. La Stella Azzurra Roma è infatti una neo-promossa nella categoria, ed è alla prima partecipazione in Serie A2 LNP. Nonostante lo status di neo-promossa la Stella Azzurra Roma può godere di un grande seguito grazie all'attività di formazione giovanile svolta negli anni. Decine sono infatti gli atleti provenienti dal vivaio nero-stellato che oggi calcano i parquet dei massimi campionati europei. Dall'altro lato troviamo l'Orlandina Basket, squadra di Capo d'Orlando, piccola realtà siciliana che nel 2013 ha avviato un processo di completo restyling sia sportivo che di immagine. La società, infatti, ha potuto avvalersi nella allora Legadue (attuale Serie A2 LNP) delle prestazioni sportive di Gianluca Basile e Matteo Soragna (colonne portanti della nazionale italiana) oltre alla presenza come capo allenatore di Gianmarco Pozzocco (simbolo del basket italiano degli ultimi 30 anni). Questo ha permesso di ottenere un notevole seguito, non solo da supporter locali, ma anche da fan provenienti da tutto il territorio nazionale attratti dalla presenza di volti noti della pallacanestro in una squadra non della massima categoria.

Stella Azzurra Roma e Orlandina Basket sono dunque due esempi, diversi tra loro, di come sia possibile stimolare la crescita della propria fan base, non esclusivamente tramite il risultato sportivo, ma accompagnandolo con attività di supporto che avvicinino un gran numero di sostenitori.

Per i giocatori che prendono parte a campionati nazionali italiani è stata costituita la GIBA (Giocatori Italiani Basket Associati) per tutelare i loro interessi sportivi, professionali, morali ed economici. L'associazione si occupa della creazione di iniziative utili ai giocatori, nonché della stipula degli accordi collettivi di Serie A e accordi economici di Serie A2 e Serie B. In questi accordi sono stati concordati: salari minimi; fondi a fine carriera; assicurazione obbligatoria; attività sindacale; consultazioni periodiche e dichiarazioni di intenti; istituzione del fondo di garanzia e solidarietà. Dalla serie C in poi invece la gestione è affidata ai singoli comitati regionali che fanno capo alla FIP; questi si occupano anche dei campionati giovanili e del settore minibasket sul proprio territorio.

Nonostante la pallacanestro italiana abbia avuto negli scorsi decenni delle squadre con buoni risultati anche a livello europeo e abbia ancora ora molte squadre impegnate in competizioni internazionali

come Euroleague, Champions League, EuroCup e FIBA Europe Cup, non è presente il fenomeno della non località dei fan. Anche grandi realtà come Olimpia Milano, Virtus Bologna e nel recente passato Men Sana Siena non vedono un gran numero di seguaci provenienti da zone dello stivale diverse dalla loro. Questa costituisce una delle maggiori differenze con il calcio, nel quale la maggior parte dei sostenitori delle grandi squadre, come Juventus, Inter e Milan, si distribuiscono in tutta la penisola italiana, con frequente presenza di tifosi stranieri. La causa di ciò è rintracciabile nell'esposizione ridotta che la pallacanestro ha sui canali di distribuzione, soprattutto su quelli classici come tv e testate giornalistiche sportive e non. Le squadre, quali principali attori del settore pallacanestro in Italia, risentono di questo "svantaggio" nei confronti di squadre di altri sport che godono di una maggiore notorietà. Questa sostanziale differenza risulta ancora più evidente nelle categorie inferiori nelle quali si giunge molto più rapidamente al dilettantismo rispetto ad altri sport. Infatti, le squadre di serie A, serie A2 e serie B presentano una solida struttura organizzativa e aziendale, seppur non al livello delle equivalenti categorie nel calcio. Al contrario le squadre di piccole-medie dimensioni non hanno una consistente struttura organizzativa e aziendale, tranne in rari casi di realtà sportive di successo che per vicissitudini varie sono state costrette a ripartire da categorie inferiori.

Le motivazioni alla base di ciò sono reperibili in varie cause: il poco interesse che la popolazione nutre verso la pallacanestro e ancor più verso le squadre di piccole-medie dimensioni, la conseguente ridotta visibilità della pallacanestro, la mancanza di risorse economiche ed umane, la remunerazione dei soggetti coinvolti dalle squadre di piccole-medie dimensioni, il sistema di cessione delle prestazioni sportive.

Il poco interesse che la popolazione nazionale nutre verso la pallacanestro, anche ad alti livelli con uno spettacolo e un agonismo di qualità elevata, o l'interesse "occasionale" si riversa sulla quasi totale mancanza di interesse verso squadre di piccole-medie dimensioni, realtà locali che dovrebbero essere seguite e sostenute in primis dalla popolazione locale. Questa mancanza di sostegno anche da parte del territorio di appartenenza, spesso causa una ridotta visibilità, poiché i costi per la creazione e diffusione dei contenuti non sono sostenuti dal contributo in termini economici e di ritorno di immagine.

Inoltre, le squadre locali presentano particolari difficoltà nel reperire risorse economiche e umane. I due aspetti sono fortemente correlati in quanto la mancanza di risorse economiche spesso causa l'impossibilità di servirsi di figure professionali e di reperire risorse umane indispensabili per il funzionamento dell'organizzazione. A ciò è strettamente connessa la mancanza di un'adeguata remunerazione dei soggetti coinvolti, causata spesso dalle ridotte risorse economiche a disposizione delle squadre di piccole-medie dimensioni. Questo a sua volta si ricollega al non

professionismo delle categorie inferiori nelle quali queste squadre militano. La mancanza di professionismo fa sì che i soggetti coinvolti, quali giocatori, allenatori e dirigenti affianchino l'attività cestistica agonistica ad un'altra attività lavorativa.

1.4 Società e associazioni sportive di piccole-medie dimensioni

1.4.1 Forme giuridiche per attività sportiva dilettantistica

Come già esplicitato nel precedente paragrafo, nella pallacanestro vengono considerate squadre professionistiche solo quelle partecipanti al massimo campionato nazionale, la Serie A gestita da Legabasket Serie A. Verosimilmente, dunque, tutte le altre squadre sono considerate dilettantistiche. Vista la complessità del tema, determinata soprattutto dalla non univoca individuazione di elementi oggettivi che differenzino i diversi soggetti operanti nel settore, nel corso del tempo si sono succeduti diversi tentativi di dare una cornice legislativa alla questione. Ne è caso significativo il Disegno di legge “Disciplina delle società e associazioni sportive dilettantistiche e degli enti di promozione sportiva” n.241/2001 della XIV Legislatura - che ben fornisce la definizione e ne disciplina l'attività, il riconoscimento ai fini sportivi, l'affiliazione, l'iscrizione nel registro, la personalità giuridica e il commissariamento e liquidazione – recepito in seguito dalle Leggi approvate in materia (D.L. 136/2004 “Disposizioni urgenti per garantire la funzionalità di taluni settori della pubblica amministrazione. Disposizioni per la rideterminazione di deleghe legislative e altre disposizioni connesse”; L. 86/2019 “Deleghe al Governo e altre disposizioni in materia di ordinamento sportivo, di professioni sportive nonché di semplificazione”).

Art. 1.

(Società e associazioni sportive dilettantistiche)

1. Sono definiti società o associazioni sportive dilettantistiche, ai fini della presente legge, i soggetti riconosciuti ai fini sportivi dal Comitato olimpico nazionale italiano (CONI) che abbiano per oggetto l'organizzazione di attività sportive dilettantistiche, senza scopo di lucro, comprese le attività didattiche per l'avvio, l'aggiornamento ed il perfezionamento nelle attività sportive, e che non inquadrino atleti qualificati professionisti ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

2. La Repubblica riconosce alle società e alle associazioni sportive dilettantistiche, quali soggetti essenziali della vita sportiva, la funzione di utilità sociale connessa alle finalità di promozione umana e di progresso civile, ne garantisce l'autonomia e ne consente lo sviluppo e la diffusione, assicurando

a tutti, in particolare ai soggetti in età giovanile, agli anziani e ai disabili, la pratica e l'inserimento nelle discipline sportive.

Art. 2.

(Disciplina delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche)

1. Le società e le associazioni sportive dilettantistiche sono soggette all'ordinamento sportivo ed esercitano le loro attività secondo le norme vigenti in materia di sport.

2. La denominazione deve contenere l'indicazione di «società sportiva dilettantistica» ovvero di «associazione sportiva dilettantistica», delle quali può tuttavia farsi uso negli atti e nella corrispondenza dell'ente, solo dopo il riconoscimento ai fini sportivi previsto dall'articolo 3.

3. I soggetti di cui al comma 1 possono essere costituiti in una delle seguenti forme:

- a) associazione non riconosciuta, disciplinata dagli articoli 36 e seguenti del codice civile;
- b) associazione con personalità giuridica di cui all'articolo 12 del codice civile;
- c) società cooperativa a responsabilità limitata di cui all'articolo 2514 del codice civile;
- d) società a responsabilità limitata di cui agli articoli 2472 e seguenti del codice civile.

4. L'atto costitutivo e lo statuto prevedono in ogni caso:

- a) la denominazione e la sede sociale;
- b) le generalità dei soci o associati;
- c) lo scopo o l'oggetto sociale, che deve essere conforme alle disposizioni della presente legge, ed è in ogni caso rappresentato in via esclusiva dallo svolgimento di attività sportiva;
- d) il patrimonio e i mezzi finanziari destinati ad assicurare l'esercizio dell'attività sociale, con espressa esclusione di ogni scopo di lucro;
- e) nel caso delle associazioni, le condizioni per l'ammissione dei soci, per il loro recesso e per la loro esclusione;
- f) l'obbligo che gli utili siano interamente reinvestiti nella società o nell'associazione per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva;
- g) l'indicazione del numero e delle persone degli amministratori ed i loro poteri, indicando quali tra essi hanno la rappresentanza legale;
- h) l'esclusione di limitazioni all'eleggibilità per i soci o associati;
- i) il divieto per gli amministratori di ricoprire cariche in altre società o associazioni sportive nell'ambito della medesima disciplina e la gratuità del loro ufficio;
- l) il collegio sindacale, nei casi previsti dal codice civile;
- m) la devoluzione a fini sportivi, in caso di scioglimento, dell'intero patrimonio, dedotto il capitale versato se l'ente è costituito in forma di società.

5. Lo statuto è in ogni caso ispirato al principio di democrazia interna. Esso è altresì conforme alle norme e alle direttive del CONI, del Comitato internazionale olimpico (CIO) e delle federazioni sportive internazionali, nonché agli statuti ed ai regolamenti delle federazioni sportive nazionali o dell'ente di promozione sportiva cui la società o l'associazione intende affiliarsi.

6. Le società e le associazioni sportive dilettantistiche operanti nella provincia autonoma di Bolzano continuano ad usare la propria denominazione tradizionale, anche abbreviata, completata con l'aggiunta «associazione riconosciuta».

7. Per quanto non previsto dalla presente legge, si applicano le disposizioni del codice civile e le disposizioni di attuazione del medesimo codice.

8. Sono fatte salve le disposizioni relative ai gruppi sportivi delle Forze armate, delle Forze di polizia e del Corpo nazionale dei vigili del fuoco di cui all'articolo 6, comma 4, della legge 31 marzo 2000, n. 78, e successive modificazioni.

Art. 3.

(Riconoscimento ai fini sportivi)

1. I soggetti di cui all'articolo 2, comma 3, sono riconosciuti ai fini sportivi dal CONI, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242, entro novanta giorni dalla presentazione della relativa domanda.

2. Il consiglio nazionale del CONI determina i criteri e le modalità per il riconoscimento ai fini sportivi con deliberazione adottata entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge ed approvata entro trenta giorni dalla sua ricezione dal Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

3. Il riconoscimento ai fini sportivi è condizione per l'applicazione delle disposizioni della presente legge. Esso è conferito dal CONI o, per sua delega, dalle Federazioni sportive nazionali o dagli enti di promozione sportiva. In caso di diniego è ammesso ricorso alla giunta esecutiva del CONI, che si pronuncia entro trenta giorni dalla sua ricezione.

Art. 4.

(Affiliazione)

1. I soggetti di cui all'articolo 2, comma 3, possono presentare domanda di affiliazione ad una o più federazioni sportive nazionali del CONI, al CONI stesso in caso di discipline ad esso associate non inquadrate in federazioni sportive nazionali o ad uno degli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI.

