



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

“L'importanza della pianificazione e del controllo d'azienda nella realizzazione di un evento sportivo di successo: il caso Lemon Bowl”

Prof. Adriana Rossi

Eleonora Pedà

Matr. 259031

RELATORE

CANDIDATA

Anno accademico 2022/2023

“L'importanza della pianificazione e del controllo d'azienda nella realizzazione di un evento sportivo di successo: il caso Lemon Bowl”

Indice

Introduzione	3
1. Il sistema di pianificazione, organizzazione e controllo	4
1.1 SAC in ambito tennistico	7
1.2 Il concetto di costo, le diverse tipologie di costi in azienda	8
1.2.1 Costi diretti e costi indiretti	12
1.2.2 I Costi Volumi Risultati ed il BEP.....	13
1.2.3 Analisi del BEP	15
1.2.4 Strategie di allocazione dei costi	18
1.3 Il processo di elaborazione e redazione del budget aziendale	22
2. Lo scenario sportivo tennistico italiano	24
2.1 La storia e la tradizione	24
2.1.1 Lo sviluppo economico e mediatico dello sport nel mondo, le caratteristiche del settore economico sportivo	26
2.2 Le dimensioni dello sport	31
2.2.1 L'importanza del marketing sportivo e la realizzazioni di eventi	36
3. L'evento	34
3.1 L'importanza dei budget nella realizzazione di un evento	36
3.2 L'eventing sportivo	37
3.3 Il caso sportivo tennistico internazione “Lemon Bowl”	39
3.4 Intervista al manager	40
3.5 Analisi dei costi sostenuti e ricavi ottenuti	45
3.6 BEP	48
Conclusioni	49
Bibliografia	51
Sitografia	52

Introduzione

Nell'organizzazione di eventi sportivi, la pianificazione e il controllo di gestione rivestono un ruolo fondamentale per garantire il successo dell'evento e la gestione ottimale delle risorse finanziarie. Questi eventi, che coinvolgono atleti, spettatori sponsor e molti altri stakeholders, richiedono un'accurata programmazione e un controllo costante dei budget e dei costi. La realizzazione di un evento sportivo comporta la necessità di gestire una serie di complessi processi organizzativi, logistici e finanziari. Il budget svolge un ruolo chiave in questo contesto, fornendo una stima delle risorse finanziarie necessarie per l'organizzazione dell'evento. Il controllo di gestione, invece, è il processo che consente di monitorare e valutare l'efficacia dell'allocazione delle risorse e dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati. I programmi di pianificazione e controllo di gestione offrono strumenti e metodologie specifiche per gestire in modo efficiente i budget e i costi legati all'organizzazione di eventi sportivi. Attraverso l'identificazione delle fonti di finanziamento, la stima dei costi di produzione, la valutazione dei rischi e la previsione dei ricavi, questi programmi consentono di pianificare in maniera accurata e realistica tutte le attività necessarie per la realizzazione dell'evento. Tuttavia, l'implementazione di un efficace programma di pianificazione e controllo di gestione richiede una profonda conoscenza del settore sportivo, nonché competenze specifiche nel campo finanziario e dell'organizzazione degli eventi. È necessario considerare fattori come la gestione dei fornitori, la logistica, la promozione e la comunicazione, oltre agli aspetti tecnici e sportivi strettamente legati all'evento. Questa tesi si propone di analizzare in dettaglio i programmi di pianificazione e controllo di gestione applicati alla realizzazione di un evento sportivo, attraverso metodi quali l'analisi di dati e le interviste, concentrandosi principalmente sul budget e sui costi. Saranno esplorate le migliori pratiche e le strategie adottate nel settore per garantire una gestione finanziaria efficiente e una pianificazione accurata degli eventi. Inoltre, saranno identificati gli strumenti e le metodologie più utilizzate per monitorare e controllare i budget e i costi durante l'intero ciclo di vita di un evento sportivo. Attraverso l'analisi di un caso studio e l'esame delle principali sfide e opportunità nel settore degli eventi sportivi, questa tesi propone di fornire una panoramica completa e approfondita sull'applicazione dei programmi di pianificazione e controllo di gestione nell'organizzazione di eventi sportivi.

1. Il sistema di pianificazione, organizzazione e controllo

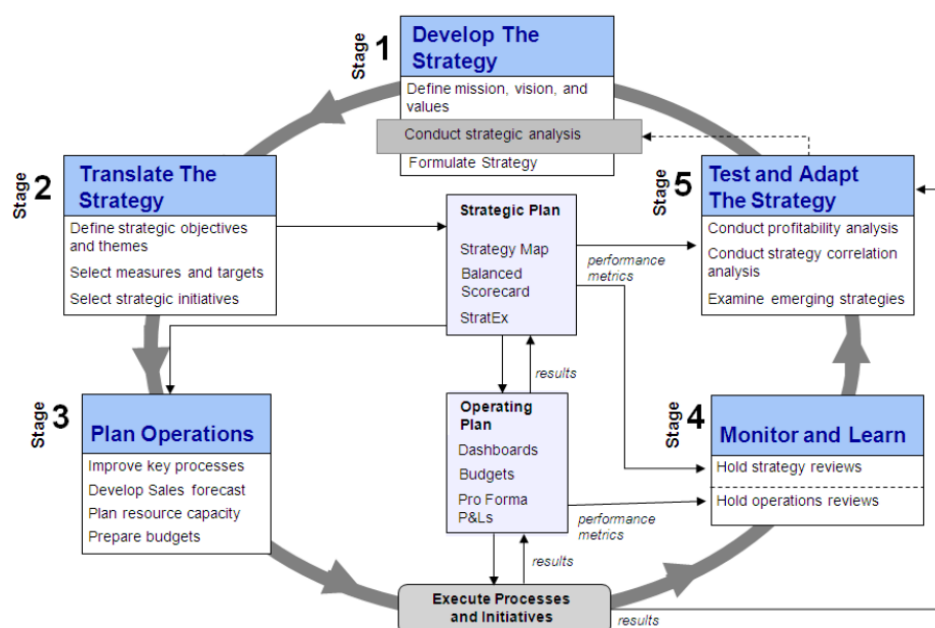
In un mondo in costante mutazione e soprattutto ricco di innovazione, è necessario che le organizzazioni efficaci cerchino di pianificare al meglio le proprie attività, valutando a priori i possibili risultati futuri, sia in tempi relativamente brevi che in orizzonti temporali più prolungati a seconda di ciò che l'impresa stessa vuole raggiungere. I bravi manager ricorrono all'utilizzo di corretti piani di programmazione e controllo per raggiungere gli obiettivi che le organizzazioni stesse si pongono. Una corretta redazione di un piano organizzativo, garantisce anche la possibilità di contenere costi associati all'azienda, sia che essi siano fissi sia che siano variabili, facendo in modo che non si generino situazioni economicamente non gradite per l'organizzazione stessa. Nelle organizzazioni sportive purtroppo il processo di pianificazione non è molto diffuso, questo si nota dal fatto che molte hanno vita breve. Nello specifico però quelle che, grazie ad un corretto progetto di pianificazione, sono riuscite a raggiungere un'ottima posizione all'interno del mercato nel quale operano, pongono una maggiore attenzione allo sviluppo sul piano delle vendite e dei rapporti con la clientela, operando con una visione di lungo periodo. Cos'è però in realtà un Sistema di Amministrazione e Controllo o SAC? “Un SAC è anzitutto fondato sul sistema di contabilità generale, ma non si esaurisce in questo. A esso si aggiunge, con un diverso grado di articolazione e complessità il cosiddetto sistema di controllo di gestione, primariamente volto ad alimentare i flussi di informazioni destinati a quanti, a vari livelli della struttura organizzativa, e con diverse responsabilità, sono coinvolti nella gestione aziendale”¹. Per la sopravvivenza, nonché la nascita, di un SAC è importante che all'interno e all'esterno dell'impresa ci sia un corretto e regolare flusso di informazioni; la parte più “consistente” di queste informazioni risiede in sistemi di elaborazione e rilevazione consapevolmente progettati per fornire le giuste informazioni. Tutte queste informazioni hanno un duplice scopo: il primo indirizzato verso un'ottica esterna è quello di alimentare i flussi di comunicazione con investitori, enti finanziatori, amministrazione pubblica e non. In secondo luogo tutte queste informazioni sono fondamentali per far sì che il manager (ottica interna) nelle sue azioni quotidiane verso l'azienda, la guidi correttamente per raggiungere quelli che sono gli obiettivi prefissati

¹ Citazione tratta da “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

Figura 1: The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations

The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations

(by Kaplan and Norton, HBR)



Fonte: “The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations, by Kaplan and Norton, HBR”

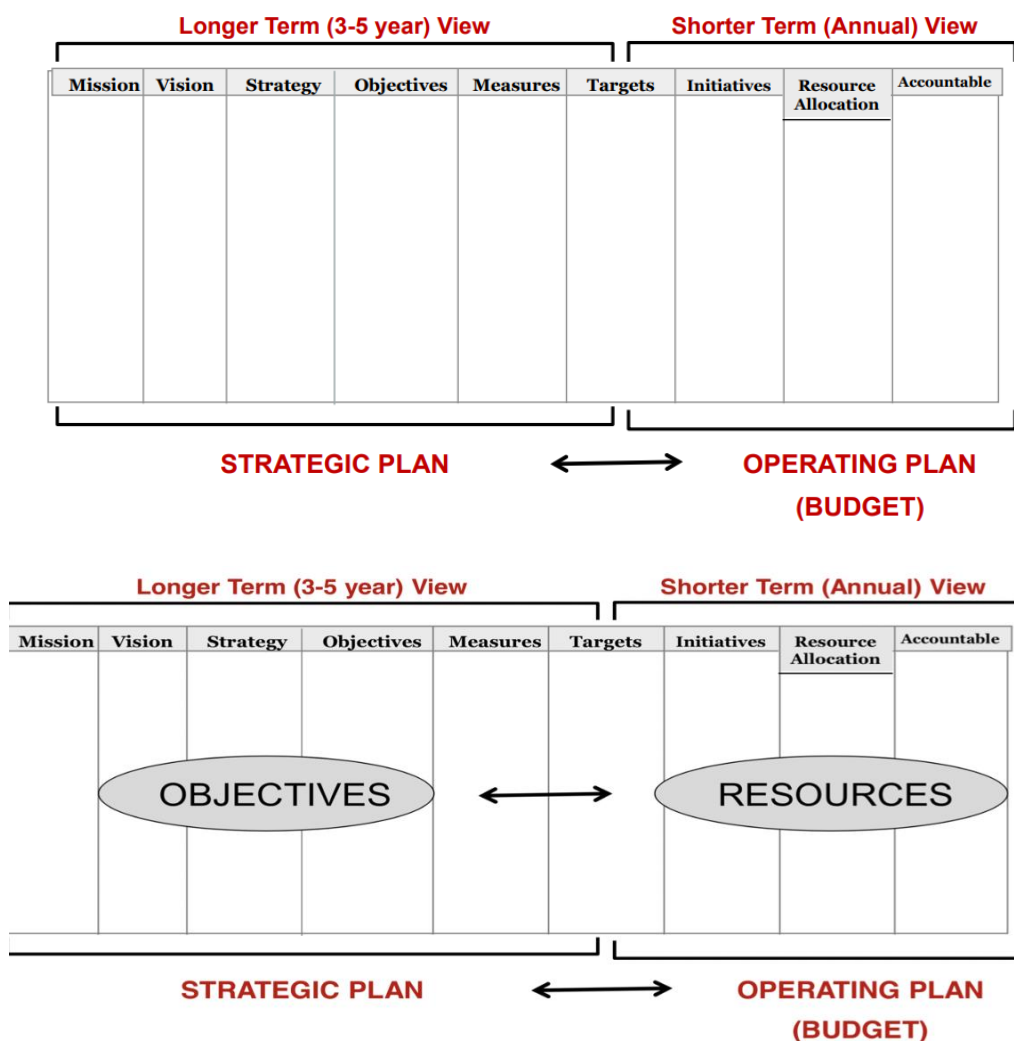
Al fine di poter operare in maniera corretta ci sono degli step da dover seguire, primo fra tutti è lo sviluppo di quella che è la strategia aziendale. Ma cosa vuol dire effettivamente sviluppare una strategia? In questo caso troveremo la nostra risposta nel definire lo sviluppo di una strategia aziendale come l’identificazione della strategia stessa attraverso la *mission*, la *vision* e l’*identificazione dei valori* che l’impresa stessa vuole rappresentare; tutto questo porta allo sviluppo del piano strategico. La mission è il perché esiste l’azienda: nell’azienda Babolat specializzata nel merchandising di attrezzature sportive di tipo tennistico la mission è “*Offrire ai giocatori di tennis, a tutti i livelli, attrezzature e accessori di alta qualità, che migliorano le prestazioni e il piacere di giocare a tennis*”². La vision descrive lo status o l’obiettivo che l’azienda vorrebbe raggiungere in via definitiva: sempre in Babolat è “*Essere il marchio preferito dai giocatori di tennis di tutto il mondo e diventare il leader globale nella produzione di attrezzature sportive ad alte prestazioni*”³. Il secondo step da seguire è quello di tradurre la strategia, questa infatti non deve (e non può) rimanere astratta ma

² Citazione ufficiale dell’azienda francese Babolat, fondata nel 1875, specializzata nella realizzazione di attrezzature sportive in particolare nell’ambito tennistico.

³ Citazione ufficiale dell’azienda francese Babolat, fondata nel 1875, specializzata nella realizzazione di attrezzature sportive in particolare nell’ambito tennistico.

deve essere tradotta in azioni ed ancorata a specifici obiettivi, misure, target ed iniziative. Questo piano di azione prevede degli obiettivi che altro non sono che risultati specifici espressi in termini misurabili; successivamente all'aver prefissato degli obiettivi attraverso le così dette "iniziative" si mettono in atto azioni per raggiungere il risultato (obiettivo) finale. Il piano operativo è il terzo dei cinque step da seguire per creare uno strategic plan. Questo punto è fondamentale perché è qui che si ha il collegamento fra quello che è il piano strategico e il piano strategico operativo (budget). Anzitutto questo terzo step è caratterizzato dallo sviluppare previsioni di vendita, migliorare i processi chiave aziendali, preparare i budget e analizzare le risorse aziendali. Si hanno inoltre due visioni differenti: strategica con visione prospettica a lungo termine e operativa con visione a breve termine.

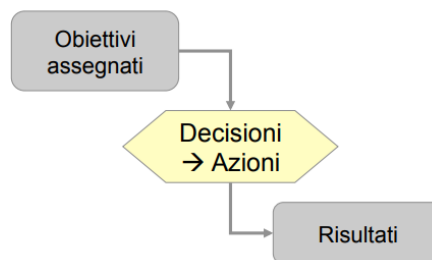
Figura 2: "The link between the Strategic Plan & the Operating Plan (budget)"



Fonte : "Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo"

Si passa così al piano operativo, legato necessariamente a processi ed iniziative esecutive. Come quarto punto abbiamo la parte chiamata come “Monitor and Learn” che tradotto letteralmente vorrebbe dire monitorare ed imparare; questo perché effettuando revisioni di tipo strategico e di tipo operativo è possibile tenere sotto controllo l’andamento aziendale e di conseguenza il corretto raggiungimento degli obiettivi. Come ultimo step si ha il reporting interno ed esterno dei livelli di performance raggiunti, ed eventualmente una revisione o un riadattamento dei piani operativi e strategici. In altre parole il Sistema di pianificazione e controllo è multidirezionale e fondamentale per il processo decisionale; contribuisce alla formazioni di piani a lungo o a breve termine, attua un confronto fra la performance effettiva e quella pianificata.

