

Corso di laurea: **Amministrazione finanza e controllo**

Cattedra Economia aziendale dello sport

**I CONTRATTI DI SPONSORIZZAZIONE IN AMBITO
SPORTIVO: UN'ANALISI QUALITATIVA**

Prof. ssa Simona CARICASULO

RELATORE

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

CORRELATORE

Simone Maria SILVI Matr.754621

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

<i>Introduzione</i>	4
---------------------------	---

CAPITOLO I

LA SPONSORIZZAZIONE DI UN'ATTIVITÀ SPORTIVA: I DRIVERS DELLO SPONSOR

1. Pubblicità e sponsorizzazione. La valutazione delle aziende	7
2. Contenuti e finalità della sponsorizzazione sportiva.....	17
3. Sponsorizzazione e merchandising	21
4. Forme di sponsorizzazione sportiva	29
5. I vantaggi fiscali della sponsorizzazione sportiva.....	35
5.1 Gli aspetti contabili delle spese di sponsorizzazione.....	40
6. Analisi di merito delle aziende <i>sponsor</i>	41

CAPITOLO II

LA SPONSORIZZAZIONE SPORTIVA E IL RIMANDO ALL' ORDINAMENTO SPORTIVO

1. Sponsorizzazioni e limiti: le regole di autodisciplina sportiva.....	47
2. Il possibile contrasto tra le modalità di sponsorizzazione e l'ordinamento sportivo	52
3. Sponsorizzazioni e codici di condotta sportiva	61
4. Modalità di sponsorizzazione: il rischio di violazione di regole sportive e comportamento sleale.....	63
5. I limiti posti alle sponsorizzazioni e la valutazione degli sponsor	67
5.1 Il successo della sponsorizzazione.....	76
5.2 Le difficoltà nel calcolo del ROI di una sponsorizzazione	78
6. Considerazioni riassuntive	90

CAPITOLO III

PRESTAZIONI CONCORDATE E INADEMPIMENTO

1. L'accordo di esclusiva: i vantaggi per lo sponsor	93
2. La mancanza di risultati sportivi e il danno economico dello sponsor	100
2.1 I danni all'immagine per inadempimenti delle parti.....	105
3. Il risarcimento del danno	110
7. Caduta d'immagine dello sponsor e tutela dello sponsorizzato	112

CAPITOLO IV

FIBA WORLD OLYMPIC QUALIFYING TOURNAMENT FOR MEN OQT

1 FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT. L'analisi della sponsorizzazione dell'evento	115
2 I principi di ispirazione della sponsorizzazione	122
3 Le analisi pre-sponsorizzazione di Barilla	126
<i>Conclusioni</i>	130
<i>Bibliografia consultata</i>	136
<i>Sitografia Consultata</i>	138

**I CONTRATTI DI SPONSORIZZAZIONE IN AMBITO
SPORTIVO: UN'ANALISI QUALITATIVA**

Introduzione

Il lavoro analizza la sponsorizzazione sportiva, nelle sue accezioni giuridiche ed economico-aziendali mirando a risalire ai suoi vantaggi per le parti coinvolte. Tecnicamente, si tratta di una *partnership* realizzata tra azienda *sponsor* che ottiene visibilità e promozione del suo marchio attraverso l'evento o l'atleta o il club e questi ultimi che ricevono fondi o risorse di altro tipo. Oltre alla spendita del proprio logo con la finalità di una visibilità, gli *sponsor* possono anche essere "tecnici", provvedendo a fornire gli strumenti, l'abbigliamento e ogni dispositivo utile alla disciplina. In tal caso, la mostra del logo avviene anche nell'ottica di fare percepire le funzionalità e le qualità dei prodotti.

Gli *sponsor* ricevono esposizione mediatica attraverso le trasmissioni televisive, la copertura giornalistica, la pubblicità sull'abbigliamento degli atleti o sui luoghi dell'evento ma, anche, e sempre più, nello spazio maggiormente visualizzato, ovvero il web. I video e le immagini a contenuto sportivo, tra l'altro, vengono riproposti anche successivamente alle occasioni di gara, consentendo agli *sponsor* di beneficiare di visibilità di lunga durata. La sponsorizzazione sportiva può aiutare un'azienda a creare un legame emotivo con i *fans*, sfruttando la passione e l'entusiasmo dei tifosi, coinvolge, poi, l'azienda nella comunità locale o globale per cui il club o l'atleta gioca prestandosi, più di quanto faccia la pubblicità, a valorizzare l'immagine del brand.

Gli *sponsor* sportivi impiegano le immagini e le prestazioni degli atleti o degli eventi accedendo ad un pubblico specifico: i tifosi interessati ad uno sport o a un evento particolare ma, anche, a quella parte di potenziali clienti che, sebbene non tifosi, in maniera passiva, si ritrovano a visualizzare i vari loghi

assistendo a trasmissioni televisive, oppure a sentirli citati in quelle radiofoniche ecc. Le forme della sponsorizzazione vengono stabilite nel contratto. Le aziende, infatti, firmano accordi con la controparte in cui si stabiliscono i termini e le condizioni della *partnership*, tra cui, oltre ai dettagli finanziari, gli spazi da cui trarre visibilità, gli strumenti da adottare per farlo e le modalità attuative.

La diffusione delle sponsorizzazioni sportive è dovuta al fatto che esse si rivelano una valida strategia di *marketing*, che consente alle aziende di connettersi con il pubblico creando un *engagement* di lungo periodo e una memoria storica dell'associazione del logo al soggetto sportivo. Tutto ciò realizza un rafforzamento della *brand image*. La scelta di sostenere lo sport, piuttosto che altre attività è, essenzialmente, legata alla sua predisposizione a raggiungere un ampio pubblico, coinvolto emotivamente con lo *sponsee*, riuscendo a trasmettere dati valoriali, nonché a promuovere un'associazione di immagine vincente, vigorosa e moderna.

La sponsorizzazione è una strategia di immagine, per cui ogni comportamento (reciproco) che svilisca la *reputation* è destinato ad avere rilevanza. Ad esempio, se le *performance* sportive fuoriescono dall'intesa, il mancato impegno a conseguire dei risultati positivi può costituire un motivo di cessazione della collaborazione, proprio per il danno all'immagine dello *sponsor*. Il lavoro che segue analizza tali aspetti, iniziando con le ragioni che inducono le aziende alla sponsorizzazione sportiva, le modalità con cui essa può realizzarsi, le valutazioni ante e post sponsorizzazione, approfondendone gli aspetti regolatori. Nello specifico, l'elaborato si compone di tre capitoli, di cui il primo dedicato alle valutazioni effettuate dallo *sponsor*, nell'atto di decidere di sostenere l'atleta o il club. In tale parte

del lavoro vengono attenzionati i vantaggi ritraibili e le forme ricorrenti della realizzazione della sponsorizzazione sportiva.

Il secondo capitolo descrive l'ordinamento sportivo (l'insieme di regole applicate nello sport) nella parte che rimanda alla sponsorizzazione. Infine, l'elaborato si conclude con un terzo capitolo avente ad oggetto le dinamiche del rapporto contrattuale, quali gli inadempimenti delle parti, le ipotesi che ammettono la rescissione e l'eventuale risarcimento del danno procurato. Alla luce del fine della sponsorizzazione, che è collegato alla ricerca di un rafforzamento di immagine, tali eventualità hanno, immancabilmente, una portata economica, rivelandosi un disvalore creato al *brand*.