2. La federazione sportiva o l'ente di promozione sportiva provvedono entro sessanta giorni dalla richiesta, verificando la conformità dell'atto costitutivo e dello statuto alle norme dell'ordinamento sportivo e della presente legge, nonché il rispetto delle modalità determinate dal CONI, ai sensi dell'articolo 3, comma 2. Il provvedimento è comunicato al richiedente.

3. Contro il diniego pronunciato dalla federazione sportiva nazionale, è ammesso ricorso alla giunta esecutiva del CONI, che si pronuncia entro trenta giorni dalla sua ricezione. Qualora dal diniego risultino lesi diritti soggettivi o interessi legittimi, è ammesso altresì il ricorso in sede giurisdizionale.

Art. 5.

(Registro delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche)

1. Presso il CONI è istituito il registro delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche, distinto nelle seguenti sezioni:

- a) sezione delle associazioni non riconosciute;
- b) sezione delle associazioni riconosciute;
- c) sezione delle società cooperative a responsabilità limitata;
- d) sezione delle società a responsabilità limitata.

2. L'iscrizione ha luogo di ufficio a seguito del riconoscimento ai fini sportivi, previsto dall'articolo

3. Le modalità di iscrizione e di tenuta del registro, nonché le procedure di verifica, di comunicazione delle variazioni dei dati e di cancellazione dei medesimi sono determinate con deliberazione adottata dal consiglio nazionale del CONI ed approvata entro trenta giorni dalla sua ricezione dal Ministro per i beni e le attività culturali.

Art. 6.

(Personalità giuridica)

1. L'adozione del provvedimento di riconoscimento della personalità giuridica in favore delle associazioni sportive dilettantistiche, che ne abbiano fatto richiesta ai sensi e per gli effetti dell'articolo 12 del codice civile, è delegata al presidente della regione nel cui territorio il richiedente ha sede. Le regioni comunicano al CONI i decreti di riconoscimento adottati. Sono fatte salve le competenze attribuite alle province autonome di Trento e di Bolzano.

Art. 7.

(Commissariamento e liquidazione)

1. In caso di irregolare funzionamento della società o dell'associazione sportiva dilettantistica, la federazione sportiva nazionale o l'ente di promozione sportiva, cui la società o associazione è affiliata, ovvero il CONI, per le società o associazioni non affiliate, possono nominare un commissario, determinandone i poteri e la durata dell'incarico, che comunque non può essere superiore ad un anno.

2. Nei confronti delle associazioni non riconosciute, ove ricorrano casi di irregolare funzionamento, la nomina del commissario può essere disposta, allorché le irregolarità siano segnalate da almeno un terzo degli associati.

3. Nel caso di gravi irregolarità di gestione, la federazione sportiva nazionale o l'ente di promozione sportiva cui la società è affiliata, ovvero il CONI, se si tratta di società o associazioni non affiliate, possono chiedere al tribunale, con ricorso motivato, la messa in liquidazione della società o associazione sportiva dilettantistica e la nomina di un liquidatore.

4. Compiuta la liquidazione, il residuo attivo è assegnato al CONI, che lo destina al fondo di garanzia di cui all'articolo 10.

5. In caso di grave insolvenza, di revoca di riconoscimento ai fini sportivi e di messa in liquidazione delle società o associazioni sportive dilettantistiche, il Ministro per i beni e le attività culturali può disporre, su conforme proposta del CONI, l'inibizione a ricoprire cariche sportive per un periodo non superiore a dieci anni, nei confronti degli amministratori delle medesime.

Inoltre, il Disegno di legge N°241/2001, nell'ambito dell'attività delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche, descrive la gestione degli impianti sportivi, qualora questi ultimi non vengano gestiti dall'ente pubblico territoriale. La gestione viene affidata sulla base di una concessione che stabilisce i criteri d'uso, dopo aver determinato i criteri generali e gli obiettivi per poter individuare i soggetti ai quali affidare la struttura.

L'articolo 9 dello stesso Disegno di legge interviene riguardo all'attività di collaborazione con le società o associazioni sportive dilettantistiche da parte dei dipendenti pubblici, i quali possono prestare la propria attività, a titolo gratuito e fatti salvi gli obblighi di servizio, dopo averlo comunicato all'amministrazione di appartenenza. A questi soggetti è consentito esclusivamente ricevere il rimborso delle spese eventualmente sostenute.

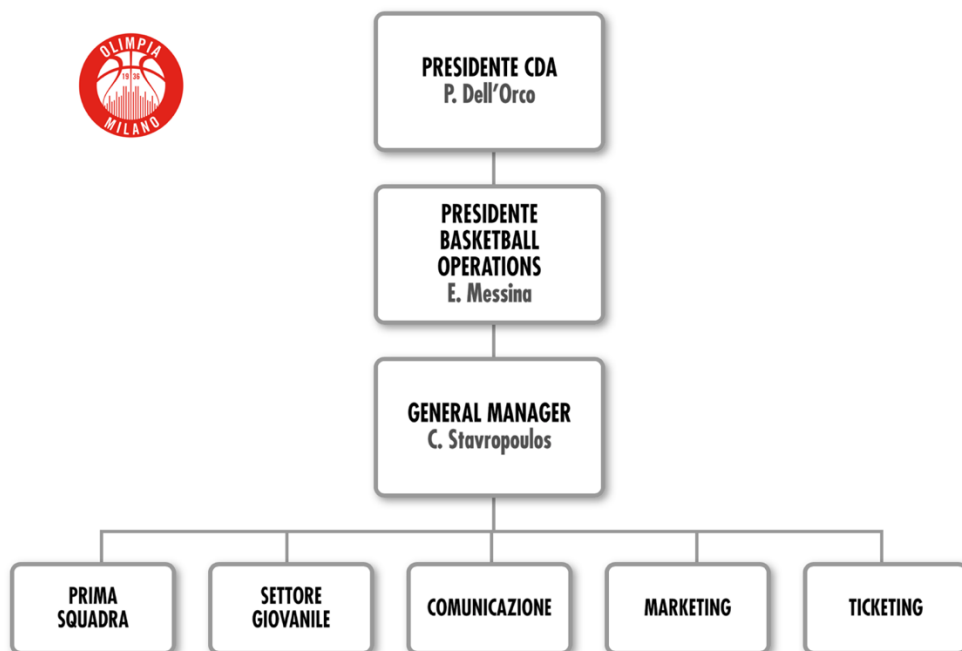
1.4.2 Modello organizzativo delle squadre di piccole-medie dimensioni

Le squadre di piccole-medie dimensioni presentano un modello organizzativo molto ridotto rispetto ai modelli organizzativi delle squadre agonistiche e di grande dimensione, che partecipano a

competizioni di carattere nazionale e internazionale. Queste ultime, infatti, godono di una migliore distribuzione dei ruoli grazie alla maggior disponibilità di risorse umane.

L'immagine che segue (tavola n. 1), mostra l'organigramma dell'Olimpia Milano che ha la tipica struttura di una squadra di grande dimensione. La società del capoluogo lombardo presenta una struttura funzionale, come si può notare dalla suddivisione delle attività secondo un criterio di similarità, mettendo insieme figure professionali che condividono funzioni e processi. Questo modello organizzativo, in presenza di un mono-prodotto in questo caso individuabile nel gruppo squadra, consente alle diverse figure coinvolte di sviluppare un know-how particolarmente specialistico data la suddivisione per funzioni.

Tavola n. 1 – Organigramma Olimpia Milano



Fonte: Olimpia Milano

Un organigramma con struttura funzionale implica una forte gerarchia per la sua ampia dimensione verticale. Infatti, per ogni funzione (Prima squadra; Settore giovanile; Comunicazione; Marketing; Ticketing) vi è insieme di altre figure che a loro volta sono organizzate in modo gerarchico. Inoltre, la grande dimensione consente di avere uno staff consistente per ciascuna funzione; ciò permette ad ogni figura di specializzarsi.

Al vertice della struttura troviamo il presidente del Consiglio di Amministrazione. Un gradino più in basso il presidente “basketball operations”, figura che svolge la funzione di punto di riferimento per ciò che riguarda prettamente l'aspetto sportivo. Nell'Olimpia Milano questo ruolo è ricoperto da Ettore Messina, che è inoltre anche l'head coach della prima squadra, consentendo il doppio ruolo

nella società: di essere vicino alla squadra sul campo, ma allo stesso tempo di gestire le dinamiche societarie. Al di sotto del presidente delle basketball operations vi è il general manager. Egli svolge il ruolo di coordinatore fra le diverse funzioni organizzative. Al livello gerarchico inferiore troviamo tutte le diverse funzioni: Prima squadra; Settore giovanile; Comunicazione; Marketing; Ticketing.

All'interno della funzione "Prima squadra" troviamo il direttore sportivo, il team manager, l'assistente team manager e i dirigenti accompagnatori. Il direttore sportivo è il collegamento fra lo staff tecnico (e altri vari staff) e i vertici dirigenziali. Sono richieste dunque conoscenze approfondite del gioco, per poter trasmettere ai vertici societari le necessità della squadra.

Il direttore sportivo deve essere a conoscenza dei regolamenti, delle regole del gioco, dei tesseramenti e finestre di mercato, del contratto di lega e dei visti e dei permessi di soggiorno. Al direttore sportivo spetta la costruzione del roster secondo le regole valide per il campionato disputato. Questo presuppone dunque il rispetto del numero di tesseramenti, delle date e scadenze dei tesseramenti, del numero di stranieri e del numero di giocatori under a referto. Il team manager (assieme al suo assistente) svolge il ruolo di collante fra squadra e staff tecnico. Egli deve essere un facilitatore e deve avere delle spiccate capacità organizzative. Al team manager spetta la gestione del gruppo squadra in tutti i momenti in cui esso non è affidato allo staff tecnico. In particolare, il team manager deve occuparsi della ricerca dell'alloggio per i giocatori non provenienti dal territorio limitrofo. Fondamentale è il suo ruolo nelle trasferte, per l'organizzazione dei mezzi di trasporti, delle arene per svolgere allenamenti di rifinitura, delle strutture ricettive e della scelta del menù idoneo alle necessità della squadra. I dirigenti accompagnatori svolgono invece un ruolo ausiliario, affiancando il team manager, soprattutto in organizzazioni di grande dimensione nelle quali i soggetti coinvolti sono molto numerosi. Nella funzione del settore giovanile si trovano le figure del responsabile organizzativo e del responsabile tecnico del settore giovanile. Queste due figure riassumono quelle che sono le mansioni di direttore sportivo e team manager per la prima squadra. Nella funzione comunicazioni invece vi è il responsabile della comunicazione e al livello gerarchico inferiore ci sono il social media manager, il media creator e il responsabile della TV. Nella funzione marketing sono collocate le figure di marketing & sponsorship manager, responsabile eventi, responsabile "evento-partita" e responsabile merchandising ed e-commerce. Al capo di questa funzione vi è il marketing & sponsorship manager che coordina il lavoro fra le diverse figure presenti. L'ultima funzione è quella del ticketing, che tramite il suo responsabile e i suoi addetti si occupa delle decisioni riguardo alla vendita e distribuzione e, dunque, delle relative decisioni riguardo alla formazione del prezzo dei biglietti. L'organigramma appena analizzato presenta un'accurata suddivisione dei compiti; ciò non è possibile in una società o associazione di piccole-medie dimensioni.