Figura 3



Fonte: “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

Come si è detto precedentemente tutto questo processo ha come fine di poter aiutare i manager a prendere buone decisioni per l’azienda: tra queste abbiamo la parte relativa a quelli che sono i costi che un’ azienda sostiene per giungere i propri obiettivi .

1.1 Il SAC nel tennis in Italia

In generale la pianificazione consiste nella definizione degli obiettivi a breve, medio e lungo termine, nella stesura di un piano di azione e nella valutazione dei risultati ottenuti. Nel tennis, la pianificazione può riguardare ad esempio la definizione degli

obiettivi di un singolo giocatore o una squadra di giocatori, la scelta dei tornei e la creazione degli stessi. Il controllo di gestione, invece, si occupa di monitorare l'attuazione del piano di azione, valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e intervenire eventualmente per correggere le eventuali deviazioni. Nel tennis, il controllo di gestione può riguardare ad esempio la valutazione delle performance dei giocatori, la verifica dell'efficacia degli allenamenti e la gestione del budget. In Italia, l'organizzazione sportiva nel tennis è affidata alla Federazione Italiana Tennis e Padel (FITP), che si occupa della promozione e dello sviluppo della disciplina nel paese. La FITP ha una struttura organizzativa complessa, che prevede la collaborazione di diverse figure professionali, come tecnici, allenatori, medici e dirigenti. In particolare, la FITP si occupa di definire la pianificazione sportiva per i propri atleti, organizzando dei campionati (eventi) nazionali e internazionali e sostenendo la partecipazione degli atleti italiani ai tornei di livello mondiale. La FITP si avvale anche di una serie di centri di formazione in tutta Italia, dove i giovani talenti possono ricevere una preparazione completa per diventare professionisti del tennis. La pianificazione e il controllo di gestione sono essenziali per la FITP, che monitora costantemente l'attuazione del proprio piano strategico, valutando l'efficacia delle attività svolte e correggendo eventuali deviazioni. Inoltre, la FITP ha un sistema di monitoraggio delle performance degli atleti, che permette di individuare i talenti emergenti e di seguire l'evoluzione dei giocatori nel tempo. In sintesi, la pianificazione e il controllo di gestione sono elementi essenziali per il successo delle organizzazioni sportive nel tennis italiano. La FITP si occupa di definire la pianificazione sportiva per i propri atleti, organizzare i tornei e sostenere la partecipazione degli atleti italiani ai tornei internazionali, mentre il controllo di gestione permette di valutare l'efficacia delle attività svolte e individuare i talenti emergenti.

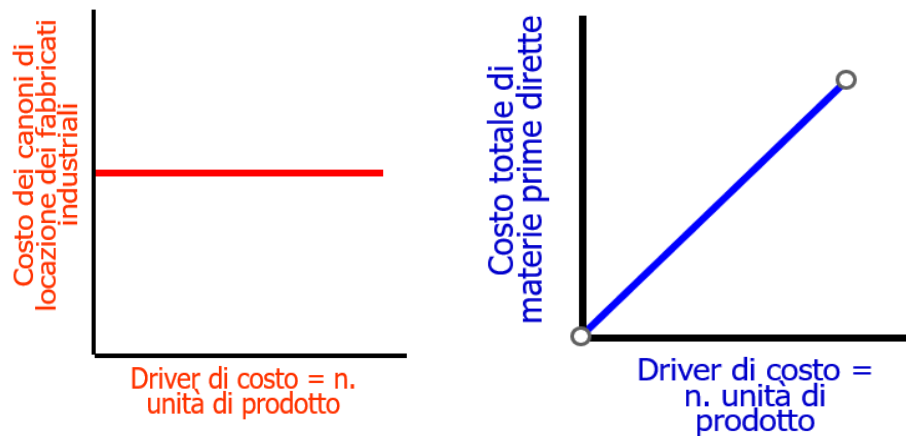
1.2 Il concetto di costo, le diverse tipologie di costi in azienda

Il concetto di costo è analizzato in sistema di pianificazione e controllo da diverse prospettive: in primis si trova la concezione di *costo* definita come “il valore monetario della risorsa sacrificata per raggiungere uno specifico obiettivo”, in secondo luogo

abbiamo il così detto *costo obiettivo* “tutto quello per cui è richiesto un separato metro di misura”. Il controllo e il governo dei costi richiede che le attività (output) vengano messe in relazione con i costi delle risorse. Inizia da qui un processo di analisi, che come primo punto ha l’identificazione delle attività svolte all’interno dell’organizzazione aziendale, in secondo luogo si individuano le misure di risultato per ciascun attività, ed infine si ha la messa in relazione delle misure di risultato con le risorse necessarie per produrre il risultato medesimo. In particolare il fattore che più di ogni altro esprime il risultato di un attività (misura di output), e che genera costi, rappresenta il determinante di costo detto cost driver. Il *sistema di misurazione dei costi* è la componente del sistema di gestione dei costi dedicata alla determinazione dei costi per finalità, sia di supporto al processo decisionale del management, sia di comunicazione economica. E’ importante in generale saper dividere i diversi costi presenti in azienda poiché solo in questo modo si possono identificare i corretti driver per ciascun costo. La classificazione dei costi si divide pertanto in :

- Costi in relazione agli output - Nello specifico i costi fissi e i costi variabili caratterizzano questa tipologia di costo. I costi fissi “ sono costi che rimangono inalterati al variare del volume di vendita e/o produzione” questi pur essendo costi fissi possono variare nel lungo periodo, ad esempio l’affitto di un impianto sportivo è un costo fisso che dopo un tot di anni può variare. I costi variabili “ sono costi che variano in modo direttamente proporzionale al variare del volume di vendita e/o produzione” per esempio si possono considerare i materiali utilizzati per il mantenimento corretto di un campo da tennis (terra rossa, sale, acqua), il quantitativo di questi varia ogni mese in base alla temperatura e all’usura del campo stesso.

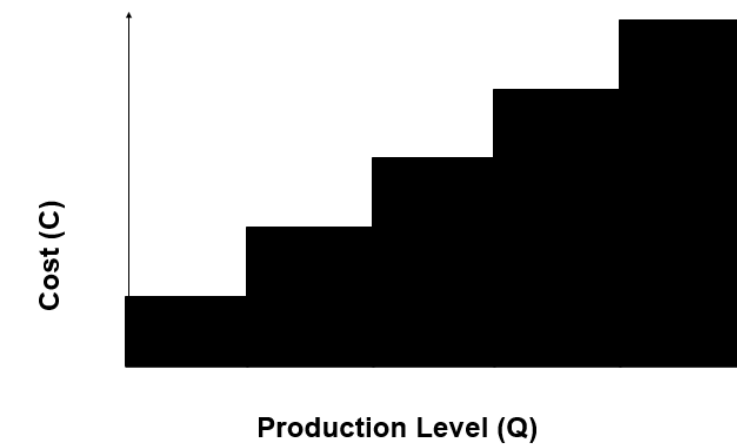
Figura 4: Rappresentazione grafica dei costi fissi e variabili



Fonte: “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

C'è inoltre da riflettere sul fatto che il comportamento dei costi (cost behaviour) varia in base al variare dei volumi di produzione e/o vendita. Un costo fisso totale rimane identico anche quando cambia il livello di attività entro l'intervallo di rilevanza, il costo fisso unitario diminuisce invece quando aumenta il livello di attività (generando così le così dette economie di scala). Si hanno inoltre i costi semi-variabili “costi che sono parzialmente fissi e parzialmente variabili in quanto variano in base alla quantità di produzione” o meglio, un costo è fisso fino a un certo range di produzione, dopo quel livello cresce al crescere dell'attività. Infine il costo a gradini “è un costo che è fisso su un certo intervallo di produzione (quantità), ma poi aumenta con l'aumentare della capacità (e dell'utilizzo di una particolare attività)”

Figura 5: Rappresentazione grafica del costo a gradini



Fonte : “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

In alcune situazioni quando i così detti gradini sono particolarmente ridotti, il comportamento del costo tende ad essere simile a quello di un costo variabile ed è per questo che a volte viene considerato come tale ai fini della pianificazione senza temere grandi perdite di precisione.

- Assegnazione di un valore al costo obiettivo - L'assegnazione di un valore al costo obiettivo si riferisce alla determinazione del costo massimo o del budget che un'organizzazione o un'azienda è disposta a investire per raggiungere un determinato obiettivo o progetto. Ad esempio un'azienda che vuole organizzare un evento (come un torneo tennistico), potrebbe stabilire un costo obiettivo per la fase di sviluppo dell'evento, e questo costo potrebbe essere espresso in termini di spese per la ricerca e lo sviluppo, costi di produzione, costi di marketing, e così via. In questo modo l'azienda ha un limite di spesa massima per ogni fase del progetto e può quindi lavorare per realizzare il prodotto in modo efficiente e sostenibile dal punto di vista economico. L'assegnazione del costo obiettivo può essere utile anche per la valutazione delle prestazioni dell'azienda, in quanto consente di confrontare il costo effettivo sostenuto con il costo pianificato e di valutare l'efficacia della gestione dei costi e della gestione delle risorse. Importanti per tutto ciò sono i costi diretti "ovvero quei costi che è possibile tracciare in modo specifico ed esclusivo rispetto a un dato oggetto di costo in modo economicamente fattibile" ed i costi indiretti "sono costi che non è possibile collegare in modo specifico ed esclusivo a un dato oggetto di costo in modo economicamente fattibile"
- Prospettiva finanziaria - Essa è articolata in costi di prodotto "che sono costi identificati con i beni prodotti o acquistati per la vendita". Per prima cosa questi diventano parte del magazzino disponibile in quanto concorrono alla formazione delle rimanenze di magazzino, in secondo luogo configurano il costo dei beni venduti nel momento in cui l'azienda preleva i prodotti dal magazzino in seguito alla loro vendita. I costi di periodo sono costi che insistono interamente su un determinato periodo e non concorrono alla determinazione del valore delle rimanenze di prodotti finiti o di semilavorati.
- Funzioni di business - costi manifatturieri e costi diversi.

1.2.1 Costi diretti e costi indiretti

L'identificazione dei costi in azienda è l'elemento chiave per una corretta analisi che chiameremo Cost Management System, ovvero il sistema di costo dal quale si riescono a trarre diverse importanti informazioni. Per prima cosa si possono trovare informazioni sui costi necessari per supportare le decisioni manageriali strategiche, ad esempio la scelta ottimale del rapporto fra il prodotto venduto e i clienti al quale ci si rivolge, o anche alla definizione delle funzioni chiave della catena del valore e funzioni da esternalizzare, o ancora alle decisioni sul pricing e sugli investimenti. Fornisce informazioni sui costi per supportare il controllo operativo di cui fanno parte le decisioni sul miglioramento dei processi, i programmi di controllo dei costi. Infine riesce a fornire misure sintetiche in merito alle rimanenze di esercizio e al costo dei beni prodotti per finalità di comunicazione economica e investitori, creditori, portatori di interesse esterni all'azienda. Ma perché è importante analizzare approfonditamente i diversi tipi di costi e saperli distinguere? La risposta sorge quasi spontanea, è logico infatti che riuscendo ad identificare correttamente le diverse tipologie di costi sarà in seguito più facile allocarli in azienda ed eventualmente attuare delle corrette predizioni (vedi successivamente break even point che non potrebbe essere calcolato correttamente se i costi presi in considerazione fossero sbagliati). I costi in azienda devono necessariamente essere allocati di volta in volta, "l'allocazione dei costi è il processo di identificazione e assegnazione dei costi ad attività, persone, progetti, o qualsiasi altro oggetto di costo. La sua funzione è quella di distribuire equamente i costi tra i dipartimenti, calcolare la profittabilità e ricavare i prezzi di trasferimento"⁴. In altri termini l'allocazione dei costi serve per: verificare il prezzo di vendita del prodotto, calcolare il costo di un reparto produttivo per deciderne l'esternalizzazione, determinare la redditività di una linea di prodotto. Andiamo ora ad analizzare più da vicino le principali differenze e caratteristiche dei costi diretti e dei costi indiretti presenti in azienda. Prima di tutto c'è da dire però che le principali distinzioni di questi due costi riguardano appunto come vengono allocati in azienda, o riferiti all'oggetto di costo. I costi diretti sono costi che possono essere ricondotti ad un'unità di prodotto o ad un altro oggetto di costo in modo specifico ed esclusivo. Un esempio che forse

⁴ Allocazione dei costi: Wolters Kluwer (<https://www.wolterskluwer.com/it-it/solutions/cch-taetik/glossary/cost-allocation>)

rende maggiormente l'idea di questo concetto è il fatto che il costo dei materiali utilizzati per produrre una racchetta da tennis sia facilmente riconoscibili e distinguibili nella produzione del prodotto. I costi indiretti non possono invece essere ricondotti ad un'unità di prodotto o altro oggetto di costo in modo specifico ed esclusivo (notevole differenza con i costi diretti) . Come si fa quindi quando questi costi non possono essere dedotti così facilmente? E' logico che non possono essere esclusi dall'analisi generale, in quanto rappresentano appunto dei costi per l'azienda, si procede pertanto nel ricondurli agli oggetti di costo attraverso un processo di allocazione che utilizza misure di output affidabili (driver di costo), un costo indiretto può essere ad esempio l'ammontare totale di un impianto sportivo. Attenzione però, non tutti i costi sono in realtà riferibili ad un oggetto di costo e quindi allocabili poiché cambiano in relazione all'impresa. In questi particolari casi i costi che non sono riconducibili all'oggetto di costo e che per ragioni di economicità o attendibilità non possono avere alcun tipo di relazione con quest'ultimo, si preferisce non allocarli, ad esempio i costi di Ricerca e Sviluppo che si sostengono nelle aziende. C'è da fare una specifica però, tutti i costi che noi conosciamo potrebbero in realtà essere allocati (anche quelli non allocabili), tuttavia ciò non viene fatto poiché si preferisce rispettare le corrette relazioni fra i driver di costo e i relativi costi, al fine di non creare facili fraintendimenti.