Un'analisi di un evento sportivo (FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT) svoltosi nel 2016 a Torino che ha coinvolto alcune squadre di *basket*, termina il lavoro. L'aspetto relativo alle sponsorizzazioni di tale evento è stato affidato a RCS sport che, oltre a curare l'organizzazione generale, ha siglato con il *brand* Barilla un accordo di *main sponsor* (*sponsor* principale). Di tale evento verranno descritte le fasi organizzative, gli accordi di sponsorizzazione e i suoi esiti.

CAPITOLO I

LA SPONSORIZZAZIONE DI UN'ATTIVITÀ SPORTIVA: I DRIVERS DELLO SPONSOR

1. Pubblicità e sponsorizzazione. La valutazione delle aziende; 2. Contenuti e finalità della sponsorizzazione sportiva; 3. Forme di sponsorizzazione sportiva; 4. I vantaggi fiscali della sponsorizzazione sportiva; 5. Il ricorso alla sponsorizzazione sportiva: l'analisi di merito delle aziende potenziali sponsor

1. Pubblicità e sponsorizzazione. La valutazione delle aziende

Portare a conoscenza del grande pubblico un *brand* o un prodotto costituisce un aspetto fondamentale dell'attività d'impresa. Tale affermazione è valida sia se trattasi di una realtà che opera direttamente sul mercato sia se ci si riferisce ad attività che si occupano di produrre beni o servizi per altre imprese. L'offerta proposta deve, infatti, giungere al potenziale acquirente e la sola strada percorribile in tal senso è la visibilità, intesa come presentazione di sé o del proprio prodotto valorizzando i propri punti di forza. Il *marketing* è la disciplina che cura le modalità più adatte ed efficaci con cui raggiungere il mercato e penetrarlo, conquistandone posizionamenti e quote tramite attenta valutazione di ogni possibile variabile in grado di condizionarne l'esito.

Le tecniche descritte si sono evolute nel tempo, anche a causa delle trasformazioni che ha subito il mercato¹. Il *marketing* propone, oggi, soluzioni personalizzate basate su attente "analisi di mercato" e di potenzialità concrete delle aziende e lo fa dopo avere acquisito informazioni precise ed averle elaborate appositamente. Spesso ci si basa su "grandi numeri", ovvero

¹ PRUNESTI A. (2008). *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Milano, Franco Angeli, p.88.

su campioni altamente significativi che danno ai risultati una credibilità piuttosto elevata.

La tipologia di offerta, ovvero il prodotto o servizio trattato, occupa una centralità assoluta nelle scelte di marketing che vengono orientate in base al pubblico di riferimento.

La “pubblicità”, nella sua accezione di propaganda tesa a raggiungere un gran numero di potenziali consumatori, costituisce una delle componenti del *marketing* che, curando la collocazione dell’impresa nel mercato, si preoccupa anche di curarne l’immagine, il suo corretto posizionamento e le giuste modalità di sviluppo. La pubblicità si avvale di formule comunicative ben studiate, di immagini e colori appropriati e di “canali” idonei a raggiungere il pubblico pre-individuato.

Molte iniziative pubblicitarie richiedono investimenti elevati anche in virtù dell’utilizzo di “canali” le cui tariffe non sempre sono accessibili a tutti, per cui, la scelta dell’azienda, chiamata a valutare l’opportunità di sostenere un esborso il cui ritorno è incerto, richiede sempre grande attenzione, non essendo remoto il rischio che la spesa sia maggiore del vantaggio economico potenzialmente ritraibile².

I canali impiegati per la pubblicità sono diversi da quelli adottati per le sponsorizzazioni essendo, i primi, “episodici” legati, cioè, allo spot in sé più che alla creazione di una associazione con il soggetto sportivo.

Cartellonistica, autobus, taxi, televisione, radio, volantaggio, giornali, social, sono canali che hanno un impatto immediato, creando interesse per il *brand/prodotto* ma non realizzano il risultato di “blindare” l’associazione con lo sport, come accade nelle sponsorizzazioni. Si pensi all’acqua Lete, *ex main sponsor* della SSC Napoli che, anche se soppiantato da MSC crociere, continua

² CHERUBINI S., CANIGIANI M. (2000). *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato sportivo*. Milano: Franco Angeli, p.102.

ad evocare la squadra. Ciò accade anche in virtù del *merchandising* che vede, tutt'oggi, sciarpe, maglie, cappellini ecc. venire esibiti in pubblico con tale logo, con ovvio vantaggio per lo *sponsor* che riceve visibilità senza esborsi ulteriori).

Ovviamente, il nuovo *sponsor* avrà il diritto di richiedere la rimozione di ogni promozione che continui ad associare il vecchio *brand* alla squadra, in quanto si tratterebbe di un'evocazione "confliggente" con i suoi interessi, ma non potrà impedire il mantenimento di una sponsorizzazione involontaria come è quella descritta.

La scelta di ricorrere alla sponsorizzazione in luogo di una campagna pubblicitaria si basa sulle profonde differenze tra i due processi, sono due concetti distinti anche se entrambi vengono utilizzati dalle aziende per promuovere i propri prodotti o servizi in relazione agli eventi sportivi, tuttavia, la pubblicità si configura come una forma di promozione che mira a creare consapevolezza e interesse per un prodotto o servizio attraverso mezzi di comunicazione "veloci" quali la televisione, la radio, i social media, la stampa, il volantinaggio ecc. Inoltre, l'obiettivo della pubblicità è, solitamente, quello di persuadere i consumatori ad acquistare il prodotto o servizio pubblicizzato.

La sponsorizzazione sportiva implica, invece, una *partnership* tra un'azienda e una squadra sportiva, un atleta o un evento sportivo e vede l'azienda *sponsor* fornire supporto finanziario o altri tipi di risorse in cambio di visibilità associata all'evento o all'atleta/club sponsorizzato. A differenza della pubblicità, l'obiettivo principale della sponsorizzazione sportiva è di costruire un'immagine positiva per l'azienda, creare un legame emotivo con il pubblico e migliorare la "percezione del marchio". Anche le modalità di esecuzione differiscono, infatti gli annunci pubblicitari vengono diffusi

attraverso mezzi di comunicazione di massa che possono apparire in vari formati, come si è detto, spot televisivi, annunci radiofonici, *banner online*, articoli di stampa e così via. La sponsorizzazione, invece, si avvale di strumenti quali l'esposizione del logo dell'azienda sulle divise degli atleti o delle squadre, la promozione dell'azienda durante gli eventi sportivi o la sponsorizzazione di attività collaterali, come campagne di beneficenza o iniziative comunitarie legate allo sport.

I risultati finali della pubblicità vengono misurati in base all'aumento delle vendite, alla diffusione dell'informazione sui prodotti e alla persuasione dei consumatori a compiere un'azione specifica, come l'acquisto di un prodotto. Nella sponsorizzazione sportiva, invece, si misurano la costruzione di legami emotivi tra l'azienda e il pubblico sportivo, la forza dell'associazione del marchio con i valori dello sport e la promozione dell'azienda come sostenitrice degli interessi sportivi. Per tali ragioni, la sponsorizzazione si pone come investimento a lungo termine, in quanto crea un'associazione di tipo forte con lo *sponsee* e poiché le dinamiche di "trasporto" del *brand* ne consentono una ripetuta riproposizione.