Come sottolineato nei paragrafi precedenti, la mancanza di risorse economiche priva la società della possibilità di remunerare figure professionali per ogni singola mansione. Questo causa un accorciamento delle dimensioni sia verticali che orizzontali. Il primo porta ad una minor gerarchia, mentre il secondo ad una minore specializzazione. Nelle squadre di piccole-medie dimensioni al vertice gerarchico vi è il presidente che, a differenza dei presidenti di squadre di notevole dimensione, svolge mansioni appartenenti al presidente delle “basketball operations”. In questi casi, infatti, è spesso lui ad avere contatto diretto con la federazione e a relazionarsi con le istituzioni sia del settore, quali per esempio il presidente del comitato regionale e la giustizia sportiva, sia con le istituzioni pubbliche, quali amministratori territoriali e gestori delle strutture pubbliche funzionali allo svolgimento dell’attività. Al livello gerarchico inferiore vi è il general manager che spesso assolve alle funzioni di direttore sportivo per la creazione del roster con le relative conoscenze delle regole connesse al campionato di riferimento. In quella che è la funzione “prima squadra” nelle società di grandi dimensioni, nelle società di piccole-medie dimensioni vi si trova esclusivamente il team manager che si occupa della gestione e organizzazione del gruppo squadra. Le funzioni associate al settore giovanile vengono spesso suddivise tra le figure dirigenziali e lo staff tecnico della prima squadra. Il responsabile organizzativo del settore giovanile è infatti molte volte colui che svolge la mansione di team manager per la prima squadra mentre la funzione di responsabile tecnico del settore giovanile viene spesso svolta da un membro di spicco dello staff tecnico della prima squadra. Per quanto riguarda le funzioni di comunicazione, marketing e ticketing, esse vengono svolte da un team unico. Questa gerarchia più piatta sicuramente consente di essere più inclini a repentini cambiamenti e impedisce lentezza nella comunicazione fra le diverse unità e diversi livelli gerarchici. Di contro la distribuzione di molte funzioni su pochi soggetti non consente un grado di specializzazione elevato e quindi, una giusta accuratezza nello svolgimento dei processi. Questa peculiarità è nella maggior parte dei casi il gap più rilevante tra le società di piccole-medie dimensioni e quelle di grandi dimensioni. Inoltre, ciò spesso costituisce l’ostacolo per la trasformazione in una squadra di dimensioni rilevanti, nonostante il raggiungimento di importanti risultati sportivi.

1.4.3 Peculiarità delle squadre di piccole-medie dimensioni in un contesto di precarietà causato dalla recente pandemia COVID-19

Tutte le caratteristiche delle squadre di piccole-medie dimensioni e le differenze con le squadre di grandi dimensioni sono state ulteriormente accentuate dall’avvento della pandemia COVID-19.

La pandemia ha portato come principale conseguenza sul mondo delle squadre di piccole-medie dimensioni la sospensione dell’attività sportiva.

Il Decreto Legge del 23 febbraio 2020 infatti aveva previsto la possibilità di sospensione tramite DPCM delle manifestazioni anche di carattere sportivo nei comuni o nelle aree nelle quali risultava

positiva almeno una persona per la quale non era chiara la dinamica del contagio e della trasmissione del COVID-19.

In seguito, sono intervenuti vari DPCM che hanno ulteriormente esteso tali provvedimenti. Per ultimo il DPCM del 9 marzo 2020 ha esteso all'intero territorio nazionale ciò che era stato previsto per la regione Lombardia, prima regione ad essere colpita dalla pandemia. Questo sanciva di fatto la sospensione degli eventi e delle competizioni sportive di ogni ordine e disciplina, in luoghi pubblici o privati. Nonostante ciò, veniva consentito lo svolgimento delle competizioni e delle sedute di allenamento degli atleti professionisti e degli atleti assoluti che partecipano a competizioni nazionali, internazionali o ai giochi olimpici. Suddetta attività era consentita esclusivamente a porte chiuse.

Tutto questo, dunque, ha portato all'immediata sospensione dell'attività delle squadre cestistiche di piccole-medie dimensioni in quanto partecipanti a campionati esclusivamente a carattere dilettantistico (come più volte sottolineato esclusivamente il massimo campionato nazionale è considerato professionistico).

L'immediata conseguenza è stata il venir meno del supporto economico da parte della realtà imprenditoriale, che vista la sospensione e il periodo di crisi economica prospettatosi, ha preferito destinare altrove le proprie risorse. Un ulteriore danno causato dalla disparità di trattamento tra le diverse categorie è stato l'allontanamento dei fan dalle squadre toccate dalla sospensione a favore di quelle professionistiche che hanno visto inizialmente protrarre la loro attività sportiva.

Inoltre, un ulteriore danno economico per le società dilettantistiche è stato causato dalla sospensione, dovuta ai DPCM precedentemente citati, delle attività del settore giovanile e di minibasket, settori sportivi che dal punto di vista economico rappresentano un'importante risorsa per la copertura dei costi dell'attività svolta.

La stagione sportiva 2020/2021 ha visto l'inizio dell'attività sportiva di tutte le categorie nei mesi di agosto, settembre e ottobre; salvo essere successivamente sospesa, per le categorie regionali, per l'aumento dei casi di COVID-19.

2 Fonti di revenue classiche ed alternative: le attività di supporto alla crescita

Le associazioni e le società sportive al fine di crescere ed evolversi hanno bisogno di risorse economiche, la cui quantità varia a seconda della categoria e degli obiettivi che ci si pone di raggiungere. Queste possono essere raccolte in vari modi. In particolare, nella pallacanestro italiana le risorse economiche difficilmente provengono esclusivamente dalla proprietà, a differenza di quello che avviene nella NBA o nel mondo del calcio europeo. Prendendo in analisi la massima serie italiana (Legabasket serie A) sono poche le realtà che riescono interamente ad autofinanziarsi. Nella pallacanestro infatti è comune la presenza di un title sponsor, e cioè il nome di un brand che accompagna e nomina la squadra, sostituendosi o affiancandosi al nome dell'associazione o società sportiva. La sponsorship costituisce la più classica e più comune forma di finanziamento da parte delle squadre. Ad essa negli anni sono stati accostati altri tipi di attività di supporto alla crescita.

2.1 Sponsorship

2.1.1 La politica delle sponsorship: le motivazioni alla base del fenomeno

La sponsorship, comunemente conosciuta come sponsorizzazione, in riferimento all'ambito sportivo è un'attività di finanziamento da parte dell'impresa a favore dell'associazione o società sportiva con l'intento di migliorare la propria immagine in contemporanea a quella della squadra sponsorizzata. I principali soggetti coinvolti in questo rapporto, di tipo contrattuale, sono lo sponsor e lo sponsee. Il primo è colui che fornisce sostegno economico o di altro genere, il secondo colui che riceve il sostegno e in cambio dà visibilità al marchio del primo.

Dunque, la sponsorship gira attorno al tema della contropartita, oggetto principale del contratto fra le due parti. In base al sostegno economico o di altro genere che lo sponsor concede, la squadra offre una contropartita in termini di esposizione mediatica.

Le ragioni che spingono una società ad avviare una sponsorizzazione sono molteplici: rinforzare la brand equity; rinforzare il proprio posizionamento; rinforzare la propria awareness; differenziarsi dai competitors; evidenziare la propria "responsabilità sociale"; avere opportunità di merchandising. Inoltre, principale motivo che spinge un'azienda a instaurare un rapporto pubblicitario è l'aspetto fiscale. Infatti, il vantaggio fiscale per lo sponsor si concretizza con la totale deduzione dal reddito d'impresa e la successiva detrazione dell'IVA di quelle che sono le spese individuate come pubblicitarie. Per far sì che il fisco classifichi queste spese come pubblicitarie è opportuno che l'azienda contribuente conservi: il contratto di sponsorizzazione; la tracciabilità dei pagamenti

effettuati; il materiale che dimostri l'esecuzione del contratto quale materiale fotografico e materiale utilizzato per i profili social. Tutte queste motivazioni portano lo sponsor ad avviare un rapporto contrattuale con lo sponsee, nella convinzione che entrambi possano raggiungere gli obiettivi prefissati.

Importante è il processo attraverso il quale lo sponsor ricerca la squadra o il singolo evento da sponsorizzare. Vengono infatti considerate delle variabili sempre inerenti la visibilità della squadra sponsorizzata quali: brand equity; composizione dell'audience e della fan base; opportunità di business; copertura dei media; esclusività.

La brand equity, definita come valore della marca, costituisce il patrimonio di immagine che il club è riuscito a costruirsi con il passare del tempo grazie all'interazione tra consumatori e canali di distribuzione.

La composizione dell'audience e della fan base permette al futuro sponsor di valutare verso chi realmente sarà esposto e promosso il proprio brand. Si cerca, quindi, di individuare una squadra che abbia una composizione dell'audience e della fan base che sia compatibile con il target dell'azienda che ha intenzione di avviare un rapporto di sponsorizzazione.

L'opportunità di business costituisce, dunque, la possibilità di arrivare a nuovi possibili clienti tramite l'esposizione mediatica frutto della sponsorizzazione. Infine, l'esclusività assieme alla copertura dei media da una parte assicurano l'assenza di altri soggetti con i quali si è in competizione e dall'altra misurano quanti individui vengono raggiunti dall'elemento pubblicitario.

Questi elementi consentono di valutare quale sia la realtà più conveniente da sponsorizzare con il fine di riuscire a ricavare il maggior ritorno possibile in termini di immagine.

L'insieme delle valutazioni riguardo queste variabili consente al possibile sponsor di decidere se avviare il rapporto di sponsorizzazione e in che forma avviarlo.

2.1.2 Elementi strategici alla base della sponsorship

Gli elementi strategici su cui si basa la sponsorship riguardano l'attività sportiva ma soprattutto tutte le attività ad essa connessa. La squadra, in accordo con lo sponsor, utilizza il marchio e il logo dell'azienda garantendone la visibilità. Questo si esplicita, a seconda della tipologia di collaborazione concordata fra le due parti, tramite la presenza del logo sui completi gara, sui comunicati ufficiali del club, su tutti i profili social e tramite tutti gli altri canali comunicativi. Per far ciò viene progettato un piano di comunicazione a supporto delle attività svolte, con il chiaro obiettivo di mettere in evidenza il marchio e il logo dello sponsor.

La squadra fornisce garanzia di audience, che costituirà il bacino di individui a cui lo sponsor vuole rivolgersi e dei quali vuole attirare attenzione. Inoltre, la sponsorship può prevedere l'organizzazione

di convention, workshop ed eventi con il patrocinio dello sponsor, ai quali partecipano i rappresentanti di spicco del club.

Risulta fondamentale l'aspetto dell'hospitality e, dunque, della venue. Infatti, in occasione della gara vengono organizzate attività precedenti l'evento sportivo, durante l'intervallo e dopo l'evento stesso. Lo sponsor, quindi, organizza queste attività collaterali accogliendo i fan all'arrivo e durante tutta l'esperienza all'interno dell'arena. Si effettua il pricing di tutti questi elementi, che vengono suddivisi in tangibili e intangibili. Quelli definiti tangibili sono misurabili come il valore del ritorno delle sponsorizzazioni quantificabile tramite: i dati sulla copertura televisiva e audience; il valore della sponsorizzazione certificato da agenzie specializzate e garantito dalla visibilità su divise, pannelli pubblicitari e nelle arene. Tra questi si considerano anche aspetti relativi al valore del ticketing e della hospitality, misurabili attraverso i dati delle vendite e della partecipazione agli eventi.

Gli elementi intangibili invece sono quelli che riguardano il prestigio, la riconoscibilità e la loyalty. Queste, infatti, sono variabili che non si possono misurare in modo preciso, nonostante ciò, hanno grande rilevanza. In particolare, si valuta il prestigio della proprietà della squadra o associazione, la riconoscibilità del brand e il livello di engagement da parte dei fan e supporter. Un ulteriore aspetto che lo sponsor tiene in considerazione in questo ambito è la possibilità di creare collaborazioni con altri sponsor con lo scopo di poter ampliare il proprio raggio d'azione.

2.1.3 Sponsorship: La sfida delle squadre di livello locale e regionale al cospetto di squadre di livello nazionale e internazionale

Gli aspetti finora descritti, che caratterizzano la sponsorship nel mondo dello sport e in particolare in quello della pallacanestro, presentano delle peculiarità a seconda che si riferiscano a squadre di piccole-medie dimensioni o a squadre di grandi dimensioni.

Se le squadre con dimensioni più rilevanti possono godere di una grande visibilità, da loro utilizzabile come contropartita per ottenere una sponsorizzazione, non si può dire altrettanto delle squadre di modeste dimensioni. Come più volte sottolineato, il poco interesse nei confronti delle squadre a livello locale provoca nella maggior parte dei casi una quasi inesistente esposizione a livello mediatico. Infatti, queste realtà spesso volte non possono godere della diffusione dei loro contenuti tramite i canali di comunicazione di massa, bensì devono affidarsi esclusivamente ai profili social che consentono un'adeguata esposizione a costi maggiormente idonei alle risorse economiche a disposizione. Ciò costituisce una delle principali difficoltà per le squadre di livello locale a raccogliere le risorse economiche per la crescita e lo sviluppo dell'attività sportiva.