1.2.2 I Costi Volumi Risultati (CVR) ed il Break Even Point

L'analisi Costi Volumi Risultati esamina la relazione fra i differenti elementi : i prezzi del bene, i volumi, i costi variabili di tipo unitario ed i costi fissi totali. L'analisi in questione è importante poiché calcola il punto in cui i ricavi eguagliano i costi, ma è anche fondamentale perché costituisce uno strumento a supporto del processo di pianificazione di un'azienda. Aiuta i manager a verificare il modo in cui le loro decisioni influiscono sui volumi e sui ricavi di vendita, sui costi e sul risultato dell'azienda. Quantificando l'esatta relazione fra le entrate e le uscite (*break even point* o *punto di pareggio*), si aiuta l'azienda nello stabilire il livello di produzione necessario

per raggiungere il pareggio e di conseguenza la determinazione di eventuali perdite o profitti che si verificheranno a seconda del volume di produzione. Le relazioni che la CVR evidenzia consentono all'azienda di modificare il prezzo del bene, ridurre i costi o aumentarli per migliorare i fini della redditività aziendale. I manager delle aziende in generale però sono consapevoli del fatto che a seconda dei valori che loro andranno a considerare il risultato cambierebbe, perciò il loro processo decisionale dovrà necessariamente basarsi su un modello "predittivo", in merito alle relazioni esistenti tra prodotti e volumi. Per applicare il metodo sopra indicato i manager delle aziende spesso e volentieri ricorrono ad alcune ipotesi che semplificano il compito, o per meglio dire che rendono più facilmente individuabili i costi da dover tenere in considerazione. La più nota è quella che vede la possibilità di classificare i costi come variabili o fissi rispetto ad un'unica misura espressiva dei volumi di attività. Tutto questo ci porta a dover necessariamente definire cos'è il *break even point*: esso "è il livello di vendite in cui i ricavi sono pari ai costi e il reddito operativo è nullo".⁵ In parole più semplici il break even point è il punto in cui l'azienda non sta né guadagnando denaro né perdendo denaro, ma sta semplicemente pareggiando i conti. Prendendo in considerazione il punto in questione e rendendolo facilmente visibile attraverso un grafico si noterà che al di sotto del punto di pareggio l'azienda sta operando in condizioni di perdita, mentre al di sopra sta generando guadagno. La determinazione di questo punto di equilibrio è infatti importante poiché è uno strumento utile per la pianificazione e il controllo delle attività aziendali. Per esempio consideriamo in caso in cui si voglia organizzare un evento di tipo sportivo tennistico quali per esempio gli Internazionali BNL o il torneo più importante al mondo per giovani tennisti Lemon Bowl. Andando a calcolare il break even point si riuscirà nel primo caso a comprendere anticipatamente a quale livello di vendite di biglietti ad esempio bisognerebbe arrivare per far sì che il costo dell'affitto dell'impianto sportivo sia pari al primo, in maniera da non generare alcuna perdita. Nel caso del Lemon Bowl in quanto è un torneo che non ha dei biglietti da vendere, si può utilizzare il metodo del break even point per determinare quale livello di "produzione" (ovvero di iscrizioni al torneo) bisogna raggiungere per giustificare il costo di investimento dell'impianto sportivo, ma questo è un argomento che approfondiremo in seguito.

⁵ Fonte: "Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo"

1.2.3 Analisi del Break Even Point (BEP)

L'analisi del BEP può essere svolta attraverso due diverse tipologie: il primo metodo è quello del margine di contribuzione, il secondo metodo è invece quello detto dell'equazione. Anzitutto cos'è il margine di contribuzione? Esso è “ il prezzo di vendita unitario meno il costo variabile unitario”⁶.

Il punto di pareggio è un importante indicatore finanziario che rappresenta il livello di attività necessario per coprire tutti i costi aziendali senza generare né profitti né perdite. In altre parole, è il punto in cui le entrate totali di un'azienda sono uguali ai costi totali.

Il metodo del margine di contribuzione è uno dei modi più comuni per calcolare il punto di pareggio. Il margine di contribuzione rappresenta la differenza tra le entrate totali dell'azienda e i costi variabili totali. In altre parole, è il contributo che ogni unità venduta fornisce per coprire i costi fissi dell'azienda e generare un profitto. Per calcolare il punto di pareggio attraverso il margine di contribuzione, è necessario seguire i seguenti passaggi:

- Determinare il margine di contribuzione per unità: per fare ciò, si sottraggono i costi variabili unitari (ad esempio i costi di produzione, di marketing e di vendita) dal prezzo di vendita unitario. Ad esempio, se il prezzo di vendita unitario di un prodotto è di 100 euro e i costi variabili unitari sono di 50 euro, il margine di contribuzione unitario sarà di 50 euro.
- Calcolare il rapporto del margine di contribuzione: per fare ciò, si divide il margine di contribuzione per unità per il prezzo di vendita unitario. Ad esempio, se il margine di contribuzione unitario è di 50 euro e il prezzo di vendita unitario è di 100 euro, il rapporto del margine di contribuzione sarà del 50%.
- Calcolare i costi fissi totali: i costi fissi sono quei costi che non variano con il livello di produzione o di vendita. Questi possono includere ad esempio il costo dell'affitto, le spese generali dell'ufficio, i salari dei dipendenti, ecc.
- Determinare il punto di pareggio: il punto di pareggio si calcola dividendo i costi fissi totali per il rapporto del margine di contribuzione. Ad esempio, se i costi fissi

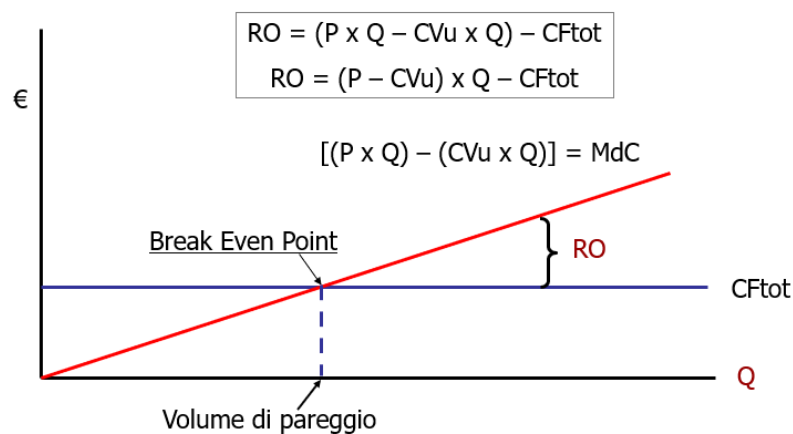
⁶ Fonte: “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

totali sono di 10.000 euro e il rapporto del margine di contribuzione è del 50%, il punto di pareggio sarà di 20.000 euro.

- Questo significa che l'azienda dovrà vendere unità per un valore di 20.000 euro per coprire tutti i suoi costi e raggiungere il punto di pareggio. Qualsiasi unità venduta oltre il punto di pareggio genererà un profitto per l'azienda. In alternativa, se l'azienda vende meno di unità per il valore di 20.000 euro, subirà una perdita.

In sintesi, il calcolo del punto di pareggio attraverso il margine di contribuzione è uno strumento prezioso per la pianificazione e il controllo di gestione. Consente all'azienda di comprendere il livello di attività necessario per coprire tutti i suoi costi e generare profitti, nonché di individuare le opportunità per migliorare l'efficienza operativa e aumentare la redditività. Qui di seguito una rappresentazione grafica di ciò che si è descritto sopra.

Figura 6



Fonte: "Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo"

Il metodo dell'equazione ha un approccio differente, anzitutto c'è da dire che questo metodo è sicuramente il più diffuso (probabilmente per la sua facile applicazione). Per calcolare il punto di pareggio, è necessario determinare i costi fissi dell'azienda e i costi variabili associati alla produzione di un bene o servizio. I costi fissi sono quelli che non variano in funzione della quantità prodotta o venduta, come ad esempio il costo dell'affitto dell'edificio dell'azienda o i salari dei dipendenti a tempo pieno. I costi variabili sono quelli che aumentano o diminuiscono in relazione alla quantità prodotta o venduta, come ad esempio il costo dei materiali per la produzione o il costo delle commissioni per la vendita dei prodotti. Una volta che sono stati identificati i costi

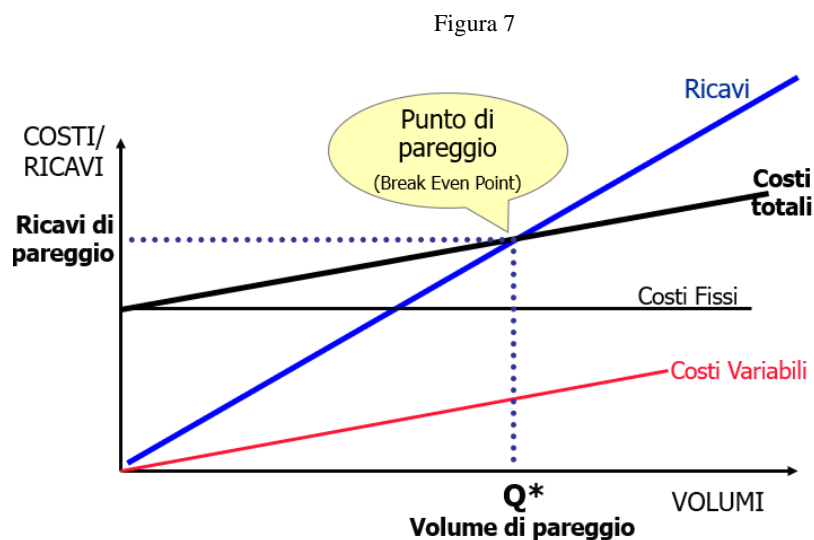
fissi e i costi variabili, l'equazione del punto di pareggio può essere formulata come segue:

$$\text{Punto di pareggio} = \text{Costi fissi} / (\text{Prezzo di vendita unitario} - \text{Costo variabile unitario})$$

Il prezzo di vendita unitario si riferisce al prezzo al quale l'azienda vende un singolo prodotto o servizio, mentre il costo variabile unitario rappresenta il costo variabile associato alla produzione di un singolo prodotto o servizio. Ad esempio, se un'azienda ha costi fissi di 50.000 euro all'anno, un prezzo di vendita unitario di 10 euro e un costo variabile unitario di 5 euro, l'equazione del punto di pareggio sarebbe:

$$\text{Punto di pareggio} = 50.000 \text{ euro} / (10 \text{ euro} - 5 \text{ euro}) = 10.000 \text{ unità di prodotto}$$

Ciò significa che l'azienda dovrà vendere almeno 10.000 unità del proprio prodotto per coprire tutti i costi e raggiungere il punto di pareggio. Oltre questo livello di attività, l'azienda inizierà a generare profitti. Al di sotto di questo livello, l'azienda subirà perdite. Il metodo dell'equazione del punto di pareggio può essere utilizzato anche per valutare l'impatto delle variazioni dei costi fissi, dei prezzi di vendita e dei costi variabili sul punto di pareggio dell'azienda. Qui di seguito una rappresentazione grafica di ciò analizzato precedentemente.

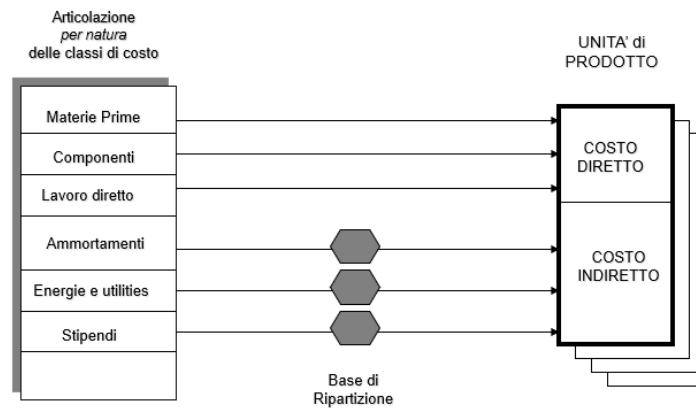


Fonte: "Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo"

1.2.4 Strategie di allocazione dei costi

Le strategie di allocazione dei costi indiretti sono essenzialmente due: la prima è il sistema così detto tradizionale, il secondo metodo invece si chiama Activity Based Cost System detto anche ABC System. I CMS tradizionali sono stati i primi metodi che reso possibile l'identificazione delle modalità per determinare il full cost industriale di prodotto. Questo metodo si concentra maggiormente su quelli che sono i costi di produzione in azienda, trattando gli altri costi in maniera più semplificata; è un metodo maggiormente diffuso nelle imprese più piccole o molto semplici (ovvero con pochi oggetti di costo) o quando la maggior parte dei costi è rappresentata da materiali diretti (Md) e manodopera diretta (MoD). Al crescere della complessità i costi indiretti sono suddivisi in aggregati che possono essere definiti su base funzionale o per fasi de processo, e allocati agli oggetti di costo attraverso drivers specifici. Il sistema di allocazione tradizionale dei costi indiretti in pianificazione e controllo di gestione è un metodo utilizzato dalle aziende per assegnare i costi indiretti a prodotti o servizi in base al loro utilizzo delle risorse aziendali. Questo sistema si basa sulla suddivisione dei costi indiretti in categorie come l'energia elettrica, i salari dei dipendenti, le spese generali e così via. Il processo di allocazione dei costi indiretti inizia con l'identificazione dei costi e la suddivisione dei costi in categorie, che possono variare da un'azienda all'altra a seconda della loro struttura di costi. Successivamente, i costi indiretti vengono assegnati alle unità di prodotto o servizio sulla base di un criterio di allocazione, come ad esempio il costo delle ore lavorate o il consumo di energia elettrica. In questa metodologia possiamo incontrare diverse tipologie di orientamento, la prima è l'orientamento ai fattori produttivi dove in questo caso i costi indiretti si raggruppano in un unico raggruppamento di costo “cost pool”, ed il coefficiente di allocazione utilizzato è determinato in base alla Mod.

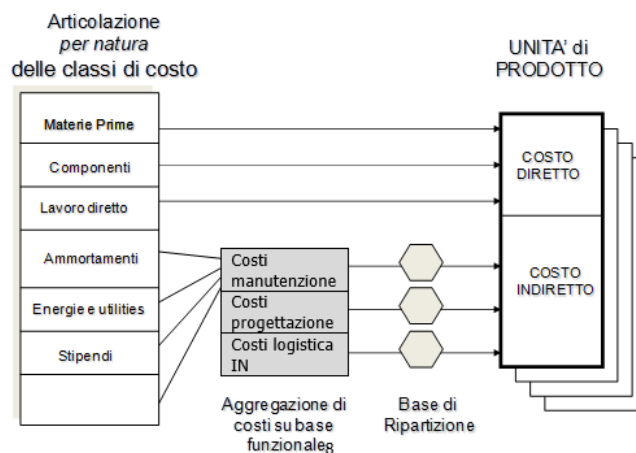
Figura 8



Fonte: C.T. , G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzbergt, M. Agliati, A. Ditillo,
 Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2011

Un altro tipo di orientamento è quello di tipo funzionale, nel quale vengono definiti degli aggregati di costo indiretti definiti in base alla loro connotazione funzionale; per ciascuno di tale aggregati poi si trova una corretta base id imputazione e successivamente si identifica un coefficiente di allocazione specifico per ogni cost pool costruito su base funzionale.

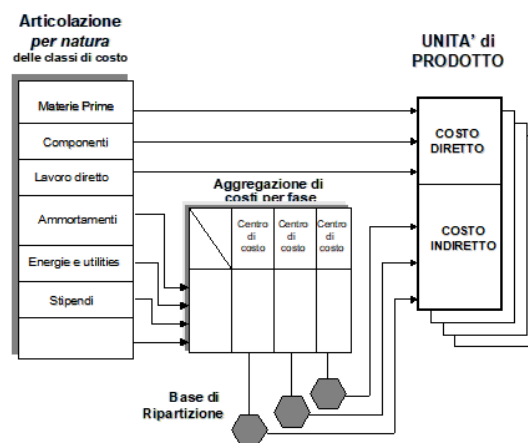
Figura 9



Fonte : C.T. Homgren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzbergt, M. Agliati, A. Ditillo,
 Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2011

Il terzo tipo di orientamento è quello a fasi del processo o per reparti, questo particolare tipo di orientamento è differente dagli altri due poiché si articola in due differenti parti ben definite. Nella prima parte si ha una riclassificazione di quelli che sono i costi indiretti rispetto il processo produttivo, ovvero si fa un'opera di aggregazione rispetto alle destinazioni rappresentate dai diversi centri di costo, normalmente coincidenti con i reparti di produzione. In secondo luogo si ha quella che è l'imputazione degli aggregati riferiti ai centri di costo all'unità di prodotto (mediante il coefficiente di imputazione).