In sintesi, la pubblicità è una forma di promozione generale che mira a raggiungere un vasto pubblico attraverso mezzi di comunicazione di massa, mentre la sponsorizzazione sportiva è una *partnership* specifica con il mondo dello sport, finalizzata a ottenere visibilità associata agli eventi sportivi o agli atleti sponsorizzati. Entrambi possono essere efficaci come strategie di *marketing*, ma promuovono obiettivi ed adottano approcci diversi. Inoltre, la sponsorizzazione può assumere varie configurazioni, assumendo una forma "tecnica", in cui lo *sponsor* si impegna a sviluppare un progetto fornendo supporto con risorse proprie, oppure "finanziaria" quando ci si limita a fornire sostegno economico. Nel primo caso i vantaggi ritraibili sono legati

soprattutto alla dimensione del prestigio derivante dal contributo fornito. La consulenza, la soluzione del problema tecnico e la permanenza, nel tempo, dei brand, danno un messaggio chiaro di credibilità ed affidabilità.

La sponsorizzazione può riguardare vari eventi o soggetti, quella “sportiva”, si caratterizza per il *target* di riferimento, molto ampio e variegato, per l'*engagement* che lega i tifosi allo sport e, soprattutto per attivare una continuità del legame che non esiste in altri ambiti. Nello sport, infatti, non sono rari i casi di *supporters* che continuano, anche dopo l'interruzione del contratto di sponsorizzazione, ad associare il vecchio *brand* alla squadra, all'atleta ecc. Oppure, indossano capi di abbigliamento che ricordano tale rapporto ormai cessato, continuando a diffonderne l'immagine.

La sponsorizzazione “non sportiva” è solitamente finalizzata a promuovere il marchio indirizzandosi ad un *target* più specifico (si pensi agli *sponsor* che sostengono un concerto che, sicuramente, non si stanno rivolgendo ad un pubblico di persone anziane ma a giovani).

La sponsorizzazione “sportiva” si concentra, nello specifico, su eventi sportivi, squadre o atleti, valorizzando le nozioni di prestazione, competizione, lealtà, salute e mira a coinvolgere gli appassionati di sport, gli spettatori degli eventi sportivi, i *fans* delle squadre o di una specifica disciplina, si tratta, a ben pensarci, di una “comunità” che riflette le proprie passioni anche in famiglia al lavoro ecc. Lo sport, di fatto, è un tema che riguarda il costume e non un singolo individuo, coinvolgendo le masse, i gruppi e le comunità. Inoltre, in caso di sport che hanno visibilità internazionale, la sponsorizzazione riesce a raggiungere un pubblico di varia nazionalità, diffondendo il logo anche all'estero. A differenza delle aziende che decidono sponsorizzazioni generiche, quelle sportive comportano un

coinvolgimento di tipo più “diretto” con il pubblico presenziando eventi sportivi, gare e tornei.

Il rapporto ravvicinato con il pubblico è evidente anche nella visualizzazione del marchio sulle uniformi delle squadre.

Oggi, lo spettro delle scelte del “canale” adottabile in ambito pubblicitario è cresciuto a livelli esponenziali, acquisendo nuove opportunità di raggiungimento del pubblico tramite Facebook, Instagram, Youtube ecc. Molto diffusa è la tecnica che impiega *testimonial*, personaggi noti per essere amati dal pubblico, che offrono la propria immagine per promuovere un *brand* o un prodotto. La pubblicità ha subito una lenta evoluzione arrivando, oggi, a servirsi di formule sempre più accattivanti ed avvincenti, frutto di ricerca e di studi specifici. La prima apparizione dell’istituto della sponsorizzazioni in seno alle norme giuridiche è rinvenibile nella legge Mammi (L. n. 223 del 1990 successivamente abrogata) che ha visto il legislatore limitarsi a segnalare i perimetri entro cui essa fosse possibile in ambito radio-televisivo³. L’art.43 della successiva L. n. 449 del 1997 (Legge

³ Legge 223 del 1990: 12. *Ai sensi della presente legge per sponsorizzazione si intende ogni contributo di un’impresa pubblica o privata, non impegnata in attività televisive o radiofoniche o di produzione di opere audiovisive o radiofoniche, al finanziamento di programmi, allo scopo di promuovere il suo nome, il suo marchio, la sua immagine, le sue attività o i suoi prodotti.*

13. *I programmi sponsorizzati devono rispondere ai seguenti criteri:*

a) *il contenuto e la programmazione di una trasmissione sponsorizzata non possono in nessun caso essere influenzati dallo sponsor in maniera tale da ledere la responsabilità e l’autonomia editoriale dei concessionari privati o della concessionaria pubblica nei confronti delle trasmissioni;*

b) *devono essere chiaramente riconoscibili come programmi sponsorizzati e indicare il nome o il logotipo dello sponsor all’inizio o alla fine del programma.*

14. *I programmi non possono essere sponsorizzati da persone fisiche o giuridiche la cui attività principale consista nella fabbricazione o vendita di sigarette o di altri prodotti del tabacco, nella fabbricazione o vendita di superalcolici, nella fabbricazione o vendita di medicinali ovvero nella prestazione di cure mediche disponibili unicamente con ricetta medica.*

15. *I programmi sponsorizzati sono considerati messaggi pubblicitari nella misura minima del 2 per cento della durata dei programmi stessi da comprendersi nel limite di affollamento giornaliero. Il Garante, entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, propone al Ministro delle poste e delle telecomunicazioni, che provvede, entro novanta giorni, con decreto, una più dettagliata regolamentazione in materia, sia per la concessionaria pubblica sia per i concessionari privati.*

finanziaria) disciplina la “sponsorizzazione in ambito pubblico” ma detta la sua disciplina generale. Oggi, i rimandi giuridici al contratto di sponsorizzazione, oltre che nel codice civile, sono rinvenibili nel “Codice beni culturali,” L.42 del 2004 all’art 120 e nel Codice degli appalti, L. 36 del 2003, art.143.

Oggi, anche grazie all’uso del contratto che ne fa uso, il termine *sponsor* è entrato nel vocabolario comune, come trasformazione della parola latina *spondeo*, che significa promettere solennemente, assicurare, che, a sua volta, gemma da *sponsio*, parola greca che indica una forma di contratto in cui veniva garantito un gesto altruistico, senza alcun ritorno.

Il fenomeno della sponsorizzazione è documentato già nell’antica Grecia, dove già ai tempi di Clistene (508 a.C.), esisteva l’istituto della coregia “*una delle liturgie delle antiche città greche, per cui un ricco cittadino (corego) era chiamato dallo Stato ad assumere la responsabilità e le spese di allestimento di un coro lirico o tragico*”⁴.

Esempi di sponsorizzazione sono presenti, oltre che nell’antichità, anche nel XIX secolo, ma si è trattato di casi sporadici mentre la sua diffusione può essere datata partire dagli anni ‘30 del XX secolo negli Stati Uniti, soprattutto nell’ambito dei servizi radiotelevisivi.