Per fare in modo che le differenze siano meno evidenti e per ridurre questo gap, le società di piccole-medie dimensioni puntano a creare una collaborazione che possa suscitare l'interesse da parte del

possibile sponsor. Per far ciò vengono proposte attività che collegano principalmente lo sponsor con il territorio in cui esso opera rafforzando la brand image dell'azienda su coloro che sono i principali destinatari dei contenuti pubblicitari.

Tutto questo evidenzia però come le proposte commerciali delle squadre o associazioni di piccole-medie dimensioni generano appeal sulle aziende che operano maggiormente a livello locale. Al contrario, le grandi aziende sono propense ad instaurare rapporti contrattuali di sponsorizzazione con squadre di grandi dimensioni che garantiscono una maggiore visibilità, fatta eccezione per le aziende che non vogliono essere considerate "just one among many" e si accontentano di una squadra di livello minore che però offre l'opportunità di denominazione e dunque, di diventare title sponsor.

Un'altra variabile che avvicina le grandi aziende alle squadre di grandi dimensioni è il raggiungimento di un buon risultato sportivo. Spesso il fatto che la squadra sponsorizzata raggiunga ottimi risultati fa in modo che l'azienda che l'accompagna venga considerata anch'essa vincente dai fan della squadra e in generale da tutti coloro che la vedono accostata al team vincente.

Un'ulteriore differenza nei rapporti di sponsorizzazione delle squadre di piccole-medie dimensioni e quelle di grandi dimensioni è la classificazione dei vari sponsor. Per le squadre di livello locale è spesso comune la presenza di uno o pochi sponsor, che spesso ricoprono il posto di title/main sponsor o comunque official sponsor. Al contrario nelle squadre di grandi dimensioni vi è la presenza di un gran numero di sponsor, che contribuiscono in forme diverse alla raccolta di risorse economiche. Per questo vengono classificati in vario modo. In queste squadre è presente il title sponsor o main sponsor, che come già detto denomina la squadra. Questo è lo sponsor che ha maggior visibilità essendo presente su tutto ciò che rappresenta la squadra.

Inoltre, vi sono altre categorie: jersey sponsor (aziende i cui loghi sono presenti sulle divise gara del team); official sponsor (altre aziende che sono presenti a seconda degli accordi con lo sponsee sulla cartellonistica e sui contenuti pubblicitari in generale); sponsor tecnico (generalmente rappresentato da un marchio di abbigliamento tecnico che realizza il materiale per l'attività sportiva in cambio di visibilità); media sponsor (aziende che accompagnano l'attività della squadra sui vari social network); ticket partner (azienda specializzata nell'organizzazione di eventi e gestione del ticketing alla quale ci si affida per la gestione dell'evento gara).

2.2 Gestione degli impianti sportivi e Venue revenue

La gestione degli impianti sportivi è sempre più un tema centrale nell'organizzazione di una società o associazione sportiva. Spesso le squadre non hanno a disposizione impianti di proprietà e questo comporta elevati costi di locazione e spese di manutenzione. Inoltre, l'utilizzo di tali strutture avviene

in condivisione con altre società o associazioni sportive del territorio, essendo l'impianto nella maggior parte dei casi di proprietà comunale. Questo non permette di avere la totale disponibilità delle fasce orarie, del campo e delle zone adiacenti ad esso. Negli ultimi anni per ovviare a queste problematiche le squadre, sia di piccole-medie dimensioni che di grandi dimensioni, stanno provando ad ottenere la gestione esclusiva a lungo termine degli impianti sportivi o addirittura costruire o acquisire di un'arena di proprietà.

Questo comporta certamente un importante investimento che viene visto inizialmente come un rilevante sacrificio di risorse finanziarie per il club. Successivamente però l'impianto stesso diventa una fonte di ricavi legati al ticketing, alla concessione di fasce orarie ad altre società o associazioni sportive e all'utilizzo di tutti gli spazi adiacenti al campo centrale per attività di vario genere. Ciò consente di diversificare la propria attività accostando a quella prettamente sportiva altre attività collaterali. Infatti, l'impianto di proprietà del club consente a quest'ultimo di massimizzare il potenziale della struttura attraverso denominazione, creazione di fan zone, ristorazione, palestre fitness, sale per conferenze e tanto altro. La denominazione permette, inoltre, di ottenere maggiore visibilità e riconoscibilità del club o di uno degli sponsor principali sul territorio. L'impianto viene visto anche come punto di aggregazione per la comunità. Esso viene utilizzato non solo durante l'evento gara, e quindi con cadenza settimanale, ma giornalmente grazie alla predisposizione di aree di ristorazione, palestre fitness e sale per conferenze. In più, in occasione dell'evento sportivo principale vengono organizzate molteplici attività collaterali che consentano di aumentare l'attrattività accanto al risultato sportivo. Possono essere, infatti, allestite delle fan zone nelle quali vengono intrattenuti i supporter prima della partita, durante l'intervallo e al termine del match.

Tra i casi più emblematici di gestione a lungo termine dell'impianto e impianto di proprietà vi sono il PalaLeonessa A2A e la Virtus Segafredo Arena. Il primo è l'impianto che ospita dalla stagione 2018/2019 i match casalinghi della Basket Brescia Leonessa, società militante nella massima serie Legabasket serie A. Proprio all'interno di questa struttura, di proprietà comunale ma in gestione presso il Basket Brescia Leonessa, è stata allestita la "Brescia Fan Zone". Quest'area consente di prolungare la permanenza all'interno degli impianti non esclusivamente in relazione ai match. Dunque, la società bresciana è pronta ad accogliere intere famiglie, garantendo intrattenimento per tutte le fasce d'età. Questo fa sì che aumenti l'appeal della squadra e delle sue attività sull'intero territorio di competenza. Peculiarità di questa fan zone è costituita dal fatto che gran parte della realizzazione è stata possibile grazie ai contributi dei fan versati per la campagna Tifosy. Inoltre, questa fan zone è stata progettata per essere itinerante e quindi accompagnare i tifosi in diverse tappe e nelle città che vorranno ospitarla.

La Virtus Segafredo Arena (tavola 2) è invece una temporary arena, costruita nel 2020, che può ospitare 9700 tifosi sulle proprie tribune. La realizzazione di questo impianto è stato voluto fortemente dalla proprietà della Virtus Bologna per ottenere una struttura idonea ad accogliere il numero di tifosi che seguono la squadra, in attesa della costruzione di un palazzo dello sport definitivo che possa ospitare tra i 15 e i 20 mila tifosi. Il naming dell'impianto riporta il nome del main sponsor del club, Segafredo, azienda che negli ultimi ha investito molto sul team bolognese del patron Zanetti.

Tavola 2 – Rappresentazione tridimensionale Virtus Segafredo Arena



Fonte: Never Ending Season

In ottica futura, sempre in relazione al panorama cestistico italiano, anche nella città di Brindisi, sede della New Basket Brindisi, è prevista la realizzazione di un nuovo impianto. Il “PalaEventi” ospiterà 7000 tifosi e oltre al campo principale sarà in grado di ospitare congressi, concerti ed eventi sportivi internazionali. Anche in questo caso è stato determinante il ruolo del club che ha fortemente voluto la costruzione di questa struttura, aggiudicandosi il bando di gara del comune di Brindisi.

Spostandoci oltre i confini nazionali vi sono molteplici casi di impianti di proprietà dei club o comunque in gestione a lungo termine in loro favore. Un importante esempio è quello del Palau Blaugrana, palazzetto dello sport di proprietà del FC Barcelona Basquet. L'impianto è situato all'interno di una vera e propria cittadella della società catalana all'interno della quale vi sono aree di ristorazione, attività attrattive e un museo che mostra la storia e i successi della polisportiva. Tutto ciò consente al club di essere un punto di riferimento per l'intera comunità, riuscendo a soddisfare i vari interessi della popolazione del territorio.

Per quanto riguarda il ticketing, attività classica e tradizionale nell'ambito della gestione degli impianti, quest'ultima ha subito molteplici cambiamenti. Se nel passato il ticket valeva

esclusivamente come titolo d'ingresso al match, oggi esso è connesso a molteplici attività collaterali ed iniziative.

Negli ultimi anni si assiste molto spesso alla promozione degli abbonamenti multi-evento da parte delle società o associazioni sportive. Questo permette a coloro che lo acquistano di avere accesso a più match ad un costo unitario inferiore rispetto all'acquisto del singolo ticket (pratica del bundling, caratterizzata dalla differenziazione dei prezzi in base ai volumi). Dal punto di vista del club, ciò consente di assicurarsi la presenza di fan, e quindi un ricavo non occasionale, anche in periodi in cui il risultato sportivo non invoglia i tifosi a recarsi in arena.

Inoltre, i ticket e gli abbonamenti, oltre all'accesso all'arena in occasione del match, consentono di accedere ad ulteriori vantaggi. Spesso, infatti, l'acquisto di un ticket consente di acquistarne un secondo ad un prezzo ridotto. Questo induce l'acquirente ad approfittare della scontistica e allo stesso tempo avvicina probabilmente all'evento un soggetto che non sarebbe stato interessato. Un'altra possibile attività connessa al ticketing è quella di associare all'entrata nell'arena alcune scontistiche extra-sportive, nella maggior parte dei casi si tratta di offerte provenienti da sponsor e partner del club che tramite il ticketing ampliano il proprio bacino d'utenza.

Anche per gli abbonamenti vengono predisposte delle differenziazioni basate sulle caratteristiche dei supporter, segmentando il mercato. Vengono, infatti, proposte diverse tipologie di abbonamenti che possano soddisfare i bisogni dei fan ed essere idonee alle loro possibilità. In tal modo il club, pur non essendo a conoscenza della disponibilità a pagare dei tifosi, dà loro la possibilità di scegliere la soluzione migliore. Le differenze di prezzo si concretizzano nella comodità del posto a sedere, nella visibilità dal posto assegnato, nell'accesso a zone di ristorazione, nella possibilità di cambiare il nominativo di evento in evento, nonché nei vantaggi economici sul merchandising, ticketing e attività degli sponsor.

2.3 Marketing

La funzione marketing risulta essere fondamentale nell'evoluzione del settore pallacanestro. Questo poiché essa consente di raccogliere risorse in vario modo. È infatti, assieme ad altre attività, una valida alternativa a fonti provenienti da accordi di sponsorizzazioni. Questa funzione all'interno dell'organigramma di società o associazioni sportive analizza e gestisce principalmente l'interazione degli utenti, che siano supporter o meno, con il club. Le aree tematiche di cui si occupa nello specifico sono i media rights, i diritti di immagine degli atleti e i social media.

2.3.1 Media rights

Nel caso della pallacanestro e dello sport in generale, i diritti media sono i diritti di trasmissione dell'evento sportivo tramite diverse tipologie di canali con un impatto a carattere locale, regionale, nazionale o addirittura internazionale. La nascita di questo fenomeno risale agli ultimi decenni del 1900. Infatti, fino al 1981 non vi era diritto televisivo né in chiaro né criptato. Tra il 1991 e il 1993 nasceva il diritto di trasmissione televisiva in chiaro e criptato.

I principali attori del mercato dei diritti audiovisivi nel mondo dello sport sono tipicamente: il proprietario, il venditore e il distributore. Ad usufruire del servizio finale è l'utente che, grazie alla trasmissione dell'evento sportivo tramite canali tradizionali o digitali, ha un'alternativa valida al recarsi fisicamente in arena in occasione dei match.

I proprietari dei media rights sono solitamente i club; alcuni di essi vendono i propri diritti in maniera diretta altri si interfacciano con agenzie specializzate. In particolare, la categoria dei venditori comprende i singoli club ma anche gli organi dei titolari dei diritti collettivi, quali leghe e federazioni. Il diritto di trasmissione che viene concesso varia a seconda degli accordi; infatti, in base a ciò che viene concordato fra le due parti esso può essere diritto di prima messa in onda, diritto di messa in onda secondaria, diritto di cronaca o diritto di utilizzo dell'immagine.