Figura 10

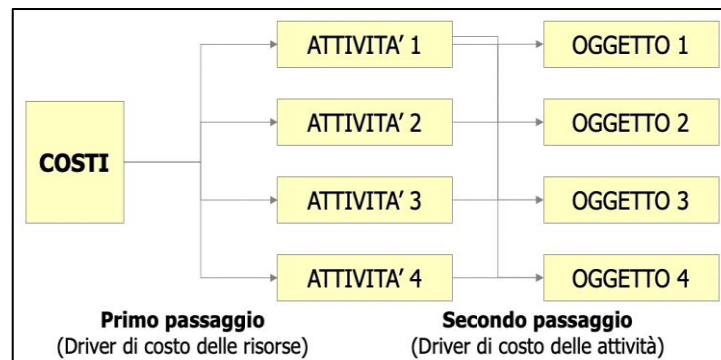


Fonte: C.T. Horngren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2011

Tuttavia, questo sistema di allocazione presenta alcune limitazioni. Ad esempio, non tiene conto delle differenze di efficienza tra i dipendenti o delle variazioni nei tassi di utilizzo delle risorse. Inoltre, può portare a una sovrastima o sottostima dei costi effettivi associati alla produzione di un determinato prodotto o servizio. Per ovviare a queste limitazioni, molte aziende stanno adottando sistemi di allocazione dei costi indiretti più sofisticati, come il sistema di costo basato sull'attività (ABC), che tiene conto delle diverse attività coinvolte nella produzione di un prodotto o servizio. Questo sistema assegna i costi alle attività in base alla loro frequenza e intensità e quindi assegna i costi alle unità di prodotto o servizio in base alla quantità di attività che richiedono. I sistemi di ABC misurano tutti i costi rilevanti per il management, ed estendono l'imputazione dei costi al di là della produzione, includendo costi di progettazione, marketing o altro. Questo metodo a differenza del precedente viene attuato in situazioni molto complesse (dove ci sono molti oggetti di costo) e quando

l'incidenza dei costi indiretti è elevata. Come avviene quindi questo processo di allocazione di costi in azienda? In primo luogo, i costi delle risorse sono allocati alle attività attraverso drivers di risorse, in seguito i costi delle attività sono quindi poi allocati agli oggetti di costo attraverso drivers di costo delle attività espressivi del consumo dell'attività da parte degli oggetti stessi.

Figura 11



Fonte: "Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo"

In questo sistema i key steps da seguire sono di base cinque: definire le attività, identificare il costo delle attività, determinare i cost drivers, calcolare il cost driver rate ed applicare quest'ultimo al costo dei prodotti o servizi. Nell'attuazione di questo processo per allocare i costi indiretti, ci sono dei pro e dei contro. Come pro si ha sicuramente che grazie a questo sistema più accurato il management riesce a capire il costo delle attività svolte dalle differenti funzioni aziendali, inoltre questo processo consente di valutare l'entità dei costi rispetto al valore generato dalle attività per l'impresa e per i clienti. L'applicazione del sistema ABC facilita inoltre la composizione di conti economici. Nei suoi limiti troviamo invece il fatto che esso sia un meccanismo operativo che influenza i comportamenti e che richiede risorse incrementali oltre a competenze significative per la sua attuazione, inoltre questo sistema produce risultati informativi ben diversi dai quelli prodotti dai sistemi tradizionali. In sintesi è a scelta del management scegliere accuratamente quale metodologia applicare per la sua azienda, tenendo ben conto dei pro e dei contro in cui potrebbe incorrere.

1.3 Il processo di elaborazione e redazione del budget aziendale

La creazione di un budget per una qualsiasi azienda, e per una qualsiasi azione che in essa vada svolta è fondamentale poiché questo esprime in realtà l'espressione quantitativa dei piani strategici stilati in precedenza. Si utilizza infatti anche il budget come strumento di confronto per quelli che sono i bilanci aziendali. Un piano strategico si divide in due fasi: la prima è quella della programmazione, quella in cui si declinano gli obiettivi strategici e quindi si definiscono obiettivi e programmi da seguire e dei budget finalizzati al loro conseguimento. Una seconda parte è invece quella del controllo che serve a monitorare che gli obiettivi a budget siano effettivamente raggiunti (quindi in pratica mette a confronto ciò che è espresso nel bilancio civilistico d'azienda con quello che si è realizzato). Una definizione formale per quello che è un budget aziendale è “ *Il budget è un documento contabile amministrativo che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativi – monetari i dati contenuti nel piano aziendale di medio-lungo termine. Si compone di vari documenti (budget settoriali) relativi alle singole aree funzionali dell'azienda. A livello globale d'azienda, si sintetizza in un bilancio preventivo (CE,SP,RF).*”⁷ Mentre una definizione di tipo più funzionale è quella che vede il budget come “*uno strumento di controllo di gestione, uno strumento che coordina e sintetizza dati relativi alle varie aree funzionali nell'azienda, riguarda un orizzonte temporale futuro, risulta uno strumento di elevata responsabilizzazione e di incentivazione dei dipendenti e dei manager dell'azienda, ovvero ne orienta i comportamenti futuri*”⁸. Il budget è uno strumento di controllo direzionale in quanto esso si usa in un momento di stesura, quindi ad inizio anno e poi a fine anno per confrontarlo con i dati reali. Il controllo direzionale è in realtà però l'attività svolta dai responsabili aziendali che utilizzano il budget e il bilancio come mezzi per raggiungere risultati di efficacia ed efficienza nel rispetto delle regole aziendali. La prima delle caratteristiche che si possono trovare in un budget è che esso deriva da un piano strategico aziendale, costituendone il primo anno; ciò vuol dire che se per esempio si

⁷ Fonte: “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

⁸ Fonte: “Programmazione e controllo, T. Horngren, David Burgstahler, Marco Agliati, Angelo Ditillo”

vuole calcolare il budget dell'anno successivo ci si riferisce sempre come esempio al budget dell'anno precedente. In secondo luogo il budget ha un carattere di tipo globale, in quanto prende in considerazione tutta l'azienda e fornisce un riferimento per tutti i dipendenti costituendo una sorta di "modello di comportamento da seguire" al fine di raggiungere gli obiettivi. Si arriva a tale globalità grazie la redazione di singoli budget per ciascuna area aziendale, per poi passare ad un aggregazione settoriale dei budget ed la redazione del documento finale di budget aziendale. Il budget si contraddistingue anche per la sua articolazione in diversi centri di responsabilità (centri di costo, centri di ricavo..), ci si trova in presenza di essi quando è possibile definire con chiarezza: obiettivi, individuare i costi controllabili e non, accertare un'unica ed univoca responsabilità nell'uso delle risorse disponibili. L'infra-annualità è una caratteristica essenziale del budget e ne caratterizza l'utilizzo del quadro del processo di pianificazione; infatti i budget in azienda vengono redatti infra annualmente poiché essendo esso uno strumento, serve a monitorare con tempestività possibili scostamenti dal budget in azienda. Si fa un budget inoltre perché si vuole ottenere un bilancio preventivo, evidenziando i costi e i ricavi, le entrate e le uscite, ed eventuali vantaggi dovuti a specifici programmi di azioni; creando così un omogeneizzazioni in termini monetari. Come abbiamo appena detto un budget è un bilancio preventivo in azienda, ed è composto da tre diversi documenti. Un budget economico che si focalizza su risultati intermedi ed è redatto principalmente per scopi interni all'azienda, un budget patrimoniale (o stato patrimoniale preventivo), ed un budget finanziario che contiene i flussi di natura finanziaria. In sintesi se si volesse stilare una sorta di lista delle cose da dover seguire per la redazione di un budget aziendale essa avrebbe come primo punto la definizione delle linee guida e obiettivi generali del budget, la formulazione del budget di vendita, una preparazione di massima degli altri budget, la negoziazione tra responsabili ai fini di accordi, il coordinamento e revisione delle singole componenti del budget, la approvazione del budget finale e la distribuzione del budget approvato. La creazione di un budget aziendale comporta la definizione di obiettivi finanziari a breve e lungo termine, la previsione delle entrate e delle spese, nonché la stima dei flussi di cassa e dei profitti attesi. Il budget aziendale può essere suddiviso in diverse categorie di spese, come le spese operative, le spese di investimento e le spese per il personale. Una volta creato il budget, è importante monitorarlo costantemente per verificare se gli obiettivi finanziari prefissati vengono raggiunti. A tal fine, è possibile utilizzare diversi strumenti di controllo, come la contabilità

analitica e il reporting finanziario. Inoltre, è importante che il budget aziendale venga aggiornato regolarmente per riflettere le modifiche nella situazione finanziaria dell'azienda, come le variazioni nelle vendite, nei costi o nelle entrate. In questo modo, il budget può essere utilizzato come uno strumento dinamico per la gestione finanziaria dell'azienda. Infine, è importante notare che il budget aziendale non è solo uno strumento finanziario, ma anche un mezzo per comunicare gli obiettivi e le priorità dell'azienda ai dipendenti, ai fornitori e agli investitori. In questo modo, il budget può contribuire a creare un senso di appartenenza e di impegno tra gli stakeholder dell'azienda. La redazione di un budget può avvenire per due differenti direzioni, la prima è detta top-down ed in questo approccio si avrà un budget con uno stile impositivo poiché gli obiettivi sono decisi dal CEO aziendale, pertanto saranno molto specifici ed i manager non saranno molto coinvolti nelle decisioni da prendere. Un secondo approccio è invece quello di tipo bottom-up qui gli obiettivi sono concordati e discussi (i CdR formulano la loro proposta di budget) , e gli scostamenti non hanno poi una serie di conseguenze punitive ma si cerca di capire come affrontarli; il maggior rischio è che non c'è una visione d'insieme ma più di area.

2. Lo scenario sportivo tennistico italiano

2.1 La storia e la tradizione

Il tennis ha origini molto antiche, addirittura la sua nascita pare risalga ad un antico gioco greco praticato nel periodo del medioevo. Questo sport era molto in voga fra la gente nobile, addirittura così tanto da far attribuire a questa forma medievale di tennis l'appellativo di “real” tennis , appunto perché molto praticato a corte. Il 23 febbraio del 1374 nelle campagne inglesi, per la prima volta nella storia venne pronunciato il nome “tennis”. Certo è che i momenti importanti per la storia del tennis furono tanti e fra questi c'è di certo la diffusione in Francia del Jeu de Paume e in Italia della Pallacorda. Il boom del tennis avvenne negli anni settanta, il ceto popolare protagonista della crescita economica, voleva dalla borghesia imprenditoriale il così detto “dividendo

conseguito”⁹. Tutto questo portò alla nascita di una nuova classe sociale ovvero quello del ceto medio, il quale si identificava e differenziava dagli altri ceti soprattutto per l’essere molto emancipato nei diritti e nei costumi. Il tennis che quindi fino a quel periodo era considerato come uno sport aristocratico, ora accompagnava la crescita della nuova classe sociale diventando così uno sport per tutti. Basti pensare che nel 1976 Adriano Panatta¹⁰ facente parte della “nazionale operaia” vinse l’importantissima Coppa Devis¹¹ in Cile. Nel 1874 iniziarono a nascere i primi club tennistici, dove la gente si ritrovava per giocare a questo sport così conosciuto e ormai apprezzato da tutti. La nascita di questi club oltre a far aumentare la voglia di praticare il tennis nelle persone ma al contempo fece anche svegliare nei giocatori un nuovo tipo competitività che non era più ludica, ma bensì poteva essere definita come vera a propria competitività sportiva. E’ e con la diffusione a macchia d’olio che ci fu di questa voglia di giocare agonisticamente a tennis, che nacquero i primi grandi tornei in tutte le parti del mondo. Con il passare del tempo sembrò quasi che tutti i paesi cercassero di affermarsi in campo tennistico volendosi aggiudicare il titolo (teorico) di miglior torneo; quest’ultimo se lo aggiudicò l’Inghilterra che indisse l’ormai famosissimo Torneo di Wimbledon¹². Con l’avanzare del tempo la situazione tennistica cambiò poiché con la nascita dei primi circuiti tennistici ai giocatori sotto contratto venne imposto a quali tornei dover partecipare e a quali no. Nel 1972 i giocatori vogliosi di vedere riavere la libertà di poter partecipare a qualsiasi torneo fondarono la Association Tennis Professional, detta anche ATP che sanciva e sancisce tutt’ora i diritti dei tennisti. Certo è che quindi durante gli anni il tennis sia diventato uno sport praticato e conosciuto in tutto il mondo, fino ad arrivare ad oggi. Intorno agli anni 2000 il tennis italiano però ha avuto il suo punto di minimo, ma oggi quasi 25 anni dopo si prospetta un futuro più che roseo. Fognini giocatore tennistico a livello mondiale arrivato al nono nel ranking mondiale afferma infatti che “Il tennis italiano ha tutte le carte in tavola per brillare nei prossimi dieci anni”¹³. Attualmente quindi la tradizione tennistica italiana può essere definita come una realtà in continua evoluzione che vanta di un grande

⁹ Il dividendo conseguito, è il riconoscimento al ceto popolare dei diritti acquisiti al tempo grazie all’accrescimento delle liquidità economiche.

¹⁰ Adriano Panatta nato nel 1933 è tra i migliori tennisti italiani di sempre, vanta ben ventisei finali disputate ed oltre a diciotto titoli mondiali.

¹¹ Massima competizione mondiale a squadre nazionali del tennis maschile.

¹² Il più antico evento nello sport del tennis, unico torneo dei Grandi Slam ad essere giocato sull’erba.

¹³ Citazione ufficiale, presente sul sito della Federazione Italiana Tennis di Fabio Fognini sessantesimo giocatore al mondo.

numero di atleti di spicco e un sistema di formazione solido e ben organizzato. Questo è basato su una serie di scuole specializzate e club sportivi che collaborano attivamente con i giovani talenti del tennis. Inoltre la FIT ovvero la Federazione Italiana Tennis ha messo in atto una strategia a lungo termine che prevede l'organizzazione di tornei giovanili, la formazione di nuovi allenatori e l'implementazione di un sistema di scouting avanzato in maniera tale da riuscire ad individuare i giovani talenti più velocemente. In generale la tradizione tennistica italiana si caratterizza per una grande passione e soprattutto una grande attenzione ai giovani, le vere leve su cui puntare per il futuro. E' grazie a questi fattori che il tennis italiano ha tutte le carte in regola per poter continuare ad essere un punto di riferimento a livello mondiale.