Una svolta al ricorso alle sponsorizzazioni in Italia è osservabile agli inizi degli anni ‘80 del XX secolo, quando iniziarono a diffondersi i canali televisivi commerciali privati che incrementarono gli spazi pubblicitari, sviluppando nuove forme comunicative finalizzate ad innalzare la percentuale di vendita dei beni e/o servizi e pensate da esperti di *marketing* alla ricerca di soluzioni innovative. La sponsorizzazione è un contratto “a prestazioni corrispettive” che vede lo sponsorizzato impegnarsi, dietro un compenso concordato, in

⁴ DE PAOLIS M. (2008). *Le erogazioni liberali e il contratto di sponsorizzazione sportiva con la P.A.*, Milano, in scuolagiuridicasalernitana.com.

denaro o in natura, ad associare per un periodo di tempo prefissato, il nome (il prodotto, *brand*, i servizi o l'attività produttiva) dello *sponsor* al proprio nome. Essa si realizza tramite un contratto bilaterale che prevede obblighi in capo ad ambo le parti anche se, ancora oggi, una definizione giuridica ed una sua disciplina autonoma sono mancanti, sebbene in ambito giurisprudenziale sono stati chiariti i contenuti evidenziandone la versatilità di intenti: *“il cosiddetto contratto di sponsorizzazione” – figura non specificamente disciplinata dalla legge – comprende una serie di ipotesi nelle quali si ha che un soggetto – il quale viene detto “sponsorizzato” (ovvero, secondo la terminologia anglosassone “sponsee”) si obbliga a consentire ad altri l’uso della propria immagine pubblica e del proprio nome, per promuovere un marchio o un prodotto specificamente marcato, dietro corrispettivo; tale uso dell’immagine pubblica può prevedere anche che lo “sponsee” tenga determinati comportamenti di testimonianza in favore del marchio o del prodotto oggetto della veicolazione commerciale. La obbligazione assunta dallo sponsorizzato ha piena natura patrimoniale ai sensi dell’art. 1174 c.c., e corrisponde all’affermarsi, nel costume sociale, della commercializzazione del nome e dell’immagine personali, e viene accompagnata – ordinariamente – da una esclusiva”⁵.*

Inoltre, *“questo contratto assume poi nella pratica contenuti diversi: e, in dottrina, esaminando i tipi di sponsorizzazione che più di frequente ricorrono, si è posto in luce come l’accordo non assuma in generale le caratteristiche di un contratto associativo. Esso, cioè, almeno normalmente, non ha per oggetto lo svolgimento di un’attività in comune, bensì lo scambio di prestazioni. Quando il contratto di sponsorizzazione è concluso in relazione allo svolgimento di una manifestazione sportiva, da un lato gli organizzatori ne attribuiscono allo sponsor, con il consenso di questi, il patrocinio e così la manifestazione diviene per lo sponsor fattore di*

⁵ Cass. civ., Sez. I, 11 ottobre 1997, n. 9880.

richiamo dell'attenzione del pubblico, dall'altro lo sponsor paga un corrispettivo o si assume in parte o in tutto l'onere economico corrispondente alle spese di organizzazione”⁶.

Una definizione simile è stata fornita dal Consiglio di Stato secondo cui *“un soggetto, c.d. sponsee o sponsorizzato, assume normalmente verso corrispettivo, l’obbligo di associare a proprie attività il nome o il segno distintivo di altro soggetto, detto sponsor o sponsorizzatore. Lo sponsee offre, nella sostanza, una forma di pubblicità indiretta allo sponsor e, sebbene il settore che meglio si adatta a tale fenomeno sia quello sportivo, tali operazioni si sono incrementate anche in altri campi (culturale, sociale, ecc.). La sponsorizzazione deve essere qualificata come contratto atipico, essendo evidenti le forzature dei tentativi di ricondurre il fenomeno a figure contrattuali tipiche, quali l’appalto di servizi, il contratto d’opera, il contratto associativo, il contratto di locazione, di vendita o di mandato. Con particolare riguardo all’oggetto del contratto, che qui interessa, la prestazione dello sponsor è solitamente determinata e determinabile e consiste nel pagamento di un corrispettivo in denaro. Nella prassi, gli obblighi dello sponsee risultano piuttosto generici, senza che però ciò comporti l’invalidità del contratto in quanto dal contesto contrattuale è in genere determinabile la prestazione richiesta, che potrà essere comunque meglio specificata durante l’esecuzione del contratto”, aggiungendo come tale contratto debba ritenersi “corrispondente ad un contratto atipico, in cui un soggetto (“sponsee” o “sponsorizzato”) assume, normalmente in cambio di un corrispettivo, l’obbligo di associare a proprie attività il nome o il segno distintivo di altro soggetto (detto “sponsor”, o “sponsorizzatore”), quale forma di pubblicità indiretta”⁷. I contenuti di un contratto di sponsorizzazione possono subire continui adattamenti in virtù delle diverse declinazioni che servono al caso specifico.*

⁶ *Ibidem*

⁷ Cons. Stato, sez. VI, 31 luglio 2013, n. 4034.

La sponsorizzazione trova ampio spazio nell'ambito sportivo, potendosi far leva su diverse attrattive quali un vasto pubblico che segue gli eventi e sull'immagine vincente di alcuni club o atleti. Rimanendo nell'ambito sportivo, la sponsorizzazione è molto diversa dalla pubblicità per varie implicazioni ad essa collegate. In *primis*, chi compra spazi pubblicitari può acquistarli per brevi periodi, anche "occasionalmente", ovvero limitati e non duraturi rispetto all'evento, inoltre, i mezzi impiegati per realizzarla sono molto tradizionali quali manifesti, cartelloni, striscioni ecc. e non saldamente abbinata alle dispute, di durata che va oltre la mera apparizione sporadica. Inoltre, l'attività promozionale sponsorizzata si realizza sempre tramite l'apposizione di un logo su elementi sportivi in uso o sugli ambienti in cui si svolgono gli incontri. La sponsorizzazione vede lo *sponsor* richiamato nell'abbigliamento sportivo degli atleti, i *gadget*, *stand* ecc. In termini di ritorni conseguibili la pubblicità in ambito sportivo (ma ciò vale anche in un'accezione generale) presenta maggiori riscontri immediati, rispetto alla sponsorizzazione, in quanto collegata al prodotto oggetto dell'operazione, mentre la sponsorizzazione che, come si è detto, riguarda l'immagine del *brand*, prevede che i ritorni si diluiscano nel tempo, trattandosi di un'iniziativa di lungo periodo.

Tecnicamente, la sponsorizzazione si realizza dietro un contributo che viene erogato da un'impresa a favore di un atleta, di una squadra, di uno spettacolo o manifestazione o di un intero campionato sportivo, ed ha lo scopo di promuovere: nome, ragione o denominazione sociale; *brand*; immagine e l'intera attività ed i suoi prodotti. Nel corso di manifestazioni sportive la sponsorizzazione orienta il pubblico verso l'associazione del *brand* all'evento o alla società sportiva godendone degli effetti estensivi che consistono nel

riconoscere al marchio una valenza positiva⁸. Poiché gli eventi sportivi presentano molti contesti, la sponsorizzazione prevede tutte le occasioni in cui introdurre i loghi dello sponsor, le immagini dei suoi articoli, le loro dimensioni e la ricorrenza minima di tali esposizioni. Oggi, il mondo del *digital marketing* che ha rivoluzionato le forme di comunicazione, rendendo possibili campagne di sponsorizzazione molto efficienti, ne ha ridotto i costi e massimizzandone i risultati in quanto le iniziative vengono indirizzate ad un *target* specifico e quindi pre-individuabile. La sponsorizzazione tramite i *social* si presta ad un pubblico giovanile e non solo sempre presente sui dispositivi. Le sponsorizzazioni sportive sono evidenti in tutte le occasioni in cui si svolge una manifestazione riuscendo agevolmente nel loro intento di sviluppare un *engagement con l'audience*. È chiaro che, per un'azienda, sponsorizzare una squadra o un atleta realizza nuovi consensi, o li rafforzi, quanto più i risultati sportivi si rivelino ragguardevoli, riuscendo, solo così, a connotare di positività il *brand*. Per cui, la sponsorizzazione in ambito sportivo tende ad essere molto più ricercata se realizzata da squadre o sportivi con *palmares* di rilievo tali cioè da assicurare un cospicuo numero di *followers*.