Inoltre, per evitare situazioni di monopolio e assenza della concorrenza, colui che si aggiudica i diritti di trasmissione audiovisivi è tenuto a offrire alcuni contenuti ad altri competitors a prezzi prestabiliti. I media rights che vengono commercializzati in Italia si differenziano tra quelli in chiaro e quelli criptati, quindi a pagamento. In Italia gli operatori principali sono Rai e Mediaset per i contenuti in chiaro, mentre Sky, Dazn, Eurosport e Amazon quelli per i contenuti criptati. Nel caso specifico della pallacanestro, in Italia la NBA viene trasmessa in parte da SKY, nella sezione SKY Sport e in particolare sul canale dedicato SKY Sport NBA. Per la visione di tutti i match invece è necessario l'accesso a NBA league pass che consente di sottoscrivere l'abbonamento per l'intera stagione, per i match della propria franchigia preferita o per un singolo giorno. Le competizioni europee invece sono trasmesse interamente dall'emittente Eurosport. La massima serie italiana vede i propri diritti televisivi concessi ad Eurosport, che si è aggiudicato il pacchetto della trasmissione a pagamento per le stagioni 2020/21 e 2021/22. Quindi, il network televisivo ha il diritto e l'obbligo di trasmettere tutti i match di regular season della Legabasket Serie A. Inoltre, Eurosport dovrà necessariamente trasmettere 2 delle gare settimanali via satellite, a differenza del resto dei match che potranno essere trasmessi anche esclusivamente per il tramite di Eurosport Player, disponibile nella versione website o su applicazione scaricabile su qualsiasi device. La Rai si è aggiudicata, invece, il pacchetto destinato alla trasmissione in chiaro, con il quale trasmette un solo match per ogni giornata di campionato.

Per le categorie inferiori gestite da LNP, negli ultimi anni si è proceduto alla creazione di una piattaforma di streaming a pagamento, LNP Pass, che dà la possibilità di accedere alla visione dei match anche da casa pagando un prezzo simile a quello dell'accesso all'arena. Infatti, già da qualche stagione il campionato di A2 viene trasmesso a pagamento su questa piattaforma che da quest'anno presenta anche la versione per smart tv oltre che la versione sul proprio website. Dunque, la trasmissione dei match in diretta è completamente affidata a LNP Pass, mentre ai singoli club, in assenza di riprese da parte di LNP o su commissione di quest'ultima, è concessa la possibilità di accordarsi con emittenti televisive per la trasmissione del match in differita senza la trasmissione sul web.

Nella stagione 2020/21, a causa della pandemia COVID-19, la LNP ha ampliato il servizio di LNP pass concedendo alle società partecipanti al campionato di serie B l'opportunità di aderire all'iniziativa al fine di non allontanare ulteriormente i supporter dalle proprie squadre. Per la stagione 2020/21 è possibile, infatti, abbonarsi per la visione congiunta dei match dei campionati di A2 e B o scegliere il campionato di proprio interesse. Inoltre, a coloro i quali desiderino assistere ad un solo evento, è data l'occasione di acquistare la visione di un solo match, il cui ricavato viene destinato in parte alla squadra ospitante.

2.3.2 I diritti di immagine degli atleti

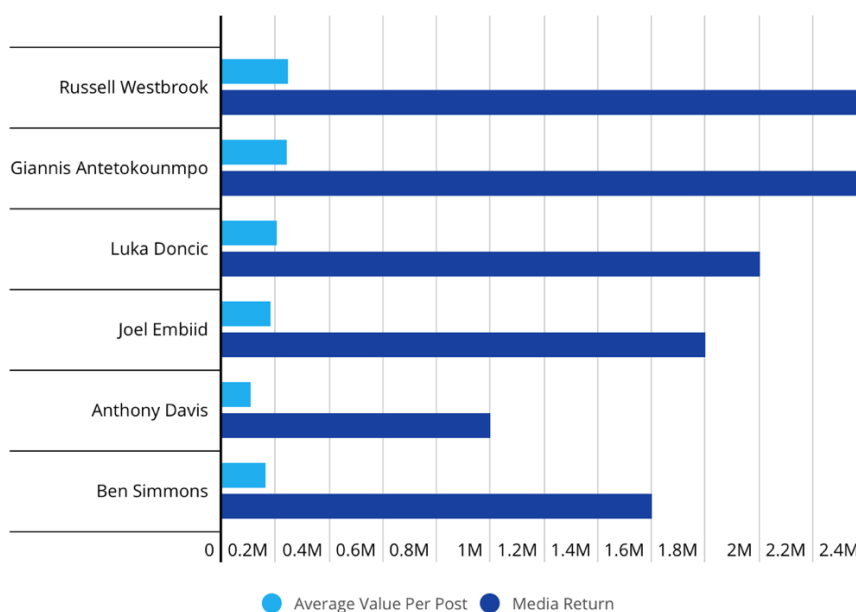
L'immagine dei propri atleti è un aspetto altrettanto importante per un club. Intorno ad essa vi è un vero e proprio business che vede al centro la concessione dei diritti d'immagine degli atleti. Infatti, nella maggior parte dei casi l'accordo fra il club e il giocatore prevede oltre alle prestazioni sportive anche l'utilizzo esclusivo o condiviso della sua immagine. Avere nel proprio roster un atleta che viene seguito a prescindere dal risultato sportivo anche da tifosi di altri club costituisce un grande vantaggio per il club per svariate ragioni. In primis questo consente di aumentare il bacino di utenza, in quanto avvicina alla squadra i tifosi che oltre a sostenere il team di appartenenza seguono il proprio beniamino in qualsiasi squadra egli si trovi aumentando l'engagement. Spesso a questi atleti vengono accostati dei brand, di cui sono testimonial. Di riflesso alcuni marchi di grande importanza vengono associati dai supporter all'immagine del giocatore e quindi della associazione o società sportiva per cui gioca. Questo può spingere nuovi sponsor ad avviare un rapporto di collaborazione con il club, per poter sfruttare l'immagine del "giocatore simbolo" a proprio favore.

Questo fenomeno è, dunque, assimilabile a quello dell'influencing marketing che consiste nella capacità di alcuni soggetti di influenzare. Gli influencer, infatti, riescono a creare un passaparola, essendo figure alle quali gli utenti si ispirano. Con il continuo aumento dei social media, l'influencing marketing è uno degli strumenti di comunicazione più utilizzati. A conferma di ciò in Italia è nata un

una piattaforma di influencer marketing, Buzzoole, che sfrutta l'intelligenza artificiale per connettere i brand con gli influencer. Per dare maggiore trasparenza al fenomeno, negli ultimi anni la AGCOM ha prodotto delle linee guida indirizzate agli influencer. In questo modo i contenuti presenti sui social media che contengono messaggi promozionali, sia espliciti che impliciti, possono essere riconosciuti tramite l'hashtag #ADV che indica l'advertising. Un esempio di come alcuni atleti siano particolarmente apprezzati e abbiano una forte influenza sui propri followers è quello di Russell Westbrook. Il cestista statunitense, attualmente in forza ai Washington Wizards nella NBA, ha circa 16M di followers su instagram e Nielsen Sport stima che una campagna costituita da 10 post abbia un valore di 2,4M di dollari. Questo significherebbe che ogni singola pubblicazione è valutata \$240.000 (tabella 7).

Tabella 7 – Ritorno medio potenziale per atleta basato su una campagna di dieci post sui social media

Potential media return based on 10 social media posts per athlete



Fonte: Nielsen Sport

Anche nel basket italiano sono presenti degli esempi di atleti che ricoprono il ruolo di content creator con una determinante influenza sui loro seguaci. Tra i più quotati al momento c'è Tommaso Marino, giocatore che nelle ultime stagioni ha sempre militato in A2, lontano dalla massima serie. Nonostante ciò, l'attuale giocatore di Scafati Basket vanta un seguito ben superiore a quello dei suoi colleghi provenienti dalla Legabasket Serie A. Tommaso Marino grazie al seguito in continuo aumento e un ottimo engagement sui profili social, è riuscito a creare come cofounder il brand, "Zero Blasterfirm", attraverso il quale mette in atto tutto ciò che ha imparato del marketing digitale e della comunicazione

in generale. Inoltre, affianca da tempo Bruno Cerella, altro giocatore professionista, nel suo progetto “Slums Dunk” che attraverso la pallacanestro prova a migliorare la vita delle persone svantaggiate in Africa. I due atleti, grazie alle rispettive visibilità, hanno avvicinato negli anni molte persone alla loro iniziativa potendo ampliare le donazioni, fondamentali per il proseguo e sviluppo del loro progetto.

2.3.3 Social media

Altro aspetto, altrettanto fondamentale, di cui si occupa la funzione marketing è quello dei social media. Come abbiamo visto parlando dell’organigramma delle associazioni o società sportive, nei club di grande dimensione vi è una funzione dedicata al marketing all’interno della quale vi è un social media manager. Nelle squadre di dimensioni ridotte invece la funzione viene accorpata ad altre. Il social media manager si occupa della gestione dei social network, dunque pianifica e monitora l’attività dei profili ufficiali sui social. Questa funzione sta assumendo sempre più importanza negli ultimi anni, grazie alla continua crescita dell’utilizzo dei social network. I fan sono infatti quasi sempre online, in particolare i più giovani. Per questo motivo risulta importante creare contenuti che attirino l’interesse dei supporter e diffonderli anche tra coloro i quali ancora non si sono mai avvicinati al club.

Attraverso i profili social i club promuovono i propri eventi sportivi e quelli organizzati in collaborazione con sponsor e partner. Grazie ad alcuni atleti con particolare seguito, come già analizzato in precedenza, i social media riescono ad avvicinare utenti sostenitori di altri club o con interessi differenti.

Inoltre, grazie alle ultime funzionalità aggiunte sulla maggior parte dei social network (Facebook e Instagram), i club possono ampliare la propria attività di e-commerce. Con l’utilizzo degli shop personalizzabili su Facebook e Instagram è possibile, infatti, creare la propria vetrina attraverso la quale commercializzare i propri prodotti del merchandising, tema di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

2.4 Merchandising

Sempre nel contesto delle forme alternative di revenue è possibile collocare il merchandising. Nel mondo dello sport questo fenomeno consiste nella vendita di materiale di vario genere commercializzato utilizzando il brand e l’immagine del club.

Se infatti il club gode di una loyalty molto elevata, sarà più semplice che i fan acquistino dei prodotti grazie alla loro brandizzazione con il logo della squadra o con elementi che evocano la squadra stessa.

I prodotti commercializzati dai club possono essere connessi all'attività sportiva, quindi materiale tecnico, ma anche essere destinati alla vita quotidiana come abbigliamento lifestyle e accessori.

Per il materiale tecnico spesso vengono messe in commercio canotte ufficiali, completi gara e tutto ciò che i giocatori indossano durante le gare e in preparazione ad esse.

Anche per questi prodotti vengono create diverse qualità con relative differenti fasce di prezzo per soddisfare le necessità dei diversi acquirenti. In particolare, vengono creati “prodotti ufficiali”, quelli che vengono indossati dalle squadre, e “prodotti repliche”, che si differenziano dai primi esclusivamente per la tipologia di materiale con cui sono realizzati.

Per avvicinare i tifosi all'acquisto risulta fondamentale la brand building, intesa come insieme delle operazioni volte alla costruzione del marchio del club affinché sia riconoscibile da parte dei supporter e appassionati. Questo si concretizza nella diffusione del marchio, che avviene tramite: la creazione di contenuti; l'allestimento di store; il monitoraggio delle interazioni.

I contenuti creati rendono possibile, per coloro che non conoscono il brand, entrare in contatto con esso. Vengono utilizzati sia offline, nei punti vendita del club o in occasione dell'evento sportivo, sia online, tramite i profili social del club e l'e-commerce.

L'allestimento dello store avviene nella maggior parte delle volte nella doppia modalità, offline e online. Lo store offline varia a seconda delle dimensioni e dell'importanza del club. Infatti, per le grandi squadre vi è la presenza di uno o più punti vendita di proprietà del club completamente dedicati alla vendita del materiale del club. In casi di squadre di dimensioni meno rilevanti, non vi sono dei punti vendita di proprietà ma i prodotti vengono commercializzati in store del settore sportivo o in altri punti vendita cittadini.

Gli store online vengono allestiti creando una sezione sul proprio sito internet, utilizzando marketplace online o le funzioni di vendita messe a disposizione dai diversi social network.