2.2.1 Lo sviluppo economico e mediatico dello sport nel mondo, le caratteristiche del settore economico sportivo.

E' ormai risaputo che l'attività sportiva non sia più solo considerata sotto il profilo ludico dello sport in sé, ma che abbia sviluppato una dimensione economica progressivamente crescente nel tempo. Intorno agli anni Sessanta iniziando dagli Stati Uniti per poi proseguire fino in Europa l'attività sportiva mutò verso la creazione di una struttura di tipo organizzativo manageriale volta a generare sempre più rigida, volta a generare profitti e sempre più propensa ad una logica di mercato. Il periodo post-seconda guerra mondiale è stato caratterizzato da uno sviluppo economico diffuso favorito anche dalla nascita di nuove tecnologie comunicative, come la televisione e la radio. Tutto ciò ha fatto sì che il tempo libero per le persone aumentò velocemente e questo venne utilizzato per praticare attività sportive è proprio in questo modo che lo sport, da attività a solo scopo ludico, è diventò ben presto una fonte di guadagno grazie all'industria sportiva. Lo scenario sportivo è da sempre in costante mutamento e innovazione ma nonostante questo la nascita di questo nuovo tipo di settore economico-sportivo farà sì che in futuro, nonostante le tensioni fra aspetti sociali e simbolici, l'attività sportiva sarà organizzata secondo quelle che sono le regole del mercato. Sicuramente quando si parla di economia sportiva la prima cosa a cui si va a pensare è il prezzo che le società pagano per alcuni giocatori, o i loro salari così importanti o ancora alle grandi cerimonie per esempio Olimpiche; ma ciò che in realtà molti non

sanno è che il vero rientro economico non viene dallo sport di élite ma anzi questo rappresenta solo la punta di un iceberg che è ben più grande. Alla base di tutto ci sono infatti le entrate generate dalle attività semiprofessionistiche e quelle amatoriali. L'economia dello sport non a caso fa parte della così detta economia del tempo libero, che genera uno dei redditi pro capite più alti pari al 10%. Il fenomeno sportivo si differenzia per alcune peculiarità non diffuse in altre tipologie di imprese. Prima fra esse è per esempio la differenza relativa al fatto che il prodotto finale che l'impresa offre nasce dal così detto scontro/collaborazione di due squadre economiche di tipo differenti dando così origine ad un prodotto che necessariamente è di tipo congiunto. Legato al primo concetto di bene congiunto, abbiamo la seconda caratteristica ovvero quella dell'incertezza secondo la quale tanto maggiore sarà l'impossibilità di prevedere l'esito tanto maggiore sarà l'interesse del pubblico. L'ultima e probabilmente la più importante caratteristica che differenzia il settore economico sportivo dal resto dei settori, è che in esso nessuna impresa o squadra o in qualsiasi modo la si voglia chiamare, ha interesse a diventare monopolista. Questo agli occhi di chi non conosce l'economia potrebbe sembrare un paradosso, ma in realtà non lo è, infatti tutte le imprese operanti in questo settore non potrebbero esistere senza l'esistenza dell'altra. Basti semplicemente pensare al fatto che un peso massimo (azienda uno) per massimizzare i propri guadagni deve combattere necessariamente contro un avversario più forte di lui (azienda due), poiché l'incertezza dell'esito genera maggiore interesse nel pubblico e perciò un maggiore guadagno. Una situazione di monopolio avrebbe generato un problema insormontabile, con l'assenza dell'avversario (la seconda azienda contendente nello stesso mercato) non avrebbe potuto affrontare alcun contendente e di conseguenza generare nessun guadagno. Per gli economisti i meccanismi con alta incertezza vengono anche detti meccanismi allocativi del mercato concorrenziale. Nella realtà americana la creazione delle leghe ha fatto sì che il fenomeno del monopolio fosse impossibile da realizzare, queste sono delle organizzazioni di tutte le società sportive che praticano la stessa disciplina sportiva esse raggiungono il loro scopo quando ogni società facente parte della stessa lega genera profitti tali da consentirne la permanenza e conseguentemente da consentirne la continuità organizzativa. Altro compito delle leghe sportive è quello di mediante i vari meccanismi di distribuzione delle risorse, di mantenere il prodotto competitivo rispetto alla concorrenza. Nei paesi di tipo anglosassone l'accezione economica dello sport è molto rilevante, infatti l'analisi economica del fenomeno sportivo avviene applicando

le logiche delle teorie microeconomiche per le quali sull'analisi di una domanda si ha di conseguenza un'offerta che la soddisfi correttamente. In questo caso il produttore di un bene sportivo è equiparato ad una qualsiasi impresa produttrice di un bene con scopo quello della massimizzazione del profitto generabile. Nella tradizione europea invece gli strumenti della teoria economica vengono applicati con molta più parsimonia e anche in parte con un po' di disapprovazione all'attività sportiva, si ritiene invece necessaria per la comprensione del suo significato economico l'uso di strumenti provenienti dalla sociologia, demografia o dal diritto. Nonostante ciò la realtà europea sempre più rapidamente va orientandosi verso un modello statunitense. Come sopra citato il momento che rese importante anche a livello economico l'impatto dello sport nel mondo, fu quello in cui ci fu uno sviluppo delle tecnologie in particolare dei mezzi di comunicazione di massa quali la televisione o la radio. Il momento di inizio del rapporto sport-televisione fu, volendo essere specifici, il 17 maggio 1939 data nella quale negli Stati Uniti venne trasmesso per la prima volta in televisione un match sportivo di baseball. In Europa il boom televisivo si ebbe invece intono al 1964 con un ritardo circa di venti anni rispetto agli Stati Uniti. La vera domanda è perché in quel periodo la maggior forma televisiva diffusa in tutto in mondo fu proprio quella sportiva. La risposta è facilmente deducibile dal fatto che lo sport si prestava e tutt'ora si presta in maniera particolarmente eccellente all'uso televisivo, essa infatti garantiva il massimo quantitativo potenziale di spettacolarità ed efficienza allo stesso tempo. La differenza rilevante che essa ebbe rispetto gli altri mezzi comunicativi è che oltre al fattore uditivo, che per esempio poteva avere un mezzo di comunicazione come la radio, o il fattore visivo, presente per esempio nei giornali, essa riusciva a conciliare le due caratteristiche rendendola unica nel suo genere, inoltre la facilità nel poter vedere un match in un bar piuttosto che a casa rispetto che vederlo sul posto e dover anche pagare rendeva molte persone più propense alla visione di partite che magari in altre condizioni non avrebbe visto. Inizialmente il rapporto fra televisione e sport è quasi paritetico; infatti una serviva all'altra, inoltre gli importi pagati per assicurarsi i diritti di trasmissione erano modesti o a volte addirittura nulli. Poco dopo però il sistema televisivo si rese conto che gli eventi sportivi mandati in televisione erano un formidabile veicolo di audience, è proprio da questo momento in poi che lo sport avrà la sua manifestazione economica con una costante crescita in volume e valore. Inoltre tutte le imprese produttrici di beni e servizi che le riprese televisive consentivano una prolungata visione di marchi e scritte con effetti ben più efficaci dei comuni mezzi di

pubblicità comunicativi, lo sport diventa quindi anche uno dei veicoli principali per fare pubblicità per le imprese più disparate, ottenendo così grandi fonti di guadagno. Il forte legame fra sport e televisione da infatti origine ad un unico complesso produttivo che scaturisce effetti in tutta l'economia. Il binomio televisione sport induce gli spettatori, influenzati dai vari messaggi televisivi, ad acquistare quel bene o quel prodotto, si crea infatti così un nuovo mezzo di promozione o nello specifico di marketing sportivo. Attualmente questo fenomeno è ben sviluppato e soprattutto ancora oggi è una grande fonte di guadagno per molte aziende, addirittura alcune di esse si basano proprio sull'esistenza di uno sport e senza di esso cesserebbero di esistere; non a caso in ambito sportivo la rilevanza degli sponsor non è trascurabile. Verso la fine della Seconda guerra mondiale in Europa erano diffusi due diversi modelli di sport; il primo più diffuso verso l'Europa orientale era un sistema basato sui finanziamenti statali e l'attività sportiva, poiché non erano previsti operatori di tipo privati, veniva considerata come una delle tante attività dell'economia pianificata. In secondo luogo invece nell'Europa occidentale l'evoluzione dello sport ha seguito un modello che possiamo chiamare misto, secondo cui l'evoluzione avveniva sia da un punto di vista economico che regolamentare in maniera coordinata, enti governativi ed organizzazioni private coesistevano e collaboravano. Lo sport è inoltre organizzato secondo quelle che vengono chiamate federazioni nazionali, basti pensare alla Federazione Italiana Tennis e Padel o FITP con sede a Roma. C'è da dire però che le federazioni nazionali proibiscono ai propri membri la partecipazioni a campionati che non siano da esse organizzate direttamente. Arrivando a parlare dei giorni a noi più vicini e volendo considerare l'apporto economico che lo sport da all'Italia, c'è un fattore che di certo non può essere non considerato, ovvero che questo fu uno di quei mezzi che nel periodo post Covid aiutò l'Italia a generare una crescita di ricavi più che considerevole necessaria in momento economico così fragile. Come riportato infatti sul giornale il Sole 24 ore "i ricavi di settore il 2021 furono pari a 78,8 miliardi ovvero al 3% del PIL nazionale"¹⁴. I dati precedentemente citati emergono dal primo Osservatorio sullo Sport System italiano lanciato da Banca Ifis, inoltre per il raggiungimento di questi ultimi saranno fondamentali investimenti pubblici e privati. Durante gli ultimi quindici anni circa, in Italia è stato riscoperto il fascino del tennis e con esso è cresciuto anche il numero di persone che lo praticano. Di questo a beneficiarne è stata soprattutto la Federazione Italiana Tennis e Padel che ha registrato

¹⁴Citazione tratta dal Sito ufficiale del Sole24Ore

un continuo crescere di tesserati , tornei ed di conseguenza la creazione di nuovi eventi sportivi. Parlando ora in termini maggiormente specifici si possono evidenziare alcuni introiti economicamente importanti che il tennis genera nell'economia italiana. Ogni anno si disputano a Roma nel più importante circolo, ovvero quello del Foro Italico, gli Internazionali di Tennis BNL che nel 2016 hanno generato un fatturato di 30 milioni, con profitti pari a 11 milioni. Di anno in anno inoltre aumentano sempre di più gli spettatori di questo torneo e con esso i biglietti venduti e gli sponsor; basti pensare che l'incremento che ci fu dal 2012 fino al 2016, in soli quattro anni, fu pari ad un +27%. Come detto precedentemente, le grandi aziende videro negli Internazionali di Tennis, esattamente come inizialmente lo videro nella diffusione molto rapida degli eventi sportivi televisivi, un grande potenziale a livello commerciale ed ogni anno si hanno infatti nuovi sponsor sia per i giocatori che per il torneo. Uno sponsor molto importante è la molto nota banca BNL, ormai divenuta parte integrante del titolo del torneo "Internazionali di Tennis BNL". Importante riconoscimento va anche al Coni Servizi che con la sinergia con la FITP, iniziata nel 2006, fece salire l'utile di esercizio dai 180 mila euro del 2013 ai 5,1 milioni di euro del 2016. Infine per quanto riguarda il numero di tesserati si ha anche qui un grande incremento con una crescita che raggiunge il +150% dal 2001 fino ad oggi.

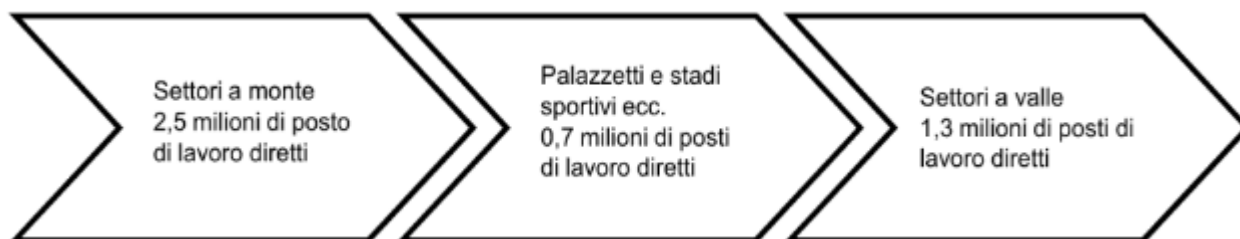
Figura 12



Fonte Federazione Italiana Tennis e Padel: "Andamento fatturati della Federazione e degli Internazionali d'Italia"

L'industria sportiva genera inoltre, a monte e a valle, un'occupazione diretta per 4,5 milioni di persone , cioè il 2,1% della forza lavoro europea. Più nello specifico i posti lavoro creati dalle attività sportive in genere sono stimati in 7,3 milioni ovvero il 3,5 dell'occupazione complessiva europea.

Figura 13



Fonte : dati basate su uno studio condotto nel 2012 in UE relativo al contributo dello sport nella crescita economica.

2.2 Le dimensioni dello sport

Lo sport può essere, ma soprattutto deve essere, analizzato attraverso svariate “dimensioni”¹⁵ ed ognuna di queste è fondamentale per riuscire a comprendere il significato del termine sport nella sua interezza. Anzitutto lo sport è “un attività intesa a sviluppare le capacità fisiche e insieme psichiche, e il complesso degli esercizi delle manifestazioni in cui tale attività si realizza, praticata nel rispetto di regole codificate da appositi enti sia per spirito competitivo sia per divertimento”¹⁶. Da questa breve definizione salta subito all’occhio che lo sport non è pertanto un semplice gioco a scopo ludico bensì ha anzi regole ben definite volte a regolamentare il corretto svolgimento dell’attività. Una prima dimensione da poter esaminare è pertanto quella del diritto sportivo; con esso si indicano di solito tre diversi aspetti dello stesso. Il primo fra tutti è il complesso di norme istituzionali, regole e prescrizioni presenti in ogni sport nazionale e internazionale, una seconda accezione l’espressione diritto sportivo è invece riferita non solo all’aspetto normativo ma bensì anche a quello degli istituti degli atti dei soggetti attinenti alla fenomenologia sportiva. Infine evidenzia la parte di legislazione che disciplina la materia sportiva in ogni differente paese. Tutte queste considerazioni ci portano in maniera indiretta a parlare della seconda dimensione da voler esaminare ovvero quella così detta politica, secondo la quali tutti gli sport avendo una chiara vocazione internazionale siano capaci di unire popoli geograficamente e culturalmente distanti, basti pensare ai continui incontri tennistici di giocatori provenienti da tutto il mondo. La dimensione sociale, sintetizza il fatto che in un mondo socialmente complesso e che estranea chi è diverso, lo sport è un contesto inclusivo, multirazziale e che coinvolge qualsiasi tipo di essere umano; dal più povero al più ricco,

¹⁵ Le dimensioni prese in esame, rappresentano aspetti e caratteristiche differenti che si possono trovare nello sport.