2. Contenuti e finalità della sponsorizzazione sportiva

In ambito aziendale, la scelta di avviare una sponsorizzazione si realizza dopo avere attivato alcune valutazioni, ciascuna propedeutica all'altra. È, infatti, possibile sponsorizzare iniziative a vario contenuto, ad esempio,

⁸CHERUBINI S., CANIGIANI M. (2000). *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato sportivo*, cit., p.111.

culturale e umanitario oltre che sportivo e la scelta comporta delle specifiche conseguenze che associano al *brand* diversi valori⁹.

La scelta di rivolgersi all'ambito sportivo ha un forte connotato identitario e, spesso, legato alla origine territoriale dello *sponsor* (quest'ultima osservazione non costituisce una caratteristica costante delle sponsorizzazioni ma sicuramente può essere un mezzo per un'azienda per saldare e rafforzare il *brand* al territorio).

Tuttavia, questa non è la sola caratteristica della sponsorizzazione sportiva, come confermato in una sua definizione rinvenibile nella III° Conferenza dei Ministri europei dello sport, riunitasi in Spagna, nel 1981, che la vide qualificata come un accordo "versatile"¹⁰.

Ciò è evidente nella qualificazione della "*sponsorizzazione sportiva* "come accordo che vede una delle parti (*sponsor*) fornire attrezzature, sostegno finanziario o altri tipi di contributi alla controparte (*sponsee* o sponsorizzato), ricevendo in cambio l'associazione del proprio nome ad eventi sportivi o ad un singolo atleta oppure dando la possibilità di usare tale associazione a scopo pubblicitario. Si tratta di una definizione che apre a molte forme di *partnership*. Il primo caso di sponsorizzazione sportiva risale agli inizi del XX secolo, in occasione del *Tour de France* del 1903 e poi del Giro d'Italia del 1909 eventi che videro i produttori di biciclette e le imprese editoriali accordarsi con fini di accrescimento del fatturato reciproco.

Al termine della Seconda Guerra Mondiale, le sponsorizzazioni sportive aumentarono, anche perché lo sport rappresentava un'occasione di richiamo di un pubblico molto eterogeneo, sia per età che per cultura, offrendo una buona possibilità di ottenere ritorni ragguardevoli. Al termine degli anni '90

⁹ Cfr. DE GIORGI M.V. (1998). *Sponsorizzazione e mecenatismo*. Padova, Cedam.

¹⁰ PHILIPS D., WHANNEL G. (2013). *The Trojan Horse: The Growth of Commercial Sponsorship*, New York, p. 59.

del secolo la sponsorizzazione sportiva è diventata la formula principale per vendere la visibilità degli eventi alle imprese.

La scelta dell'azienda *sponsor* si basa anche sull'intento di offrire di sé un'idea virtuosa, rigettando una reputazione meramente lucrativa, che viene relegata sullo sfondo e valorizzando, così, l'*asset* della *brand reputation*.

La sponsorizzazione è sinonimo di "visibilità" che riesce a dare forza al *brand*, rendendolo noto al grande pubblico e che lo espone ad associazioni precise, definite, per cui, la scelta dell'ente/organismo da sponsorizzare richiede un'attenta valutazione delle sue implicazioni. La visibilità è anche perseguita in ambito pubblicitario ma, come si è detto, con intenti diversi, maggiormente legati agli effetti immediati e più ancorati al prodotto e alle informazioni su di esso. In un certo senso, la sponsorizzazione può ritenersi una sorta di fonte di energia per l'azienda che la attua in quanto le fornisce l'opportunità di rendersi nota al grande pubblico che segue gli eventi, trasformandosi in fidelizzazioni del brand e, quindi, in richiesta dei suoi prodotti e servizi. È evidente che se la sponsorizzazione supporta attività di beneficenza, la *brand image* ne beneficia venendo percepita come una realtà dotata di requisiti umani, catturando, così, il favore di un vasto pubblico mentre, se il sostegno riguarda una squadra sportiva o un singolo atleta, l'immagine dello *sponsor* si arricchisce di associazioni con elementi di forza, di risultati e di passione. Pertanto, un'iniziativa volta ad avviare una sponsorizzazione in ambito sportivo va assunta alla luce della sua declinazione che, se da un lato ben si adatta ad aziende produttrici di beni e servizi di tipo ordinario non sembra coniugarsi positivamente con quelli rivolti ad un pubblico poco atletico o amante dello sport.

La sponsorizzazione in ambito sportivo è una vera e propria strategia di *marketing* che richiede una scelta di un *target* chiaro, una valutazione degli

strumenti ritenuti più adatti e la decisione della dimensione dell'intervento¹¹. Ogni sponsorizzazione richiede la prevalutazione del *target* ovvero dell'obiettivo perseguito che non sempre si indentifica nella ricerca di risultati quantitativi potendo anche solo puntare ad obiettivi di immagine, ovvero alla ricerca di una costruzione di una reputazione. La diffusione della sponsorizzazione in ambito sportivo si deve anche alla consapevolezza che la mente coinvolta in momenti di "svago" e di divertimento è più propensa ad acquisire proposte e a valutarle positivamente per cui la *brand image* ne risulta sempre avvantaggiata.

I messaggi dati in questo contesto, infatti, raggiungono una platea emotivamente aperta ad accogliere, curiosa dell'intero contesto in cui si svolge l'evento sportivo e pronta a valutare positivamente tutto ciò che l'accompagna. Non sono rari i casi in cui si osserva che è lo sponsorizzato a pagare un corrispettivo allo sponsorizzante: si pensi ad una manifestazione sportiva di scarso prestigio che per imporsi all'attenzione dei mass-media decida di associare la propria immagine ad un marchio molto noto, caratterizzato da un'immagine legata allo sport e al successo (si pensi ad esempio ai marchi Nike, Ferrari, Camel Trophy)¹².

La presenza di un marchio molto noto nell'ambito della manifestazione sportiva potrebbe inoltre far ritenere allo spettatore-potenziale consumatore che si tratti di una manifestazione importante, visto che per essa si è mosso uno sponsor famoso, accrescendone così la popolarità (e permettendo così di sperare in futuro di poter ricevere un corrispettivo economico dallo *sponsor*, e non di doverlo versare!). La sponsorizzazione non va confusa con il *merchandising*, ambito anch'esso utilizzato dalle imprese per promuovere la

¹¹ PHILIPS D., WHANNEL G. (2013). *The Trojan Horse: The Growth of Commercial Sponsorship*, cit., p.119.

¹² *Ibidem*

visibilità del proprio *brand* o di specifici prodotti che, però, si realizza con altri strumenti. Si seguito, un suo approfondimento.