Risulta altrettanto importante raccogliere e misurare i risultati delle due operazioni precedenti; questo viene fatto tramite il monitoraggio delle interazioni servendosi degli strumenti messi a disposizione da alcuni social per l'analisi dei dati, ma anche tramite delle aziende specializzate nel social media analytics.

2.5 Performance sociale

Fino ad ora sono state analizzate forme di revenue classiche ed alternative che si concretizzano nell'entrata di risorse economiche nelle casse dell'associazione e società sportiva. Le performance che le squadre raggiungono non sono però necessariamente di carattere economico e finanziario. Ad esse, infatti, si affianca la performance sociale che garantisce altrettanti vantaggi per i club.

Le associazioni e società sportive possono svolgere una serie di attività sociali con lo scopo di sensibilizzare i loro supporter verso determinate cause o per offrire un servizio verso il territorio su cui operano.

2.5.1 Attività di sensibilizzazione sociale

Le squadre spesso utilizzano il proprio seguito e la propria visibilità per portare all'attenzione dei "followers", intesi come seguaci offline e online, delle cause di interesse sociale. Negli anni sono state organizzate molteplici iniziative e promosse varie campagne di sensibilizzazione con questo scopo.

Tra le più recenti vi è la campagna BLM (Black Lives Matter) lanciata dalle franchigie NBA per combattere la discriminazione razziale verso la comunità di colore negli USA. Da subito, alcune squadre hanno rinunciato a scendere in campo per protesta, successivamente hanno messo in piedi una serie di iniziative per portare all'attenzione di tutti il delicato tema. Le squadre, che indossavano delle t-shirt con lo slogan "Black Lives Matter", si sono inginocchiate durante l'inno nazionale in segno di protesta. Inoltre, per alcune gare le canotte dei giocatori, invece di riportare sul retro il cognome, sono state personalizzate con degli slogan antirazziali. Ogni giocatore riportava un messaggio personalizzato, spesso scritto nella propria lingua; ciò ha permesso di diffondere ancora di più il contenuto in tutto il mondo. Questo è un chiaro esempio di come un fenomeno prettamente commerciale come il merchandising, possa essere utilizzato per sensibilizzare la popolazione verso una causa di interesse globale. La vendita di queste canotte è infatti divenuta un'occasione per tanti appassionati per poter acquistare un raro cimelio, contribuendo allo stesso tempo alla promozione dell'uguaglianza razziale.

La lotta contro la violenza di genere è un'altra causa che spesso la pallacanestro ha sostenuto. Negli anni, in occasione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, sono state organizzate molte iniziative e manifestazioni da parte di federazioni, leghe e singoli club. Molti giocatori sono scesi in campo con un segno rosso sulla pelle in occasione della ricorrenza nel novembre del 2020. La Pallacanestro Crema, squadra militante nel campionato di serie B nazionale, dal 2016 indossa una divisa rosa priva di sponsor con un cuore rosso e l'hashtag "#noviolenzacontroledonne". Questo ha consentito alla squadra lombarda di essere conosciuta in tutta Italia per la sua estrema sensibilità prima che per i suoi risultati sportivi. Inoltre, la Pallacanestro Crema di recente ha siglato un accordo con un main sponsor che si occupa di sostenibilità ambientale, sposando anche la causa "green". Da ciò è nato lo slogan "Più pink, più green", che vuole mettere insieme la lotta contro la violenza sulle donne e la sostenibilità dell'ambiente.

Un'altra iniziativa di cui la pallacanestro e le singole squadre si stanno facendo portavoce è il “Teddy Bear Toss”, e cioè il lancio degli orsacchiotti. Infatti, negli ultimi anni, anche in Italia, viene organizzato questo lancio di peluche in occasione del primo canestro di una partita prestabilita. I peluche vengono raccolti e successivamente consegnati a bambini ricoverati negli ospedali del territorio o rimessi in vendita sempre con lo scopo di devolvere in beneficenza il ricavato.

2.5.2 Attività socialmente utili per il territorio di appartenenza

Le associazioni e società sportive di pallacanestro, come quelle di altri sport, svolgono delle attività socialmente utili per il territorio di appartenenza. Lo scopo di questi progetti è a favore di categorie vulnerabili e soggetti fragili. La finalità principale di queste attività è l'inclusione. Inoltre, spesso le associazioni e società sportive ricevono contributi da diversi enti per l'organizzazione e realizzazione di questi progetti.

In molti casi gli enti locali chiedono alle società sportive di accogliere nei propri settori giovanili e categorie di avviamento all'attività sportiva soggetti provenienti da particolari contesti con lo scopo di favorire la loro integrazione all'interno della società civile e la formazione della loro persona.

Un'ulteriore attività che negli anni le associazioni e squadre sportive stanno sviluppando è il BASKIN. Si tratta di “basket inclusivo”, infatti i partecipanti sono sia normodotati che disabili. Questa disciplina ha, dunque, l'obiettivo di dare possibilità a tutti di esprimersi tramite la pallacanestro; le attività nel suo ambito vengono organizzate in collaborazione con associazioni che si occupano dell'assistenza di disabili.

In particolare, durante la pandemia di COVID-19, le squadre sportive sono state al fianco della popolazione con donazioni, aste benefiche e volontariato per la distribuzione dei beni di prima necessità per i nuclei familiari più bisognosi.

3 Case study: S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l.

3.1 Mission, vision e valori

La S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. è una società sportiva dilettantistica che svolge le sue attività nel comune di Mola di Bari. Nata nel 2012 dall'interesse verso la pallacanestro di un gruppo di imprenditori, costituita da subito con la forma societaria di s.r.l. con il chiaro intento di raggiungere grandi traguardi, ha subito nel corso del tempo molteplici cambiamenti ed evoluzioni che la rendono attualmente un punto di riferimento per il panorama cestistico pugliese.

Il club partecipa attualmente al campionato di C-gold organizzato per la stagione sportiva 2020/21 dal comitato regionale Campania, rendendo dunque eccezionalmente la categoria di carattere nazionale. Negli anni il roster della prima squadra ha militato quasi sempre in questa categoria, ad eccezione delle stagioni 2014/15 e 2015/16 in cui ha disputato il campionato di Serie B LNP dopo la vittoria del campionato di C nazionale (l'attuale C-gold prima della riforma dei campionati era a carattere nazionale e organizzata dalla Lega Nazionale Pallacanestro). Proprio il 28 maggio 2014 rappresenta la vittoria più importante della storia della società. Oltre al campionato senior, la Mola New Basket 2012 partecipa ai campionati giovanili, con squadre iscritte alle competizioni regionali e d'eccellenza. Proprio il settore giovanile della società sportiva del sud barese è il fiore all'occhiello del movimento e proprio grazie allo sviluppo degli atleti provenienti da Mola di Bari e dai paesi limitrofi, la società ha garantito la sua presenza a campionati giovanili d'eccellenza raggiungendo ottimi risultati. Dal 2014 ad oggi, infatti, la squadra molese ha disputato 5 finali regionali del campionato under 19 (divenuto "under 20" dopo la riforma dei campionati giovanili) vincendone due. In queste due occasioni le formazioni molesi hanno raggiunto il traguardo della fase interregionale nella quale hanno potuto confrontarsi con realtà di spicco della pallacanestro italiana dal punto di vista sportivo, storico e societario. In particolare, nella stagione sportiva 2015/16 la formazione under 20 ha conquistato il pass per le finali nazionali che ha permesso al team pugliese di affrontare squadre giovanili appartenenti a società sportive della massima serie italiana (Legabasket Serie A).

L'intera attività della Mola New Basket 2012 è fondata sull'elevata qualità del prodotto offerto, da quello della performance sportiva a quello dell'immagine societaria; sul duro lavoro di tutte le proprie squadre, da quelle del settore giovanile alla prima squadra; e sulla correttezza, che contraddistingue tutti i tesserati dentro e fuori dal campo.

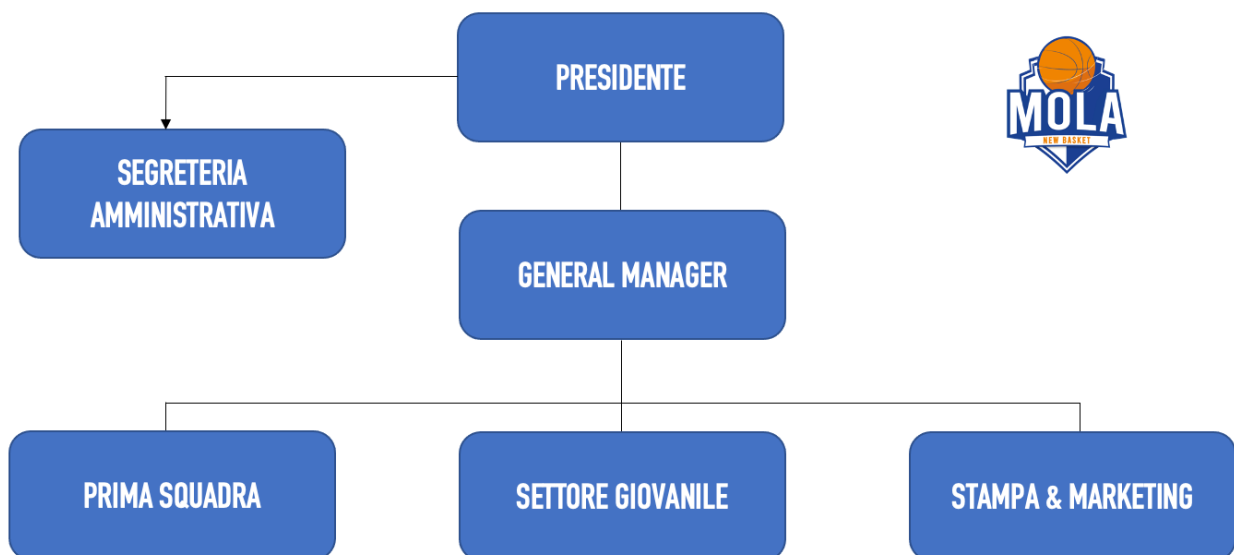
Per quanto riguarda le proiezioni future esse sono improntate verso migliorie dal punto di vista societario e verso lo sviluppo del settore giovanile. In particolare, si punta ad un maggior

coinvolgimento attivo del bacino di utenza del territorio di competenza, soprattutto per il tramite degli strumenti digitali, e a nuove collaborazioni con realtà imprenditoriali.

3.2 Struttura organizzativa

L'organigramma della S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. (tavola 3) presenta un modello di tipo funzionale con prima squadra, settore giovanile e stampa & marketing che vengono considerate funzioni. La struttura è piuttosto snella. Infatti, la Mola New Basket 2012, come la maggior parte delle associazioni o società sportive di medie-piccole dimensioni, presenta una ridotta dimensione verticale e orizzontale. Vi è una gerarchia costituita da pochi livelli e il livello di specializzazione non è elevato a causa della sovrapposizione di alcune mansioni dei soggetti coinvolti.

Tavola 3 – Organigramma S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l.



Fonte: Organigramma S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l.

Al vertice della struttura troviamo il presidente che, oltre a ricoprire un ruolo formale, svolge delle funzioni di carattere operativo. A lui sono affidate le relazioni con le istituzioni del settore pallacanestro, quali federazione, comitato territoriale ed altri club. Inoltre, è spesso il canale di comunicazione con le istituzioni pubbliche, come amministrazione locale e gestori delle strutture pubbliche.

In staff al presidente vi è la segreteria amministrativa che si occupa della registrazione di tutti i documenti elaborati dalla presidenza. È loro compito mantenere la contabilità della società.

Al di sotto del presidente troviamo il general manager, a cui è affidata la gestione delle tre funzioni presenti in organigramma. Questa figura si occupa anche dell'organizzazione degli spazi e degli orari da suddividere tra le diverse formazioni del club.

Al livello gerarchico inferiore troviamo le tre funzioni principali: prima squadra; settore giovanile; stampa & marketing.

Le funzioni prima squadra e settore giovanile sono quelle che si occupano in modo pratico dell'aspetto sportivo della società, che rappresenta il core business dell'organizzazione.

Nella funzione prima squadra troviamo il direttore sportivo, il team manager, lo staff tecnico e lo staff sanitario.