¹⁶ Enciclopedia Treccani

uomini o donne, persone istruite non, insomma tutti. Molti sport hanno anche una dimensione ecologica, che contribuisce non solo ad apportare un bene fisico a chi pratica attività sportiva, ma apporta anche un contributo di beni e/o energie sostenibile per la natura. La dimensione tecnologica, essa forse è una delle più importanti per cui infatti molte innovazioni vengono testate in ambito sportivo. Basti infatti pensare al fatto che lo sviluppo di tessuti in carbonio o idrorepellenti o traspiranti, è stato diffuso inizialmente in ambito sportivo e solo dopo con l'effettivo superamento dei test, se così possiamo chiamarli, offerti dagli sportivi, in commercio di massa. La dimensione mediatica invece garantisce sicuramente un grande sviluppo per il futuro, la diffusione infatti di internet e l'utilizzo dei canali di comunicazione veloce quali social media o poste elettroniche hanno fatto sì che il modo di comunicare sia sempre più veloce. In un primo fronte c'è da dire che lo sport è uno dei "content-provider"¹⁷ più richiesti di sempre, dai tempi della radio fino ad oggi. Inoltre si può affermare con certezza che lo sport è il primo "medium-no medium"¹⁸ tramite le differenti forme di pubblicità e sponsorizzazione negli impianti sportivi. La dimensione immobiliare, per la quale lo sport si può praticare essenzialmente ovunque: nelle strade, nei parchi, in spiaggia, nel giardino ma nonostante ciò sempre maggiore è la richiesta di infrastrutture adeguate in proporzione a praticare quest'ultimo. Si tratta del tipico problema degli stadi ma soprattutto in più in generale dei grandi impianti sportivi che suscitano grande interesse per la capacità di attrarre investitori e persone da tutto il mondo. Lo sport inoltre è effettivamente una produzione vera e propria di beni che poi vengono distribuiti a chi ne richiede; solo per voler nominare alcuni dei colossi di produzioni di beni possiamo considerare Nike, Adidas questa è la così detta dimensione produttiva. Lo sport è spesso anche una delle maggiori movimentazione turistiche, e questo non vale solo per gli atleti ed i loro dirigenti; ma anche per tutti i tifosi che per seguire i grandi match viaggiano con essi, essa è la dimensione turistica. Infine abbiamo la dimensione fiscale previdenziale per cui lo sport e nelle sue svariate forme genera rilevanti entrate fiscali.

2.2.1 L'importanza del marketing sportivo e la realizzazione di eventi

¹⁷ Il termine content-provider si riferisce a un'organizzazione od un individuo che crea e fornisce contenuti per la distribuzione al pubblico.

¹⁸ Termine che si riferisce a un mezzo o un canale attraverso il quale le informazioni vengono trasmesse.

Secondo la Commissione Europea (Memo del 21 Gennaio 2014) “lo sport fa bene non solo alle persone ma anche all’industria (...) ha un grande impatto economico dato che contribuisce con 294 miliardi di euro al valore aggiunto lordo dell’UE e dà lavoro a più di 4,5 milioni di persone”¹⁹. Lo sport può essere inteso come una vera e propria industria, la quale crea un valore aggiunto e un’occupazione a tutta una serie di dipartimenti sia manifatturieri che di servizi e stimola lo sviluppo e l’innovazione. E’ nell’ultimo decennio che il marketing si è maggiormente diffuso, nell’industria sportiva esso è associato alla disciplina di marketing intesa come processo di presentazione e gestione con quelle che sono le relazioni con il loro pubblico finale facente parte del mercato. Come accennato all’inizio di questo capitolo il marketing e lo sport possono essere intesi come due settori complementari: lo sport per il marketing è infatti un terreno fertile dove poter raggiungere facilmente il consumatore finale attraverso un processo di fidelizzazione al prodotto. Da analizzare sono le tre diverse sotto categorie di marketing sportivo: il marketing *dello* sport, il marketing *per* lo sport ed il marketing *attraverso* lo sport. Il primo si riferisce alle promozioni sportive con lo scopo di coinvolgere e stimolare il pubblico a partecipare; e di base fa riferimento alle federazioni, alle squadre o anche ad i singoli atleti. Il marketing per lo sport, riguarda tutti quei beni come attrezzature, servizi sportivi o prodotti connessi all’attività sportiva che usano lo sport come media comunicativo. L’ultimo si riferisce all’uso dello sport come mezzo di per la visibilità e l’accrescimento della qualità di vita. Ma perché il fattore marketing è così importante in ambito sportivo? La realtà è che il marketing in ambito dello sport può portare vantaggi a tutti coloro che operano in ambito sportivo; come segue una breve illustrazione dei diversi beneficiari dall’attività di marketing.

Figura 14

¹⁹ Sito ufficiale della Commissione Europea, Memo del 21 Gennaio 2014



Fonte : Principali beneficiari del marketing sportivo

Certo è che, per avere un corretto approccio di marketing e per far sì che i manager delle aziende riescano a portare a termine gli obiettivi che si prefissano con metodologie corrette, si ha la necessità di una creazione di un progetto iniziale. Questo progetto iniziale sul quale si basa la vita dell'azienda e il raggiungimento degli obiettivi della stessa si identifica nella pianificazione nell'organizzazione e il controllo delle azioni che si svolgono, prima, durante e in futuro alla vita aziendale. L'event marketing è definito come “l'insieme di attività finalizzata alla promozione di un brand, prodotto, servizio tramite l'allestimento di un evento ah hoc”²⁰, gli eventi sportivi, infatti, sono un'occasione per le aziende di interagire con i propri clienti e di fornire loro un'esperienza emozionale unica e coinvolgente.

3. L'evento

Un evento è definito come *“un qualsiasi incontro che si svolga in un luogo predeterminato, in una data specifica, tra persone che hanno uno scopo comune:*

²⁰ Gli eventi dalla progettazione alla realizzazione, Manuale Operativo di Event Management, Morena Paola Carli, Maddalena Milone, Maria Cristina Terenzio .

creare valore ”²¹. Gli eventi in generale possono essere di diverso tipo e soprattutto con uno scopo differente fra loro, essi differiscono per dimensione, per durata temporale, per realizzazione del progetto dal soggetto proponente o ancora possono essere eventi nazionali o internazionali. Nei vari stadi di un evento, a prescindere da quale sia il suo fine, la fase di pianificazione iniziale del piano strategico da seguire è senza dubbio la base per una buona realizzazione finale. L’ Event Industry Council (EIC) definisce uno stakeholder come “ a person or organization that have an impact on the success of an event or are affected by the event ”²². Anzitutto l’ evento viene organizzato ai fini di creare un valore, quindi gli stakeholders identificano tutti coloro che traggono un vantaggio nella creazione e nella realizzazione dell’evento stesso. E’ inoltre importante individuare tutti i possibili stakeholders poiché dopo la loro individuazione si riuscirà a capire quali sono gli obiettivi da dover prefissare per la realizzazione dell’evento. Occorre però stabilire una gerarchia fra i diversi stakeholders (generando così una gerarchia consequenziale per gli obiettivi da raggiungere). Dopo aver identificato gli stakeholders è necessario individuare e definire gli obiettivi, questo punto è il processo chiave della pianificazione che indirizzerà l’organizzazione logistica e sarà alla base delle decisioni aziendali. E’ necessario che il processo di identificazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, sia fatto con cura e con il giusto tempo, in quanto se fatto male porterà al fallimento di tutto il progetto. Ogni evento è differente dall’altro, infatti ognuno di essi ha una diversa finalità, detta anche mission, ed è proprio quest’ultima il punto di partenza per la creazione del piano strategico aziendale. Spesso si crea un po' di confusione in quelli che sono: la mission, lo scopo (ovvero il perché bisogna partecipare all’evento), ed gli obiettivi (sempre misurabili ed identificabili); bisogna pertanto fare molta attenzione nel distinguere questi tre diversi aspetti. Nel 1981 George T. Doran²³ introdusse l’ acronimo SMART il quale si riferisce alla classificazione dell’obiettivo che deve essere conseguito.

- S = Specific (specifico): un obiettivo pertanto deve essere specifico chiaro e tangibile per essere definito tale.

²¹ Gli eventi dalla progettazione alla realizzazione, Manuale Operativo di Event Management, Morena Paola Carli, Maddalena Milone, Maria Cristina Terenzio

²² L’Event Industry Council è un’organizzazione senza scopo di lucro, fondata nel 1949 che ha come scopo quello di promuovere la collaborazione e l’eccellenza nell’industria degli eventi.

²³ George T. Doran era un noto consulente di gestione e autore statunitense, è noto soprattutto per aver sviluppato nel 1981 il concetto di SMART, concetto che è stato ampiamente ampliato nell’ambito della pianificazione e gestione di progetti.

- M = Measurable (misurabile): un obiettivo deve pertanto essere quantificabile numericamente.
- A = Achievable (realizzabile): questa caratteristica è importante perché se si fissano obiettivi irraggiungibili sia sul piano dei costi sia sul fattore di irrealizzabilità l'azienda crollerà.
- R = Relevant (rilevante): deve essere utile in termini di analisi costi/benefici.
- T = Time-based (temporizzabile): deve avere una scadenza temporale con step di verifica intermedi.

Successivamente alla definizione degli obiettivi, si ha l'identificazione del budget aziendale cercando per quanto possibile di fissarlo coerentemente con il suo obiettivo e con la possibilità dell'azienda di sostenere gli ipotetici costi, destinando anche una parte agli imprevisti. Il secondo step dopo aver definito obiettivi e relativi budget, è quello dell'identificazione della giusta location per la realizzazione dell'evento. Essa deve essere abbastanza capiente per il numero di visitatori previsti, deve essere facilmente raggiungibile e ben fornita (avere la giusta attrezzatura a seconda del tipo di evento). In seguito si devono stabilire il team e i relatori, va stilato il programma dell'evento o scaletta ed infine come step finale si ha la promozione dell'evento stesso.

3.1 L'importanza dei budget nella realizzazione di un evento

La pianificazione del budget per l'organizzazione di un evento è un aspetto cruciale per garantire il successo dell'intero progetto. Un budget ben strutturato consente di avere un controllo finanziario adeguato e di allocare in modo efficace le risorse disponibili. Prima di tutto, è fondamentale definire gli obiettivi dell'evento e identificare tutte le voci di spesa necessarie. Questo può includere i costi di marketing e promozione, la location, l'allestimento, il catering, il personale, l'audio e l'illuminazione, i servizi tecnici, il trasporto e altri elementi correlati. Una volta identificate tutte le voci di spesa, è importante stabilire un budget realistico che sia allineato con le risorse finanziarie disponibili. È necessario tener conto delle entrate previste, come i ricavi dai biglietti o le sponsorizzazioni, e confrontarle con le spese

pianificate. È importante anche prevedere una riserva per eventuali imprevisti o costi aggiuntivi che potrebbero emergere durante l'organizzazione dell'evento. Una regola generale è quella di allocare una percentuale del budget totale come fondo di riserva per affrontare eventuali sfide o problemi finanziari inaspettati. Durante la fase di pianificazione dell'evento, è fondamentale monitorare attentamente il budget e controllare le spese effettive rispetto a quanto pianificato. Se necessario, è possibile apportare modifiche al budget per evitare sorprese finanziarie indesiderate. Inoltre, è importante cercare di ottimizzare le risorse finanziarie disponibili cercando soluzioni alternative o negoziando prezzi migliori con i fornitori. Ad esempio, si possono considerare opzioni di sponsorizzazione o partnership con altre aziende per condividere i costi dell'evento. Infine, è importante tenere traccia di tutti i documenti finanziari, come ricevute e fatture, per garantire una corretta registrazione delle spese e una rendicontazione accurata del budget finale. In sintesi, la pianificazione del budget per un evento è un processo critico che richiede attenzione e cura per garantire una gestione finanziaria efficace. Seguendo una pianificazione attenta e un controllo costante delle spese, è possibile organizzare un evento di successo senza superare il budget stabilito.

3.2 L'eventing sportivo

Come detto in precedenza ci sono una varietà molteplice di eventi, ed essi cambiano a seconda dell'oggetto fulcro preso in considerazione. In particolare in questo capitolo si andrà ad analizzare quello che è l'evento di tipo sportivo. Questo particolare tipo di evento è un prodotto/servizio il cui core è l'offerta dello spettacolo offerto dalla competizione stessa. Alcune delle caratteristiche per il quale la tipologia di evento sportivo si distingue da tutte le altre forme di evento sono: l'incertezza di ciò che avverrà durante lo svolgimento dell'evento (della partita di tennis ad esempio), la simultaneità che viene a crearsi sia nell'erogazione del servizio che del consumo dello stesso ed infine il richiamo dell'evento nei confronti di molteplici stakeholders. Come i diversi tipi di eventi si differenziano fra di loro, allo stesso modo esistono eventi variegati per quanto riguarda l'ambito sportivo. Abbiamo i mega eventi, ovvero

avvenimenti sportivi che si riferiscono ad una portata globale quale per esempio le olimpiadi; in secondo luogo possiamo trovare gli eventi a calendario ovvero eventi di rilievo commerciale i quali possono anche essere di tipo internazionale, hanno una cadenza fissa e generalmente sono annuali . Gli eventi one-off sono invece una tipologia di eventi sportivi che riguarda quegli sport di notevole interesse televisivo. Infine troviamo gli eventi di vetrina i quali contribuiscono alla diffusione di sport meno conosciuti attraverso una selezione di offerte vantaggiose. Gli stakeholder sono soggetti fondamentali nella realizzazione di un evento sportivo, poiché come si può immaginare i costi per la realizzazione di quest'ultimo sono variabili e soprattutto in genere molto cospicui; è qui che entrano in gioco gli stakeholders in particolare gli sponsor e i fornitori, da non sottovalutare però sono anche i promotori ovvero tutti coloro che per una differente finalità hanno vantaggio nella promozione dell'evento stesso. Alcuni dei soggetti promotori sono le organizzazioni sportive stesse, come in Italia la FITP per il tennis, o soggetti privati che promuovono l'evento e lo utilizzano come strumento di marketing (Trofeo Birra Moretti), o strutture associative. Una definizione di evento sportivo secondo Desbordes e Falgoux (2007) è che esso può essere assimilato ad un progetto in quanto “ si connota per un obiettivo da realizzare, da parte di attori, in un contesto preciso, ad una determinata scadenza, con mezzi definiti, necessitanti l'utilizzo di procedure e strumenti appropriati”. Si può dire che nel progresso organizzativo e di realizzazione di un evento di certo ci sono figure di rilievo da dover seguire: quale la figura dell'event organizer e del professional event manager; ma più in generale è il processo di event manager da dover essere seguito alla lettera. Esso riguarda quegli aspetti di pianificazione, organizzazione e controllo di un evento e comprende attività come quella della valutazione dei costi, delle acquisizioni, delle allocazioni o dell'analisi temporale. La tecnica di realizzazione del processo di event management garantisce un approccio sistemico in quanto dà la possibilità di gestire in parte il rischio di insuccesso dell'evento e consente una più attenta attività di monitoraggio. Come si è detto in precedenza una parte fondamentale della realizzazione di un buon evento è la creazione di budget solidi, ma ancor prima di questo in un evento sportivo è necessario identificare con chiarezza i diversi costi che dovranno essere sostenuti. Ebbene come si può fare se ogni evento è strutturato diversamente? Come si identificano i così detti costi fissi e come quelli variabili? Il primo passaggio da dover sottolineare è quello nel dover definire il costo di iscrizione all'evento, ovvero l'importo da dover addebitare a ciascun partecipante, questo non