3. Sponsorizzazione e merchandising

Sebbene differenti, esistono numerosi punti in comune tra *merchandising* e sponsorizzazione: si tratta di contratti aventi ad oggetto un marchio che viene apposto, in cambio di un corrispettivo economico, su di un qualcosa di diverso rispetto a quanto è abituato il consumatore. Nel *merchandising* e nella sponsorizzazione lo scopo è di realizzare un effetto trainante ad opera di un qualcosa noto o piacevole dotato di un valore suggestivo tra il pubblico¹³. Nonostante tali differenze, non può essere trascurata la comune funzione pubblicitaria: anche nel *merchandising*, infatti, l'apposizione del marchio celebre svolge il ruolo di migliorare l'immagine del prodotto presentandolo al pubblico attraverso il richiamo del marchio noto¹⁴. Nel calcio, oltre alla sponsorizzazione della squadra tramite apposizione del logo su magliette, spazi all'interno dello stadio e lungo il campo, sulle divise ufficiali indossate al di fuori del campo ecc., si tende a sottoscrivere anche un contratto di *merchandising* per impiegare l'immagine del *brand* sugli oggetti venduti dalle società calcistica (asciugamani, costumi, tazze, palloni ecc.) o, viceversa, su *gadget* dello *sponsor*.

¹³AUTERI P.(1989). *Lo sfruttamento del valore suggestivo dei marchi d'impresa mediante merchandising*, in Contr. imp., II, p. 510.

¹⁴ Dunque, sia il marchio celebre il cui uso viene concesso in ambiti merceologici ad esso inusuali che il personaggio noto che si presta a farsi sponsorizzare hanno in comune non solo una funzione pubblicitaria, ma anche una capacità di migliorare l'immagine di ciò che ad essi venga accostato. Cfr. ANICETI A.(1989). *Lo sfruttamento pubblicitario della notorietà tra concessione di vendita e contratto di sponsorizzazione*, in Giust. civ., I, 1059, nota a Cass., 11 ottobre 1997, n. 9880; GALGANO F.(1990). *Il marchio celebre, il contratto di merchandising e la sponsorizzazione*, in Diritto civile e commerciale, III, 1, Milano; SANDRI S.(1988), *Funzione del marchio ed uso pubblicitario: un rapporto da approfondire*, in Giust. civ., I, p.121.

Data la recente diffusione della vendita di oggettistica e di abbigliamento sportivo da parte di moti *club*, soprattutto nel mondo calcistico, il contratto di sponsorizzazione sta acquisendo una portata sempre più estesa ricomprendendo, sempre, anche accordi di *merchandising*.

Mentre nella sponsorizzazione è il marchio che si avvantaggia dell'associazione, nel caso del *merchandising* è il prodotto su cui viene apposto il marchio celebre a trarre beneficio da questo abbinamento. In realtà, tecnicamente, accade spesso che sia impossibile separare i due presupposti, si pensi alla necessità di vendere abbigliamento sportivo che per richiamare le divise degli atleti "deve" riportare il *logo* dello *sponsor*.

Molti *brands*, a seguito di sponsorizzazioni e di *merchandising*, sono diventati nell'immaginario collettivo simboli di uno stile di vita sportivo, avventuroso o di successo affermando la loro capacità di svolgere la funzione di migliorare la *brand image*. Ciò accade anche perché non è detto che la differenza fra *merchandising* e sponsorizzazione sia riferibile alla presenza decisiva dei *mass media* soltanto nella seconda. Infatti, non sempre ciò che viene sponsorizzato viene fatto oggetto di attenzione dei *mass media* e ben possono verificarsi sponsorizzazioni di rilievo minore che non rivestano interesse per i mezzi di comunicazione (si pensi ad esempio alla sponsorizzazione di una squadra di calcio di dilettanti)¹⁵.

L'elemento di distinguo tra *merchandising* e sponsorizzazione è che nel primo caso l'elemento di attrazione è un marchio, mentre nella sponsorizzazione è una persona, un avvenimento, un club o un oggetto e, spesso, può accadere che il *merchandising* realizzi una maggiore prestazione in virtù del suo maggiore impatto. In entrambi i contratti vi è un *quid* che viene sfruttato per il suo valore suggestivo e per migliorare l'*image del brand* ma, mentre nel

¹⁵ CAGNASSO O., IRRERA M. (1993). *Concessione di vendita, merchandising, catering*, Milano, p.67.

merchandising il marchio ha il fine di nobilitare il prodotto su cui è impresso, nella sponsorizzazione esiste una condizione partitaria tra evento/atleta e brand.

Al di là queste considerazioni dirette a confutare l'opinione secondo la quale esisterebbero delle differenze rilevanti tra sponsorizzazione e *merchandising*, nel confronto tra i due contratti sebbene possano rinvenirsi delle differenze quanto ad elementi fattuali e descrittivi, appare identica la "struttura causale" e la funzione economica ultima, ovvero quella di migliorare l'immagine di un marchio o di un prodotto, servendosi di un veicolo particolarmente attraente per i consumatori, in cambio di un corrispettivo economico.

La vicinanza fra i due contratti la si ravvisa anche pensando a come gli stessi tendano a confondersi e sovrapporsi tutte le volte in cui, come spesso avviene, uno *sponsor* abbia anche il diritto di mettere in vendita prodotti rappresentativi della cosa sponsorizzata con il proprio marchio (ad esempio magliette di una squadra di calcio che, necessariamente, riportano il marchio dello *sponsor* oppure imballaggi delle merci prodotte da quest'ultimo con l'effigie della squadra sponsorizzata).

Per tale attività viene utilizzato normalmente il termine *merchandising*, ma nulla impedirebbe di parlare di ulteriore attività di sponsorizzazione, visto che si tratta sempre di un marchio che sfrutta l'immagine positiva di una persona o di un avvenimento per migliorare la propria. In conclusione, quand'anche si volesse mantenere da un punto di vista descrittivo la distinzione tra *merchandising* e sponsorizzazione, si deve riconoscere che entrambi i contratti nascono dalla possibilità di poter sfruttare, in un'ottica economica, il valore suggestivo di un marchio, di una cosa o di una persona¹⁶.

¹⁶ CAGNASSO O., IRRERA M. (1993). *Concessione di vendita, merchandising, catering*, cit., p.69.

La loro diffusione si spiega con la possibilità di difendere giuridicamente il marchio celebre anche oltre i confini merceologici entro i quali ha raggiunto la propria notorietà e, dall'altro, dalla facoltà del titolare del marchio di diffondere lo stesso mediante licenze non esclusive. *Merchandising*, sponsorizzazione e *franchising* sono tutti contratti che hanno in comune lo sfruttamento da parte di un soggetto dell'effigie altrui verso un corrispettivo: questo determina un accrescimento del valore economico del brand e la destinazione di investimenti per la promozione dei propri beni. Ciò premesso, le spese sostenute in sforzi pubblicitari tenderanno a trasmettersi in un più elevato livello dei prezzi che si scontra con quelli praticati dalle imprese concorrenti, richiedendo un'attenta valutazione. Oltre che "valutare" i possibili incassi futuri, l'azienda che si attiva per avviare una politica di *merchandising* tramite un *club* sportivo o un atleta deve costantemente monitorare la rete distributiva dei propri prodotti, assicurandosi che sia efficiente. Nel mondo sportivo, negli ultimi anni, soprattutto nel calcio, il *merchandising* costituisce un importante viatico tramite il quale i club si autofinanziano proprio proponendo oggetti con il logo della squadra.