Il direttore sportivo ha il compito di allestire il roster della prima squadra con le risorse economiche messe a disposizione dalla proprietà. Egli opera di concerto con l'head coach per soddisfare le sue necessità di natura tecnica.

Al team manager è invece affidata la gestione del gruppo squadra. Questa figura si occupa dell'organizzazione delle trasferte in ogni suo aspetto, in particolare dei mezzi di trasporto e dei pasti. Proprio il team manager costituisce il collegamento principale tra il team e lo staff tecnico. All'interno dello staff tecnico troviamo le figure dell'head coach, dell'assistant coach e del preparatore atletico. Essi curano l'aspetto fisico, tecnico e tattico del gruppo squadra. Infine, vi è lo staff medico, composto dal medico sociale e dal fisioterapista. Il medico si occupa della gestione degli infortuni in accordo con il fisioterapista, per le terapie funzionali alla ripresa dell'attività sportiva. In particolare, durante la stagione sportiva 2020/21, il medico sociale adempie agli obblighi stabiliti dal Comitato Tecnico Scientifico seguendo il protocollo Covid-19 per il regolare svolgimento dell'attività cestistica.

Nella funzione settore giovanile sono presenti le stesse figure della funzione prima squadra. Il direttore sportivo si occupa del reclutamento di giovani atleti nel territorio limitrofo seguendo le indicazioni del responsabile tecnico del settore giovanile. Proprio il responsabile tecnico del settore giovanile coincide con la figura dell'head coach della prima squadra. Questo consente di avere una continuità tecnica tra il settore giovanile e la prima squadra, nel passaggio di giovani cestisti al roster della prima squadra. Lo staff medico della prima squadra si occupa anche della cura degli atleti appartenenti al settore giovanile.

La funzione stampa & marketing è composta dal social media manager, dall'addetto stampa e dagli addetti alle riprese e trasmissioni dei match in diretta.

Il social media manager si occupa della gestione dei profili ufficiali del club sui social network. In particolare, crea contenuti per promuovere l'attività sportiva della società e mettere in risalto i partner e gli sponsor.

L'addetto stampa provvede alla stesura degli articoli in riferimento ai match disputati dal team e alle principali iniziative organizzate. Egli si occupa dell'invio degli articoli alle testate giornalistiche nonché ai siti sportivi.

Infine, gli addetti alle riprese si occupano dell'acquisizione, elaborazione e pubblicazione delle immagini dei match ed eventi organizzati dal club. In particolare, durante il campionato caratterizzato dalla chiusura al pubblico delle arene, la diffusione live delle partite risulta fondamentale per il mantenimento della fan base.

3.3 Risorse

Le risorse che hanno caratterizzato la S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. dalla sua fondazione fino ad oggi hanno subito negli anni molti cambiamenti. Se al momento dell'istituzione del club le risorse fondamentali presenti erano i contributi economici messi a disposizione da partner e sponsor, col tempo ad essi si sono aggiunte altre tipologie di risorse. Con la crescita della società, infatti, in parallelo con il raggiungimento di risultati sportivi soddisfacenti, c'è stato l'avvicinamento di molteplici soggetti.

Si è venuto a gruppo di stakeholders costituito da: atleti; tecnici; giovani atleti; rispettive famiglie; appassionati; collaborazioni con società di paesi limitrofi; attività commerciali, liberi professionisti e imprenditori quali sostenitori economici del progetto.

L'insieme di questi soggetti ha dato la possibilità alla Mola New Basket di ampliare ulteriormente il proprio raggio d'azione utilizzando l'attività cestistica come fulcro di una serie di iniziative.

Nel corso delle diverse stagioni sportive, la dirigenza ha fronteggiato il cambiamento di questi stakeholders dovuto a risultati sportivi sia positivi che negativi, a crisi economiche e finanziarie e a scelte di carattere personale dei soggetti coinvolti.

Nella stagione 2013/14, la costruzione di un roster di elevato livello e il mantenimento di posizioni di alta classifica per tutta la durata del campionato hanno portato all'avvicinamento di nuovi supporter allettati dalle tante vittorie e dall'entusiasmo intorno alla squadra. Conseguentemente, la società ha potuto contare su un incremento degli incassi del ticketing. La presenza di un pubblico più consistente ha attratto nuovi sponsor che hanno voluto sposare il progetto di una società sportiva di successo.

Nella stagione successiva, la partecipazione al campionato di Serie B nazionale ha avvicinato ulteriori sponsor alla Mola New Basket 2012. Proprio durante quel campionato il club ha potuto godere dell'ausilio di sponsor di rilevanza nazionale che tramite l'accordo di sponsorship accompagnavano la squadra in giro per lo stivale attraverso il materiale tecnico brandizzato con il proprio logo.

A partire dal 2016 però, la retrocessione in serie C-gold ha causato l'allontanamento di alcuni sponsor dal progetto. Nelle stagioni successive, i cattivi risultati sportivi a dispetto dei roster allestiti hanno causato l'allontanamento di una gran parte dei supporter non più stimolati dal risultato sportivo.

Per questo motivo dalla stagione 2018/19 la Mola New Basket 2012 ha avviato un processo di rinascita. Nel campionato successivo il club ha voluto dare un forte segnale presentando un nuovo logo societario, simbolo di un radicale cambiamento.

3.4 Forma principale di revenue

Sin dalla fondazione, la S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. ha potuto godere dell'aiuto economico di un main sponsor, affiancato da altri sponsor di rilevanti dimensioni.

Queste sponsorship hanno consentito negli anni di partecipare a campionati senior di alto livello e a campionati giovanili d'eccellenza raggiungendo ottimi risultati. La presenza di questi accordi, infatti, ha garantito al club la disponibilità di risorse economiche necessarie per lo svolgimento di tutte le proprie attività.

Il main sponsor, di proprietà di un imprenditore locale ma di fama nazionale, ha consentito la costruzione di roster di alto livello e l'arrivo di tecnici di altrettanta importanza.

Lo sponsor, dalla sua parte, ha ottenuto visibilità e riconoscibilità. Infatti, la squadra ha assunto la denominazione del main sponsor (divenuto quindi anche title sponsor) e ha indossato materiale tecnico brandizzato con il logo dello stesso.

La scelta, spesso obbligata dalla carenza di altre possibilità, di affidarsi ad un ristretto numero di sponsor, seppure rilevanti dal punto di vista del contributo economico concesso, presenta dei vantaggi ma anche degli svantaggi.

I vantaggi si concretizzano nel dover relazionarsi con uno o pochi soggetti, quindi vi è una maggior semplicità nella gestione dei rapporti contrattuali. Questo, inoltre, consente di avere dei messaggi promozionali più chiari, rendendo possibile la differenziazione del ritorno pubblicitario in base al contributo economico dei singoli sponsor.

Dall'altra parte però avere un numero limitato di sponsor costituisce un rischio. Infatti, a parità di contribuzione generale, un numero maggiore di sponsor riduce la possibilità che il mancato rinnovo del contratto di sponsorizzazione o l'insolvenza da parte dello sponsor causi problemi economici rilevanti per il club.

Dal gennaio del 2021, infatti, dopo la sospensione dei campionati e la crisi economica e finanziaria dovute alla pandemia di COVID-19, molti accordi di sponsorship non sono stati rinnovati. Questo ha

costretto la società a tornare alla ricerca di sponsor e partner per l'avvio della stagione sportiva, in un periodo di estrema difficoltà dovuto alle cause sopra elencate.

La politica seguita dal club ha subito però un cambiamento rispetto al passato, si è infatti privilegiata la ricerca di molteplici sponsor anziché affidarsi a pochi contribuenti, distribuendo, dunque, il rischio. In questo modo un eventuale mancato rinnovo del contratto di sponsorizzazione non causerebbe un drastico crollo dei flussi in entrata nelle casse del club e allo stesso tempo consentirebbe la ricerca di un nuovo partner con maggior tranquillità.

In linea con questa decisione, la società ha promosso la campagna "Adotta un atleta", tramite la quale intende ricercare sponsor che associando il proprio marchio ad un giocatore contribuiscono alla copertura delle spese per lo stesso. La contropartita, in termini di esposizione mediatica dello sponsor, si è esplicitata nel materiale tecnico indossato nel pre-partita da ogni singolo giocatore, che presenta il logo dello sponsor adottivo. Inoltre, anche attraverso i profili social ufficiali del club, è stato dato risalto agli sponsor in associazione alle prestazioni dei giocatori adottati. L'iniziativa ha riscosso successo fra gli imprenditori locali che, nonostante il periodo di crisi, hanno sposato il progetto.

Per la prima volta nella stagione 2020/21 la S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. ha raggiunto un accordo di sponsorizzazione per il title sponsor dedicato interamente al settore giovanile. Questo consente alla società di avere delle risorse economiche da destinare al vivaio e allo sponsor di ricoprire un ruolo principale all'interno delle attività del club. Infatti, le squadre giovanili hanno assunto la denominazione dell'impresa con il quale è stata accordata la sponsorship e le divise indossate dai giovani atleti presentano esclusivamente il logo del title sponsor del settore giovanile.

3.5 Forme alternative di revenue

Le modeste dimensioni della S.S.D. Mola New Basket 2012 s.r.l. fanno sì che la stessa debba ricercare forme alternative di revenue oltre alla classica sponsorship. Inoltre, la società pone come obiettivo primario, oltre al raggiungimento di ottime performance economiche e sportive, l'ottenimento di elevate performance dal punto di vista sociale.

In particolare, in preparazione del campionato di C-gold, che avrebbe dovuto aver inizio nell'autunno del 2020, la funzione stampa & marketing ha elaborato e promosso una campagna abbonamenti del tutto innovativa rispetto a quelle viste nelle stagioni precedenti. L'iniziativa prevedeva diverse tipologie di abbonamenti, che, quindi, avrebbero permesso a tutti i supporter di scegliere la soluzione più adeguata alle loro esigenze. Inoltre, erano state promosse delle formule che avrebbero premiato la fedeltà dei vecchi abbonati e che avrebbero incentivato la visione dei match in arena da parte di interi nuclei familiari.

L'elemento caratterizzante l'ideazione di questa campagna abbonamenti è stata l'associazione delle diverse tipologie di tessere con una serie di attività accessorie.

Infatti, la sottoscrizione di qualsiasi abbonamento avrebbe consentito di accedere a diverse scontistiche grazie agli sponsor e partner del club. In tal modo, con l'acquisto dell'abbonamento per la visione dei match, i fan avrebbero potuto contribuire alla raccolta di risorse economiche per le casse del club e allo stesso tempo avrebbero potuto ottenere dei vantaggi presso molti partner, quali attività commerciali, palestre e cliniche mediche convenzionate.

Nonostante la sottoscrizione degli abbonamenti non sia stata resa possibile dalla chiusura al pubblico delle arene a causa della pandemia COVID-19, l'interesse mostrato da subito dai fan evidenzia come l'iniziativa abbia avuto successo e quindi debba essere riproposta per le stagioni future.

Inoltre, durante la stagione 2020/21, con lo scopo di avvicinare maggiormente la popolazione locale al club, è stato creato per la prima volta il merchandising ufficiale della Mola New Basket 2012.

È stata promossa la vendita di abbigliamento ufficiale targato MNB e materiale tecnico. La presenza su tutti i prodotti del "70042", codice postale del comune di Mola di Bari, ha creato maggior interesse negli acquirenti che, grazie all'elemento distintivo, sono stati maggiormente attratti verso l'acquisto. Il merchandising è stato reso disponibile, oltre che presso lo store ufficiale, anche su una piattaforma online indirizzata ad utenti del territorio.

Altra iniziativa attivata è quella sviluppata per far sì che la pratica sportiva, in particolare quella cestistica, si diffonda; in tal senso la Mola New Basket 2012 ha presentato agli istituti scolastici di secondo grado un progetto di alternanza scuola-lavoro. Il progetto ha come scopo principale quello di mettere a conoscenza degli studenti di tutto ciò che riguarda la pallacanestro, dalle dinamiche dirigenziali a quelle riguardanti l'attività agonistica. In particolare, viene data importanza all'aspetto manageriale e gestionale del club. Dunque, il percorso formativo prevede lo studio di aspetti teorici tramite docenti del settore e testimonianze di esperti e l'applicazione pratica di quanto imparato. Per questo motivo, al termine di ogni modulo, i partecipanti al progetto sono chiamati ad elaborare un project work sul tema trattato durante le lezioni. Al fine di stimolare ulteriormente l'interesse degli studenti, la Mola New Basket 2012 ha concesso la possibilità di prendere parte ad uno stage extra curriculare per due studenti distintisi durante il progetto consentendo così di entrare a far parte del team della funzione stampa & marketing per la stagione sportiva successiva allo svolgimento del progetto di alternanza scuola-lavoro.