può essere né troppo basso (in quanto porterebbe ad un inevitabile perdita finanziaria), né troppo alto (poiché potrebbe ridurre l'interesse di molti partecipanti). Un punto fondamentale che fa variare di molto il costo e di conseguenza la stima del budget aziendale per la realizzazione di un evento è il luogo dove si svolgerà l'evento stesso. Un altro costo da dover sostenere è quello antecedente alla creazione dell'evento, ovvero il costo della promozione di quest'ultimo, è pertanto fondamentale investire in pubblicità e marketing. Infine alcuni degli altri costi necessari da dover sostenere sono quelli della creazione di gadget, questi sono fondameli in un evento di tipo sportivo poiché danno la sensazione che a prescindere dal risultato il costo del biglietto sia stato ripagato, rilasciando un sentimento favorevole sia che l'esito finale sia positivo o negativo. Nella pianificazione e controllo di gestione di un evento sportivo, i costi possono essere suddivisi in costi fissi e costi variabili. I costi fissi sono quelli che rimangono costanti indipendentemente dal numero di partecipanti all'evento. Questi costi comprendono, ad esempio, la pianificazione generale dell'evento, la selezione e prenotazione della sede, l'acquisizione dell'attrezzatura, la creazione di materiali di marketing, i costi legali e di assicurazione, e i costi relativi alla pianificazione della sicurezza e della gestione del traffico. Questi costi fissi sono generalmente sostenuti all'inizio del processo di pianificazione dell'evento e non variano in funzione della dimensione dell'evento. I costi variabili, invece, variano in base al numero di partecipanti all'evento e alle attività che verranno svolte durante l'evento stesso. Questi costi includono ad esempio i costi relativi alla gestione del catering, ai servizi di pulizia, alla gestione dei parcheggi, alla gestione dei volontari, ai servizi di assistenza sanitaria, alla gestione dei trasporti, e alle attività di intrattenimento. Inoltre, i costi variabili includono anche le spese relative alla produzione e alla distribuzione di merchandising e altri prodotti correlati all'evento. È importante notare che i costi variabili aumentano proporzionalmente al numero di partecipanti all'evento. Ad esempio, se il numero di partecipanti all'evento aumenta, i costi relativi al catering e alla gestione dei parcheggi aumenteranno di conseguenza. Al contrario, se il numero di partecipanti diminuisce, questi costi diminuiranno. In sintesi, i costi fissi sono quelli che rimangono costanti durante l'intero processo di pianificazione e gestione dell'evento, mentre i costi variabili dipendono dal numero di partecipanti e dalle attività svolte durante l'evento. La corretta gestione di entrambi i tipi di costi è fondamentale per il successo dell'evento e per garantire che il budget complessivo rimanga sostenibile.

3.3 Il caso sportivo tennistico internazionale “Lemon Bowl”

Nel lontano dicembre del 1984 ad un allenatore di nome Gianni Salvati venne in mente di creare un torneo tennistico giovanile di portata internazionale al quale avrebbero potuto partecipare tutti i maggiori talenti provenienti da tutti i mondo. In pratica l’idea era quella creare anche per la generazione più giovane un torneo equiparabile a quello degli Internazionali BNL d’Italia. Tutt’ora questo torneo è di fondamentale importanza per i giovani talenti tennistici che si vogliono affermare già in giovane età; i gironi di colore che possono partecipare al torneo sono quelli che comprendono ragazzi e ragazze dagli otto anni di età fino agli under 18. Questo torneo è così importante poiché non solo dà ai giovani talenti un’occasione dove poter esprimersi al massimo delle loro capacità, ma anche perché da loro la possibilità di confrontarsi con altri atleti provenienti da tutte le parti del mondo. Diego Morganti infatti, attuale coach presso il circolo Sporting Club Eur , alla domanda qual è il valore di questo torneo, risponde con queste parole “ *È un torneo che ho disputato diverse volte da bambino, lo ricordo con estremo piacere. Sicuramente è un evento formativo, uno dei primi appuntamenti importanti della carriera dei giovani tennisti. Credo sia uno step fondamentale per la loro crescita, considerando anche il livello sempre altissimo dei main draw in cui scendono in campo anche gli stranieri* ”²⁴. Sin da subito il successo di questo torneo fu enorme ed ogni anno il numero di partecipanti aumentava, già solo nel 1985 i giovani partecipanti iscritti al torneo erano 488, ma il picco massimo si ebbe circa una ventina di anni dopo quanto nel 2004 si registrarono iscrizioni pari a 2045 partecipanti. Nel 2023, il torneo giovanile ha visto la partecipazione di 1380 iscritti, anche provenienti dall'estero; negli ultimi 2 anni ha trovato la sua sede presso la struttura più grande d'Europa, il Salaria Sport Village²⁵ a Roma. L'organizzazione dell'evento ha richiesto l'impiego di un team di oltre 25 persone e la presenza di numerose strutture coperte, affittate in vicinanza, per ospitare tutte le partite. L'innovazione tecnologica

²⁴ Citazione ufficiale di Diego Morganti presente sul sito della FITP

²⁵ Il Salaria Sport Village è il più grande centro sportivo d’Italia, situato in un contesto moderno esclusivo ed attrezzato; dotato di spazio per eventi è noto inoltre per la grande quantità di campi da tennis presenti, nello specifico quattordici.

ha permesso di mettere online tutte le partite, registrate da telecamere e illuminati da luci artificiali al led. Inoltre, cinque alberghi della zona Salaria sono stati coinvolti nell'evento, che ha visto la disputa di oltre 1200 partite online, con le finali svoltesi il 6 gennaio 2023.

3.4 Intervista al team manager

Si sono visti precedentemente quali sono gli step e i concetti necessari per una corretta pianificazione nella realizzazione di un evento sportivo; adesso gli stessi saranno analizzati in maniera più concreta. Il manager che si occupa della realizzazione e gestione dell'evento sportivo tennistico giovanile "Lemon Bowl", ha fornito dati quantitativi relativi a costi e ricavi sostenuti e risposto ad alcuni brevi quesiti fondamentali per la comprensione dei concetti sopra citati. La prima domanda che gli è stata posta riguarda la corretta identificazione degli obiettivi per la realizzazione di un progetto come quello del Lemon Bowl. A questa domanda il manager risponde che necessariamente l'identificazione di un obiettivo finale specifico da raggiungere è fondamentale, ma ciò nonostante vista la diversità dei tornei che si possono realizzare a volte vengono posti obiettivi spesso errati, motivo per cui alcuni eventi migliorano di anno in anno (come il Lemon Bowl) , mentre altri falliscono sul nascere. La sua strategia è quella di guardare al futuro ma imparare dal passato, poiché come ci ricorda, il Lemon Bowl è un torneo di cadenza annuale. L'obiettivo finale di base è sempre più o meno costante, ovvero quello di dare la possibilità ai giovani talenti di tutto il mondo di riuscire ad esprimersi al massimo del loro potenziale e di fare nuove esperienze. Ci sottoscrive però il fatto che necessariamente ogni anno vengono posti obiettivi di contorno finalizzati al miglioramento della performance del torneo stesso; svelandoci che quello che si era posto quest'anno era di dare maggiore visibilità al torneo ed avere un afflusso maggiore di partecipanti, ed a quanto pare, anche questo obiettivo è stato raggiunto in quanto c'è stato un incremento considerevole dei partecipanti, anche da altre nazioni, rispetto all'anno precedente. Successivamente sono state condivise quelle che secondo il manager sono le principali attività coinvolte nella pianificazione e nel controllo dell'evento e quali sono le sfide principali che devono affrontare gli organizzatori. Prima di tutto la fase di organizzazione inizia circa dieci mesi prima

dell'evento stesso: in questa fase di inizio viene identificato il piano strategico d'azione. La prima cosa necessaria da fare è la richiesta in federazione per la realizzazione del torneo giovanile anche a partecipazione straniera, che in questo caso specifico è la FITP a dover approvare è solo dopo questa (che ha tempi variabili) si può procedere alle fasi successive. Un altro ostacolo da superare è il fatto che necessariamente bisogna prenotare i campi in tutti i circoli che faranno da appoggio al torneo con largo anticipo ed a volte anche pagare in maniera anticipata l'affitto di questi che va dal 6 dicembre al 6 gennaio (un mese). Molto spesso la parte che più necessita di impegno non è tanto quella di pagare anticipatamente i suddetti circoli, ma di trovare circoli adatti a soddisfare i requisiti del torneo e che siano tutti più o meno equidistanti dalla sede principale, che in questo caso è il Salaria Sport Village. Queste strutture devono inoltre essere disposte a togliere parte dei campi ai soci e molte volte non tutte le strutture sono favorevoli all'idea. La ricerca di sponsor disposti a finanziare il torneo è un altro punto chiave nella fase strategica di realizzazione, poiché l'identificazione di questi aiuta a quantificare quanti costi effettivamente debbano essere sostenuti e quanti invece possono essere stornati per via delle diverse sponsorizzazioni, di conseguenza rende anche più facilmente identificabile il budget stesso. Quest'anno ad esempio il manager rivela che uno dei maggiori sponsor a sostenere il costo del torneo è stato l'Australian²⁶, che ha garantito ben 24000 Euro. Altro punto definito come critico dal manager, è quello che riguarda la stesura di accordi con strutture che possano ospitare e sfamare a prezzi conveniente i giocatori, da notare è però il fatto che in questo caso c'è un guadagno da entrambe le parti poiché su ogni giocatore ospitato una parte del ricavo va a favore delle entrate dell'evento. Non meno importanti sono le spese di pubblicità, che gravano in maniera considerevole sul costo dell'evento, in quanto è solo grazie a queste se è possibile la realizzazione dello stesso. Per quanto riguarda la parte di tipo amministrativo invece la domanda che è stata posta riguarda gli strumenti e le tecniche utilizzate per la pianificazione e il controllo di un evento tennistico come quello del Lemon Bowl. Uno dei mezzi utilizzati è sicuramente il sistema informatico della FITP dove i giocatori in fase preliminare effettuano le iscrizioni entro la data di scadenza indicata, grazie a questo metodo di controllo generale si riesce ad avere un numero quantitativo specifico di giocatori che parteciperanno al torneo, di conseguenza si riuscirà da quel momento

²⁶ Azienda produttrice di abbigliamento tennistico, attualmente non è fra le marche più comuni nel settore ma negli ultimi anni la sua diffusione è in aumento grazie anche ai grandi atti di sponsorizzazione che attua nei tornei tennistici.

in poi a fare una stima del costo della realizzazione dello stesso evento. Durante la fase di svolgimento del torneo il sito è aggiornato dal giudice arbitro di competenza, modificando i gironi di giorno in giorno a seconda degli eliminati e dei vincitori. Tutto questo procedimento, che ora è fortunatamente digitalizzato, aiuta l'efficienza dell'evento stesso in quanto, il manager, sapendo il numero di giocatori e gli orari ai quali questi devono svolgere le relative partite sarà in grado di generare un piano d'azione mirato all'utilizzo delle risorse a disposizione, come i campi e le palline da tennis fornite dagli sponsor, al minor costo e garantendone la massima resa. Dopo queste brevi domande introduttive, l'attenzione dell'intervista è ricaduta su quelli che sono i costi sostenuti in fase di realizzo e durante l'evento, da qui sono sorte domande quali ad esempio: come questi costi possano essere identificati, stimati e preventivati. Per prima cosa in un evento di questa portata i costi che influiscono maggiormente sulla realizzazione dello stesso, sono quelli legati all'assunzione del personale, in quanto, come ci spiega il manager, in questi casi l'assunzione di un personale altamente qualificato e del quale potersi fidare è alla base del corretto svolgimento dell'evento stesso. Questo viene spiegato dal manager con un esempio: in una partita di tennis disputata in un torneo internazionale, è obbligatoria la presenza di un arbitro federale che si occupi del corretto svolgimento della partita e di segnare i punti di gioco. L'assunzione di un personale poco qualificato comporterebbe l'incorrere in situazioni poco piacevoli, come ad esempio l'assegnazione di punti sbagliata o l'essere incerti nel prendere decisioni, e ciò non è concesso in un torneo di questa portata. Altri costi che gravano in maniera importante sulla realizzazione dell'evento sono quelli relativi alle tasse federali, ed anche in particolare tutti quei costi variabili tipici legati ad un torneo tennistico: quali ad esempio l'usura dei campi e la loro manutenzione, il costo di tutto ciò varia in base al meteo e a quanto il giocatore è attivo in campo. Costi variabili sempre legati alle condizioni meteorologiche sorgono quando, in caso di pioggia durante un torneo di tennis si dovrebbero utilizzare i campi coperti messi a disposizione dai circoli che sono stati "affittati". Tuttavia, il numero di partite che si possono giocare nei campi coperti è inferiore rispetto a quelli all'aperto, in quanto i campi coperti sono in quantità minore. Questo crea un problema per il manager del torneo, che deve scegliere tra due opzioni: pagare di più per affittare altri campi coperti e permettere lo svolgimento di tutte le partite in linea con il calendario previsto, oppure non affittare altri campi coperti e far protrarre il torneo per un tempo maggiore del previsto, aumentando così i costi in futuro. La scelta più sicura e logica sembra essere

la prima opzione, perché il torneo ha una durata prestabilita e non è possibile far attendere, magari anche per diverse giornate, i giocatori provenienti da altre parti del mondo e non solo, sperando che le condizioni metereologiche migliorino per far disputare il torneo. La seconda opzione, invece, può portare a costi maggiori nel futuro, senza garantire che il torneo possa essere completato nel tempo previsto. In sintesi, il manager deve valutare attentamente le opzioni disponibili e prendere una decisione che possa garantire la riuscita del torneo nel rispetto delle tempistiche previste. La domanda che sorge spontaneamente è allora, come sia possibile stilare il budget necessario per la realizzazione dell'evento se alla base dello stesso ci sono così tanti costi variabili e non definiti? La soluzione che si attua è quella di redigere un piano di budget guardando al passato. Ciò significa che per stilare un budget relativo all'anno futuro, si guarderà al budget che è stato redatto l'anno precedente e così via. Il modo di realizzazione del budget in questo caso particolare, si fonda sulle medie dei costi sostenuti negli anni precedenti e su quei costi che si sa già saranno differenti o in aggiunta rispetto agli anni passati. Quest'anno ad esempio per stilare parte del budget necessario ci si è basati sul numero di iscritti degli anni precedenti per capire quanti campi fossero necessari per lo svolgimento delle pre-qualificazioni, delle qualificazioni e del tabellone finale. Il manager confessa inoltre che sempre basandosi sugli anni precedenti e dopo aver considerato le diverse medie dei costi che sa che dovrà sostenere, aggiunge al costo totale ottenuto un +10%. Questo è necessario, anzi fondamentale, poiché in eventi del genere è sempre bene avere un quantitativo maggiore piuttosto che inferiore al valore minimo di beni necessari, in quanto si è legati a situazioni molto poco prevedibili. Questo metodo di approccio alla creazione del budget se pur non propriamente comune, ha dato e continua a dare grandi risultati ogni anno, tutto ciò è dimostrato dai dati quantitativi che sono stati rilevati nel torneo e che verranno presentati successivamente. Per prima cosa si guarda al passato: questo vuol dire che per stilare un budget relativo all'anno futuro si guarderà il budget che si è andato a redigere l'anno precedente e così via. Dietro questo processo c'è un ragionamento ben pensato, ci viene spiegato infatti che il modo di realizzazione di budget si fonda molto sulle medie dei costi sostenuti negli anni precedenti e su quei costi che si sa già che saranno differenti o in aggiunta rispetto agli anni passati. Citando lo stesso manager si ha un esempio pratico di ciò che è stato detto durante l'evento: è importante che il processo di monitoraggio dello svolgimento sia costante, in questo modo si riusciranno a sopprimere in maniera anticipata quei costi che se trascurati

possono diventare più considerevoli del previsto, come ad esempio l'usura dei campi da gioco. La fase di monitoraggio è importante anche perché grazie a questa si riesce a comprendere se il budget sia realmente rispettato o no ed in caso provvedere a risolvere eventuali problemi o ad cercare nuove fonti di denaro. Il manager rivela inoltre che

*“ Il Lemon Bowl va oltre i match in campo perché quando non giocano i bambini si divertono insieme tra un pittino ed il tennistavolo. Questa è stata davvero una festa del tennis e sono contento della grande partecipazione di ragazzi e famiglie”.*²⁷

3.5 Analisi dei costi sostenuti e ricavi ottenuti

Qui di seguito è riportato uno schema di dati reali, in particolare dei costi sostenuti e dei ricavi ottenuti, fornito dal Manager responsabile della creazione dell'evento Lemon Bowl. In primis si andranno ad analizzare i costi fissi, ovvero quei costi che non variano al variare dei livelli di produzione.