Le magliette delle squadre, i cappellini, le felpe sono tra i prodotti più popolari nel *merchandising* sportivo tanto che, nei club calcistici essi vengono proposti in prima vista nei siti. Acquistano questi articoli si permette ai tifosi di avere un'identità precisa, espressa nei capi di abbigliamento o negli oggetti che riportano l'effigie della squadra. Negli ultimi decenni coperte, asciugamani, lenzuola, tappeti e altro ancora sono proposti in negozi comuni così come i *souvenir* sportivi, come penne, portachiavi, magneti per frigorifero, tazze e altri piccoli articoli che i tifosi possono acquistare come ricordo di un evento sportivo o di una visita allo stadio. I giocattoli legati allo

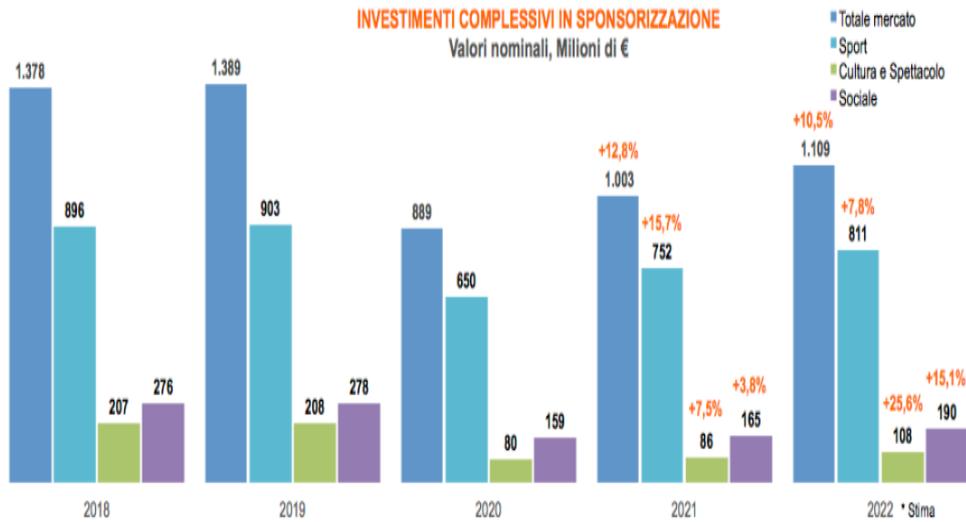
sport, come palloni da basket o palloni da calcio, sono popolari tra i bambini e i giovani tifosi, così come gli accessori sportivi come zaini, borse, cinture e orologi con il tema sportivo.

In alcuni casi, si arriva a produrre alimenti e bevande con il marchio delle squadre o degli eventi sportivi, come birra, cibo da stadio, bottiglie d'acqua e snack che vedono una collaborazione tra due brand, una sorta di *co-branding* di cui si avvantaggiano entrambi. In tali casi, oltre che alla realizzazione di profitti, le squadre puntano a creare fidelizzazione con i propri tifosi, valorizzando, tra l'altro, il *brand value*, il loro valore di mercato. Tecnicamente, quest'ultimo è rinvenibile in parametri quali i "multipli di mercato" che rimandano ai cosiddetti "*comparables*" ovvero a riferimenti specifici quali la numerosità dei *followers* e il fatturato in *merchandising*. Così inteso, il *merchandising* ha la funzione di rafforzare l'*engagement* con i tifosi nell'ottica di dare una strutturazione al club¹⁷.

Per quanto attiene alla sponsorizzazione sportiva, essa prevede sempre due soggetti. Di seguito, una figura che illustra le dinamiche delle sponsorizzazioni negli anni, evidenziando la centralità di quelle sportive.

¹⁷ Cfr PROVENZANO A.(2016). *Visual merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, Franco Angeli.

Fig.1: Il trend e gli ambiti delle sponsorizzazioni



Fonte: StageUp (2021) in: <https://it.linkedin.com/pulse/quale-futuro-per-le-sponsorizzazioni-alessandro-donato>

Gli esperti del settore riscontrano un deciso incremento delle sponsorizzazioni nel mondo digitale, in cui i *brand* appaiono sui social dei club/atleti. Di seguito, una figura che illustra la crescita delle spese per sponsorizzazioni italiane.

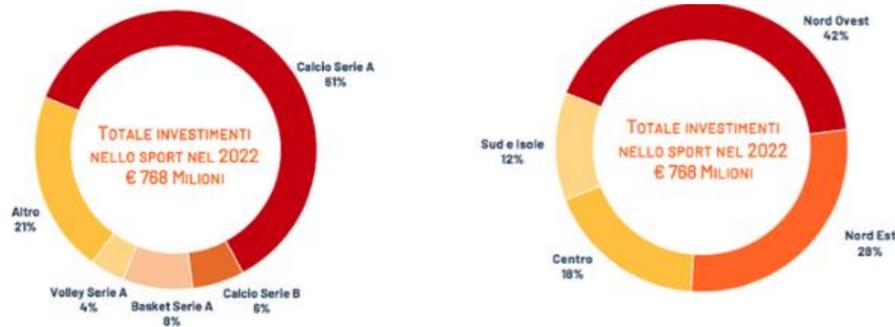
Fig.2: Trend delle spese di sponsorizzazione (2008-2023)



Fonte: StageUp/ChaiOn (2023): <https://www.orticalab.it/Lo-sport-traina-le-sponsorizzazioni-la>

Il calcio costituisce l'ambito sportivo in cui si registrano maggiori investimenti in sponsorizzazioni e il Nord del Paese raccoglie il 62% dell'intero ammontare riservato a tali spese.

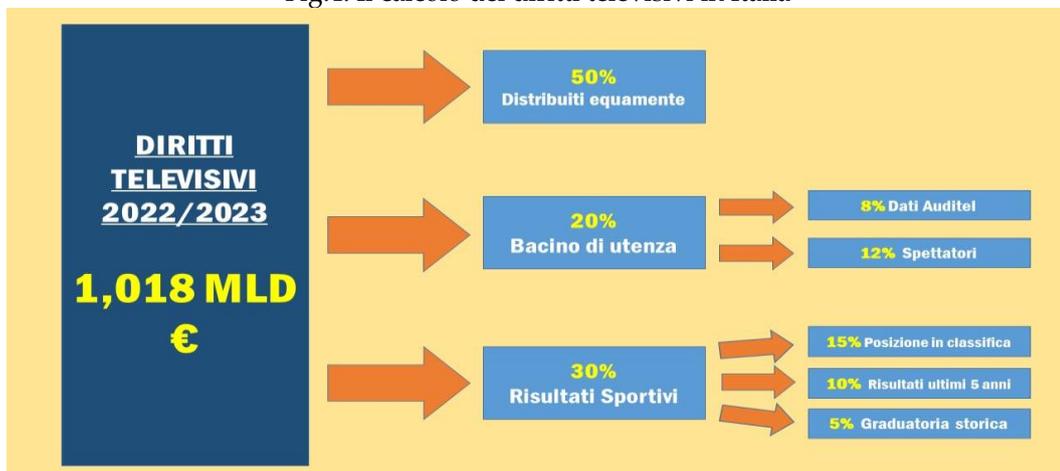
Fig.3: Ripartizione delle sponsorizzazioni per sport e per aree



Fonte: Stageup su dati ChainOn e FGC (2022): <https://www.orticalab.it/Lo-sport-traina-le-sponsorizzazioni-la>

Nel calcio, a decidere i prezzi delle sponsorizzazioni contribuiscono vari fattori. Tra essi i tifosi ufficiali, gli spettatori, i *follower* sui social, il *brand value* ecc. Anche “diritti televisivi” costituiscono un parametro indiretto da cui si può trarre la forza dei club. Di seguito, una raffigurazione di tali grandezze.