Dal punto di vista sociale il club ha sempre dimostrato la propria vicinanza ed attenzione verso cause di interesse globale e verso il proprio territorio. Infatti, nel marzo 2020, il club in accordo con altre associazioni socioculturali e di volontariato, ha organizzato una passeggiata di sensibilizzazione verso la prevenzione dei tumori femminili e la promozione dell'attività sportiva. L'iniziativa ha avvicinato

molti cittadini che al termine della manifestazione hanno potuto prendere parte ad un convegno informativo. L'evento, a causa della sopraggiunta pandemia, è stato poi riprogrammato e svolto nell'ottobre seguente.

In occasione della giornata internazionale contro il razzismo, la funzione di stampa & marketing ha anche ideato un breve video nel quale tutti gli atleti stranieri che hanno militato nella squadra recitano uno slogan antirazziale. Inoltre, sono state disegnate delle canotte gara e delle t-shirt dedicate alla particolare occasione. L'iniziativa, a causa della chiusura al pubblico degli impianti sportivi per la pandemia COVID-19, è stata rimandata alla stagione seguente nella speranza di poter coinvolgere e sensibilizzare tutti i supporter e fan.

Infine, proprio nel periodo emergenziale dei mesi in cui si è diffuso il COVID-19, causando una conseguente crisi economica, la Mola New Basket ha contribuito all'acquisto e distribuzione di cibo e pasti per i nuclei familiari in difficoltà. Con questo scopo, la società ha organizzato una lotteria natalizia, in cui parte del ricavato è stato devoluto in beneficenza a sostegno dei soggetti più vulnerabili.

3.6 Raccomandazioni future

Ponendo uno sguardo verso quello che è il futuro della S.S.D. Mola New Basket 2012, ci si auspica una crescita a ritmi elevati.

Per rendere possibile ciò, la proprietà dovrà continuare ad investire sul *management sportivo*. Questo è infatti lo step principale che consente ad un club di piccole-medie dimensioni di effettuare il salto di qualità dal punto di vista gestionale e sportivo.

L'assunzione di figure professionali, qualificate attraverso il conseguimento di titoli universitari e attraverso la partecipazione a corsi professionali del settore, renderebbe possibile la crescita sotto molteplici punti di vista. Infatti, addetti ai lavori con un'approfondita conoscenza della materia e con esperienza porterebbero ad un'oculata gestione delle risorse di ogni genere. Questo consentirebbe l'avvicinamento al mondo del professionismo, inteso non esclusivamente come partecipazione a campionati di categorie superiori ma anche come creazione di una struttura societaria meglio organizzata e di conseguenza maggiormente performante.

Sul *piano economico e finanziario*, la ricerca delle risorse dovrà essere improntata verso accordi di sponsorship e partnership pluriennali. Questo, assieme ad un numero più elevato di soggetti coinvolti, farebbe sì che sia più sostenibile la realizzazione del progetto societario e di fatto ridurrebbe

notevolmente la possibilità che eventi come il mancato rinnovo o l'insolvenza di un contratto di sponsorizzazione rendano irrealizzabile lo stesso.

Dal punto della *comunicazione*, in linea con le ultime stagioni sportive, il club dovrà continuare a promuovere e pubblicizzare la propria attività tramite i social network. Per far sì che anche questo aspetto possa essere gestito e curato al meglio, la società, viste le disponibilità economiche, dovrà affidarsi a delle agenzie di comunicazione o professionisti del settore. Questo, infatti, consentirebbe alla società di aumentare la propria esposizione e quella dei propri giocatori, avvicinando costantemente nuovi soggetti al movimento.

4 Conclusione

Attraverso l'elaborato sono stati analizzate le caratteristiche del settore e messi in evidenza gli elementi che hanno caratterizzato l'evoluzione del revenue system nella pallacanestro. In particolare, l'articolazione dei contenuti sul tema scelto permette alcune considerazioni finali che di seguito si riportano.

L'analisi competitiva delle aziende operanti nel settore cestistico mostra importanti dinamiche competitive date da una serie di caratteristiche proprie dello sport, si pensi alla natura stessa dei fornitori costituiti dai giocatori piuttosto che alle licenze pluriennali di cui i club godono in molti paesi. Sul fronte della disamina della domanda, a livello globale la pallacanestro risulta essere il terzo sport più seguito con più di 2 mld di appassionati e con punte di popolarità negli Stati Uniti dove la NBA registra incassi da record.

La pallacanestro italiana si posiziona al quarto posto nella classifica degli sport praticati nel nostro Paese anche se con una differenziazione geografica. Ad oggi in Italia vi è una netta prevalenza di atleti di sesso maschile con un trend mediatico positivo che fa ben sperare in una diffusione più equilibrata. Il sistema organizzativo prevede la FIP che governa l'ambito agonistico in ogni categoria, affiancata dalla Legabasket serie A per quanto concerne la massima categoria e dalla LNP per le serie A2 e B.

C'è ancora molta strada da compiere nel settore italiano del basket per una solida base di tifoseria non locale. Infatti, nonostante risultati tecnici importanti anche a livello europeo, i fan risultano nella maggior parte dei casi di natura locale. Ciò è da attribuirsi ad una serie di fattori e in primis alla non ottimale esposizione di questo sport nei diversi mass media. Questo fenomeno si evidenzia ancor più nelle serie dilettantistiche dove si registra un basso interesse dovuto anche alla tipologia di società con scarse risorse finanziarie da investire nel potenziamento del numero di sostenitori.

La pallacanestro, come altri sport, a livello agonistico deve ormai essere considerata un "servizio" offerto sul mercato afferente al più ampio ambito economico dello sport. Infatti, gli incontri sono l'esito di un'organizzazione di risorse umane ed economiche che si configura a tutti gli effetti come un'impresa.

La mancanza di risorse economiche adeguate a sopportare i costi per lo svolgimento delle varie attività societarie, ha visto negli ultimi anni una maggiore focalizzazione verso le forme alternative di revenue, che affiancano le sponsorship e partnership. Se infatti i club di grandi dimensioni contano soprattutto sul contributo concesso dagli sponsor - i quali godono della grande esposizione frutto dell'accordo di sponsorizzazione - nei club di modeste dimensioni le sponsorship sono accompagnate da forme di revenue alternative. Il successo e la realizzazione di attività propedeutiche all'attivazione di forme di revenue differenti dalle sponsorship derivano da un modello organizzativo stabile, nel quale la professionalità e preparazione dei membri è ingrediente fondamentale. Risulta, dunque, determinante la presenza di funzioni organizzative che si dedicano alle interazioni con i soggetti protagonisti delle forme alternative di revenue.

La funzione che si occupa del marketing sportivo svolge un ruolo fondamentale. Essa rende possibile la condivisione e diffusione delle attività e delle esperienze svolte dal club, che altrimenti non godrebbero di un'adeguata visibilità a causa della ridotta esposizione mediatica dovuta alle modeste dimensioni. I social media sono sempre più uno strumento utilizzato per lo sviluppo della "clientela" delle società cestistiche. Tale fenomeno, in crescita anche nel nostro Paese, risulta essere più maturo negli Stati Uniti vista sia la maggiore propensione digitale della popolazione americana che la capacità di utilizzo dei social media da parte delle imprese di settore in termini di risorse umane skillate e risorse finanziarie necessarie.

Si è evidenziato come la presenza di club di piccola dimensione sul territorio sia di aiuto verso coloro che abitano il territorio stesso, tramite lo svolgimento di attività indirizzate ai nuclei familiari più fragili e bisognosi.

Le conseguenze della pandemia COVID-19 sulle società di piccole e medie dimensioni del settore della pallacanestro sono state gravissime visto il fermo imposto dalla legge alle squadre del settore dilettantistico. Infatti, lo stop alle attività ha causato il venir meno del supporto finanziario delle aziende sponsor locali e, conseguentemente, l'allontanamento della gran parte della tifoseria. Si aggiunga a questo anche la mancata realizzazione delle attività collaterali legate al settore giovanile e del minibasket.

Oggi, in uno scenario economico non roseo, risulta di vitale importanza per tutte le società e associazioni sportive accostare forme di revenue classiche e alternative, con l'obiettivo di puntare ad

un'evoluzione societaria che possa culminare nella trasformazione in un club di grandi dimensioni e con obiettivi di crescita costante.

5 Bibliografia

Atte, A. (2016). Leghe sportive più ricche al mondo. Money.it <https://www.money.it/Leghe-sportive-piu-ricche-al-mondo>.

Carrà, M. (2019). Sport: quali sono i dieci più popolari del mondo. Money.it, <https://www.money.it/Sport-quali-sono-i-10-piu-popolari-e-seguiti-al-mondo>.

Cherubini, S. (2015). Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. FrancoAngeli, 19-74, 170-250.

CONI. (2017). I numeri dello sport 2017. 4-22. https://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Rapporto_FSN_DSA_2017.pdf.

Daft, R. L. (2017). Organizzazione aziendale, VI edizione. Maggioli editore, 85-133.

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). Economia e gestione delle imprese, V edizione. Mc Graw Hill, 77-92, 247-272, 295-326.

Forbes. (2019). La classifica Forbes dei 100 sportivi più pagati al mondo nel 2019. Forbes.it <https://forbes.it/2019/06/11/la-classifica-forbes-dei-100-sportivi-piu-pagati-al-mondo-nel-2019/>.

Forbes. (2020). La classifica Forbes dei team sportivi più ricchi nel 2020. Forbes.it <https://forbes.it/2020/07/31/la-classifica-forbes-2020-dei-team-sportivi-piu-ricchi-al-mondo/>.

Fullerton, S. & Merz, R. (2008) The domains of sports marketing.

Gazzetta Ufficiale. (2020). Disposizioni attuative del decreto legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Gazzetta Ufficiale. (2019). Legge 8 agosto 2019, n. 86, Deleghe al Governo e altre disposizioni in materia di ordinamento sportivo, di professioni sportive nonché di semplificazione, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/16/19G00098/sg>.

Gazzetta Ufficiale. (2004). Decreto-legge 28 maggio 2004, n. 136, Disposizioni urgenti per garantire la funzionalità di taluni settori della pubblica amministrazione. Disposizioni per la rideterminazione di deleghe legislative e altre disposizioni, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2004/08/25/04A08686/sg>.

Gwinner, K. & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. Journal of services marketing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040310474828/full/html>.

Howard, D. R. & Crompton, J. L. (2013). *Financing Sport*, III edizione. Fit Publishing, Section III, section IV.

IQUII (2020). *NBA insight report*.

https://sport.iquii.com/pdf/NBAInsightReport_December_2020.pdf.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). *Marketing management*, XV edizione. Pearson, 2-33, 366-399, 488-502, 580-612.

Mecucci, F. (2019). *La Virtus Segafredo Arena, un palasport temporaneo alla Fiera di Bologna*. <https://www.neverendingseason.com/virtus-segafredo-arena-palasport-fiera-bologna/>.

Schnietz, K. (2005). *5-forces industry analysis*. *Graziadio business review*, 8,

<https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/5-forces-industry-analysis/>.

Senato della Repubblica. (2001). *Disegno di legge N. 241 – Legislatura 14[^]. Disciplina delle società e associazioni sportive dilettantistiche e degli enti di promozione sportiva*.

http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/frame.jsp?tipodoc=Ddlpres&leg=14&id=00008136&part=doc_dc-articolato_ddl&parse=si.

Smith, A. (2008). *Sport Sponsorship, team support and purchase intentions*.

Venturoli, E. (2019). *Detrazioni per sponsorizzazioni sportive: deducibilità, iva e spesa di pubblicità*. <https://rtrsports.com/blog/detrazioni-sponsorizzazioni-sportive/>.

Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). *Sports fans: Measuring degree of identification with their team*. *International Journal of Sport Psychology*,