Tabella 1

Descrizione attività	Costi fissi	Costi Variabili	Entrate
Approvazione torneo FITP	120,00		
Fattura Scattolini cartoleria		500,00	
Fattura materiale AUSTRALIAN		4041,86	
LA PUBBLISPORT 416 FATTURA		384,30	
LA PUBBLISPORT 497FATTURA		472,14	
LA PUBBLISPORT 501FATTURA		695,40	
Spazio Web	256,20		
Tipografia -Banner Lemon 604	500,00		
FATTURA AUSTRALIAN		1789,74	
LA PUBBLISPORT		2928,00	
2022 LA PUBBLISPORT 1/A		1329,80	
STAMPA SU FELPE FATT 119		1449,36	
Tende ospitalità	3500,00		
STAMPA SU FELPE FATT 124		274,50	
PERSONALE		1000,00	

²⁷ Citazione ufficiale del team manager presente sul sito "ubitennis.com"

PERSONALE		840,00	
GIUDICE ARBITRO		900,00	
GIUDICE		949,00	
GIUDICE		660,00	
GIUDICE		240,00	
PERSONALE		210,00	
PERSONALE		210,00	
PERSONALE		1000,00	
PERSONALE		770,00	
UFF Ufficio Stampa	1350,00		
FORUM - Affitto campi		1000	
PANDA- Affitto Campi		1000	
BEL POGGIO - Affitto Campi		2850	
Ufficio Direzione affitto impianto	732,00		
Iscrizioni torneo			23474,00
Iscrizioni bonifico			2442,00
Quote FITP	5319,00		
Quote coaching	98,00		98,00
Bar ristorante panda		80,00	
Bar ristorante forum		70,00	
Utilizzo campi e illuminazione		3500,00	
Hotel Castle			1342,00
Hotel Favilla			800,00
Hotel Sette Archi			250,00
Euro Garden			650,00
Negozi Official Merchandising			14162,00
PERSONALE		1100,00	
Incordature			1120,00
Fotografo			500,00
Top Five			1500,00
Collaboratore Manager	4000,00		
Collaboratore Manager	6000,00		
Official Sponsor Australian			24000,00
TOTALE	21875,20	30244,10	70738,00

“I dati analizzati di seguito sono stati forniti dal team manager e sono relativi all’analisi dei costi e ricavi sostenuti nella realizzazione dell’evento tennistico Lemon Bowl 2023”

L’approvazione del torneo da parte della FITP, come spiegato in precedenza è il primo step da fare per poter avviare la fase di ideazione del torneo e questa tassa è costante e nota prima della realizzazione dello stesso. Il costo dedicato allo “spazio web” riguarda invece una tassa affittuaria del sito ufficiale del Lemon Bowl e si paga ad inizio di ogni anno. Gli altri costi riguardano tutti il pagamento di beni di prima necessità utili alla realizzazione dell’evento il quale costo è noto e non variabile, tutti ad eccezione dei costi dei pagamenti degli stipendi ai Manager Collaboratori, e alle quote di coaching e FITP. In particolare le quote di coaching alla fine dei conti risulteranno come un costo

non sostenuto poiché queste sono in realtà entrate che verranno poi cedute alla FITP (per questo motivo vengono identificate come un costo). Diverse sono invece quelle quote dette della FITP, che equivalgono alle tasse da dover pagare sui giocatori del torneo da versare alla suddetta. Già vedendo questo schema si può notare come effettivamente il numero di costi variabili sia in quantità superiore a quelli fissi, proprio come evidenziato dal manager in precedenza. I costi legati alle fatture sono variabili in quanto, a seconda del numero di pezzi che vengono ordinati, il prezzo finale varierà e nel caso preso in questione non è possibile prevedere le quantità necessarie a soddisfare i bisogni finali. In particolare i costi legati alle fatture relative all' Australian riguardano l'acquisto di felpe che vengono acquistate al prezzo di 15 euro + IVA e rivendute al prezzo di 35 euro; il prezzo di acquisizione del lotto di felpe cambia però in base al volume di acquisto. La stessa cosa accade per la stampa su felpe, dove in questo caso il costo di stampa del logo del Lemon Bowl cambia in base al quantitativo di felpe da dover stampare e ai colori da voler utilizzare partendo da un costo base di 1,20 euro a stampa. Ciò che risalta sicuramente a primo impatto ad uno sguardo attento è che i costi del personale vengono considerati variabili e non fissi come in genere succede. Il manager spiega che ciò avviene perché il personale che si seleziona per quel periodo è molto variegato ed ogni giorno svolge funzioni diverse, in base a questo ed al grado di importanza della mansione svolta il guadagno che gli stessi hanno può variare di giorno in giorno. Inoltre il personale non viene assunto per tutto il periodo della durata del torneo, in quanto, nella fase di inizio, si avrà bisogno di più quantità poiché i giocatori sono molti, ma verso le fasi finali sarebbe solo un inutile spreco di denaro dover continuare a pagare persone che sono relativamente poco funzionali allo svolgimento dell'evento. Viene specificato però che tutto questo discorso è valido ad eccezione degli stipendi per gli arbitri: uno dei benefit dei quali godevano era quello di poter usufruire del servizio bar e di ristorazione in orario lavorativo, da qui i costi relativi a bar e ristorante. Per quanto riguarda il costo dei campi affittati negli altri circoli, si ha un costo di base fisso che come detto prima è stato pagato in fase di accordo con i gestori dei circoli ed in più una parte del costo variabile che riguarda le ore di utilizzo dello stesso; pertanto non essendo in grado di prevedere il loro costo totale anticipatamente, si preferisce considerarli come variabili. Ottenendo così un totale di costi fissi pari a 21875,20 euro e di costi variabili a 30244,10 euro. Il torneo ha generato una redditività pari a 18618,70 euro data dalle differenze fra i costi sostenuti ed i ricavi generati. Questi ultimi come si può notare dallo schema

precedentemente illustrato provengono per la maggior parte dalle quote di iscrizione al torneo che hanno dovuto pagare i giocatori, e dall'official main sponsor del torneo ovvero l'Australian. Si è spiegato in precedenza che per la realizzazione di un evento avere dei solidi sponsor è fondamentale, ed in questo caso avere una somma così ingente da poter investire, ha spiegato il manager, ha sicuramente fatto la differenza. Inoltre l'associazione di questo marchio tennistico ad un torneo giovanile ha sicuramente avuto un risvolto positivo anche sullo stesso brand aumentandone la visibilità e trasmettendo un messaggio positivo. Si può giungere quindi alla conclusione che l'evento realizzato ha avuto sicuramente un risvolto economico favorevole per quanto riguarda quella che è l'analisi costi/benefici, ma non solo, infatti ha riscosso molto successo fra non solo i giocatori ma anche tutti coloro che ne sono entrati in contatto, quali appunto sponsor o famiglie o importanti giocatori tennistici come Thomas Fabbiano²⁸.

3.6 BEP

Calcolare il Break Even Point di un torneo tennistico richiede la conoscenza dei costi fissi e variabili dell'evento. Tuttavia, in questo caso il team manager rivela che con 1000 iscritti in media il torneo non è mai in perdita, questo fornisce un punto di partenza utile per il calcolo del BEP nonostante la grande quantità di costi variabili presenti. Per calcolare il Break Even Point, è necessario identificare i costi fissi, come l'affitto del campo e il costo dell'equipaggiamento, e i costi variabili relativi alle unità di prodotto, come i premi per i vincitori e le spese per il personale. Successivamente, si calcola il costo totale dell'evento sommando i costi fissi e variabili. Se con 1000 iscritti il torneo non è mai in perdita, si può calcolare la quota di iscrizione per partecipante dividendo il costo totale dell'evento per 1000. Quindi, si calcola il numero di partecipanti necessari per raggiungere il Break Even Point dividendo il costo totale dell'evento per la quota di iscrizione per partecipante. Il numero di partecipanti necessari per raggiungere il Break Even Point può essere utilizzato come punto di riferimento per la pianificazione dell'evento. Ad esempio, può essere utilizzato per regolare le strategie di marketing o per definire gli obiettivi di vendita o semplicemente

²⁸ Thomas Fabbiano è un tennista professionista italiano nato nel 1989, ha iniziato la sua carriera tennistica professionista nel 2005. Ha preso parte a molti circuiti di livello mondiale quali: ATP, Grande Slam, Australian Open, Roland Garros, Wimbledon e US Open, attualmente è il numero settanta al mondo.

può essere una solida base di partenza con la quale poter ottimizzare il lavoro. In sintesi, per calcolare il Break Even Point di un torneo tennistico, è necessario conoscere i costi fissi e variabili dell'evento. Se si sa che con 1000 iscritti il torneo non è mai in perdita, si può utilizzare questo come punto di partenza per calcolare la quota di iscrizione per partecipante e il numero di partecipanti necessari per raggiungere il Break Even Point.

Conclusioni

In conclusione attraverso l'analisi e lo studio dei programmi di pianificazione e controllo di gestione applicati alla realizzazione di eventi sportivi, è emerso chiaramente che elementi come, il budget e l'analisi dei costi, svolgono un importante ruolo nella gestione efficace di tali eventi. Nel primo capitolo è stato evidenziato come le metodologie di pianificazione e controllo applicabili al contesto aziendale, siano mezzi necessari per la sopravvivenza dell'azienda stessa e soprattutto come grazie a questi essa riesca a generare profitti e a raggiungere gli obiettivi prefissati inizialmente. Il secondo capitolo spiega quelle che sono le così dette dimensioni dello sport e il perché quest'ultimo sia considerato tutt'ora un settore molto profittevole. Nell'ultimo capitolo viene preso in esame un caso studio che tratta della realizzazione di un evento sportivo tennistico. E' in questo capitolo che si possono riscontrare tutte le caratteristiche tipiche dei programmi di pianificazione e controllo enunciate nei capitoli precedenti ed il loro essere determinante per la buona realizzazione dell'evento. Attraverso l'analisi dei dati finanziari, è emerso che la corretta allocazione delle risorse finanziarie è fondamentale per garantire un bilancio equilibrato e la copertura dei costi necessari per l'organizzazione del torneo. I costi fissi, rappresentano in genere una base solida per la pianificazione finanziaria, mentre i costi variabili, richiedono una valutazione attenta e una gestione mirata durante l'intero ciclo di vita dell'evento. In questo particolare caso è però emerso come, per la realizzazione di un evento sportivo ci siano una quantità di costi variabili nettamente superiori a quelli fissi, lo si nota soprattutto nella realizzazione del budget che fa riferimento, non solo ai budget degli anni precedenti, ma viene anche calcolato un surplus di risorse

finanziarie finalizzato a soddisfare i bisogni che potrebbero insorgere durante l'evento stesso. L'implementazione di un programma di controllo di gestione ha dimostrato di essere cruciale per monitorare e valutare l'efficacia dell'allocazione delle risorse e il conseguimento degli obiettivi finanziari prefissati. La costante verifica dei costi e dei ricavi, l'identificazione delle variazioni e delle deviazioni rispetto al budget, nonché l'adattamento delle strategie di gestione in base alle esigenze emergenti, sono elementi chiave per mantenere il controllo finanziario e garantire la sostenibilità economica del torneo. Infine, è importante sottolineare che il successo finanziario del Lemon Bowl non si traduce solo in termini di bilancio, ma ha un impatto diretto sulla reputazione dell'evento e sull'attrattiva per futuri investimenti e collaborazioni. Una gestione finanziaria solida e trasparente favorisce la fiducia degli stakeholder e consolida la posizione del torneo nel panorama degli eventi sportivi. In conclusione, l'applicazione di programmi di budget e controllo di gestione nel contesto del torneo tennistico Lemon Bowl rappresenta un elemento fondamentale per una pianificazione finanziaria accurata, un controllo costante dei costi e un conseguimento dei risultati desiderati. L'analisi dei dati finanziari, l'implementazione di strategie mirate e l'adattamento continuo delle pratiche gestionali possono contribuire al successo a lungo termine del torneo e alla sua crescita nel panorama sportivo.

Bibliografia

- Programmazione e controllo, Charles T.Horngre, Gary L.Sundem, David Burgstahler, Jeff Schatzberg, Marco Agliati Angelo Ditillo
- W. Andreff, J.F. Nys, *L'économie du sport*, Paris, Que-sais-je?, PUF, 1987.
- Commissione Europea Direzione Generale X, *Evoluzione e prospettive dell'azione comunitaria nel settore dello sport*, Documento di lavoro dei servizi della commissione, Bruxelles 1998.
- *Économie politique du sport*, ed. W. Andreff, Paris, Dalloz, 1989.
- R.D. Fort, *Sports economics*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2002.
- *Government and the sport business*, ed. R.G. Noll, Washington, The Brookings Institution, 1974.
- C. Gratton, P. Taylor, *Economics of sport and recreation*, London, Spon, 2000.
- J.C.H. Jones, *The economics of National Hockey League*, "Canadian Journal of Economics", 1, 1969.
- M. Leeds, P. Von Allmen, *The economics of sports*, Boston, Addison Wesley, 2002.
- W.C. Neale, *The peculiar economics of professional sports*, "Quarterly Journal of Economics", 3, 1964.
- M.S. Rosentraub, *Major league losers. The real cost of sports and who is paying for it*, New York, Basic Books, 1999.
- J. Scoville, *Industrial relations in sport*, in *Government and the sport business*, op. cit.
- G.W. Scully, *The market structure of sports*, Chicago, The University of Chicago Press, 1995.
- Marketing e Management dello sport, Sergio Cherubini

Sitografia

- <https://www.tenniscircus.com/tennis-history/breve-storia-del-tennis/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_tennis#Origine
- <https://www.fitp.it/Federazione/News/Attivita-internazionale/L%E2%80%99incredibile-rinascita-del-tennis-in-Italia-anche-la-stampa-argentina-esalta-il-nostro-sistema>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/lo-sport-italia-vale-788-miliardi-pari-3percento-pil-AEG3V5NB>
- https://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/
- <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/05/particolarita-del-marketing-sportivo.html>
- <https://www.ubitennis.com/blog/2023/01/07/lemon-bowl-finali-il-tennis-romano-fa-la-voce-grossa-con-tre-titoli/>