Fig.4: Il calcolo dei diritti televisivi in Italia



Fonte: Chainon.it: <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/14/serie-a-ricavi-diritti-tv-2022-2023-inter-milan-juve/>

In base a tali ponderazioni la classifica del 2023 è la seguente:

Tab.1: L'attribuzione delle ponderazioni dei diritti televisivi

Club	Parti uguali	Ascolti	Pubblico	Storia	5 anni precedenti	Ultimo anno	Totale
	50%	8%	12%	5%	10%	15%	100%
Inter	25,5	9,0	19,0	4,5	13,3	15,8	87,1
Napoli	25,5	8,8	9,6	3,3	11,4	21,7	80,3
Milan	25,5	10,3	16,0	4,6	10,1	13,5	80,0
Juventus	25,5	12,7	11,2	4,7	15,9	8,7	78,6
Lazio	25,5	6,1	10,7	3,4	7,0	18,2	70,7
Roma	25,5	7,4	13,7	3,8	7,6	10,2	68,2
Fiorentina	25,5	5,0	8,4	3,6	5,1	7,7	55,2
Atalanta	25,5	4,8	1,5	2,7	8,9	11,8	55,2
Torino	25,5	4,5	5,5	3,2	4,3	6,1	49,1
Bologna	25,5	0,5	6,1	2,9	1,6	6,9	43,5
Udinese	25,5	3,5	3,2	2,5	1,3	4,8	40,7
Sampdoria	25,5	2,0	4,1	3,1	3,3	0,9	39,0
Sassuolo	25,5	1,3	1,2	0,4	6,0	4,4	38,7
Lecce	25,5	1,0	7,2	1,3	0,6	3,0	38,6
Monza	25,5	1,5	0,8	1,0	0,2	5,3	34,2
Verona	25,5	0,6	1,4	2,0	2,5	2,1	34,1
Salernitana	25,5	1,1	1,1	0,9	0,5	3,5	32,6
Empoli	25,5	0,5	0,4	1,2	1,1	3,9	32,6
Spezia	25,5	0,4	0,4	0,6	0,8	2,4	30,1
Cremonese	25,5	0,4	0,8	1,0	0,3	1,6	29,4
TOTALE	509,0	81,4	122,2	50,9	101,8	152,7	1018,0

Fonte: Chainon.it: <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/14/serie-a-ricavi-diritti-tv-2022-2023-inter-milan-juve/>

Nel comparto calcistico, una sorta di sponsorizzazione *ante litteram* è rinvenibile nella fondazione della squadra Lanerossi Vicenza, che giocava per il brand vicentino.

Ma, come si è detto, solo nel 1982, venne autorizzato, ufficialmente, di indossare maglie con i brand degli *sponsor* ufficiali, e con la stagione 2020-2021 la Lega Pro a portato a sette il numero massimo di sponsor visibili sulle divise da gioco.

Gli spazi in cui posizionare i *brands* sono tassativi ed oggi è possibile l'introduzione di un secondo *back sponsor*; posizionato sul retro delle magliette (lo spazio concesso è pari a 350 cm² di cui 200 dedicate allo *sponsor* ufficiale e 150 a quello secondario). Dalla stagione 2022-2023 uno spazio di 50 cm² è concesso sulla manica sinistra, sotto allo *sleeve sponsor*, per un eventuale *top sponsor* afferente la società, portando a un possibile massimo di otto *sponsor* per le società di Serie C.

4. Forme di sponsorizzazione sportiva

Sebbene le sponsorizzazioni sportive abbiano sempre il fine di visibilità dello *sponsor* e di cura della sua *brand image*, gli accordi di sponsorizzazione sportiva possono avere contenuti molto vari.

La *sponsorizzazione di natura finanziaria*, ad esempio, si pone in essere ricorrendo ad uno scambio tra una dazione in denaro all'organismo sportivo e l'esposizione del proprio marchio in ambiti ben determinati¹⁸. All'uopo esistono agenzie che ricevono mandato da soggetti disposti ad essere sponsorizzati al fine di ricercare uno *sponsor*. Nel "mercato delle sponsorizzazioni" è possibile rivolgersi a queste ultime, in luogo dei diretti interessati, per negoziare gli aspetti economici e contenutistici.

"La *sponsorizzazione tecnologica*, invece, è anche detta "tecnica" e si realizza laddove un'azienda fornisce la propria competenza tecnologica ad un atleta o ad una squadra"¹⁹. La *sponsorizzazione tecnica* si realizza, dunque, quando la *sponsor* è un produttore di abbigliamento o attrezzi ad uso sportivo che promuove i propri articoli in uso in ambito sportivo; è possibile osservare casi di *Fornitore e/o partner ufficiale* che consiste nell'acquisto del diritto di fornitura esclusiva dei propri servizi o prodotti al club²⁰. Il contratto di sponsorizzazione tecnica mira a disciplinare sia le forniture che i modi per rendere visibile il brand, concordando le dimensioni del logo sugli strumenti e dispositivi dell'azienda. Tale formula si è diffusa in Italia nel campionato di calcio 1981/82 che ha visto la FIGC autorizzare la riproduzione di scritte sulle magliette indossate dai calciatori che fanno riferimento non al *main sponsor* ma ad fornitore. Tale modalità ha il vantaggio di rendere nota, al

¹⁸MAUCERI T. (2015). *Sponsorizzazione e attività sportiva*, Torino, Giappichelli, p.34.

¹⁹ Tratto da sportbusinessmanagement.it

²⁰ Ivi, p.38.

grande pubblico, la qualità del prodotto fornito venendo esposto durante gli eventi.

La *sponsorizzazione in natura* ha, invece, ad oggetto la fornitura di prodotti da consumare durante le manifestazioni sportive, quali bibite o integratori. La loro presenza in sede consente l'associazione del bene all'atleta o al club fornendogli referenze positive e, soprattutto, visibilità.

La *sponsorizzazione del club* è la formula più diffusa in ambito calcistico attraverso la quale si divulga un messaggio pubblicitario concordato nei suoi estremi, apponendo scritte o simboli sull'abbigliamento degli atleti e autorizzando all'impiego di immagini per le proprie esigenze pubblicitarie. Tale formula si realizza tramite varie modalità: *Sponsor principale o main sponsor*; *sponsor tecnico* (che si impegna a rifornire la squadra di dispositivi, abbigliamento, piccole attrezzature ecc); *global partner* (il cui logo è presente in modalità continuata, ma solo in specifici ambiti, come sui social, nel *merchandising*, sui biglietti); il *business partner* (il cui logo appare nelle iniziative economico-finanziarie della squadra) *sponsor alternativi* (che sono presenti solo in determinati eventi pre-contrattualizzati). Quest'ultima formula è stata ereditata dal web dove i *banner* appaiono solo in determinati contesti ritenuti più vantaggiosi e utili allo *sponsor*.

Un esempio può servire a comprendere le differenti sponsorizzazioni: oggi, sulle maglie della squadra di calcio SSC Napoli, MSC è il *main sponsor*, e-bay, Up bit, EA7- Emporio Armani 7 sono i fornitori ufficiali delle divise, costituendo *sponsor tecnici*, Coca Cola è *global partner* (insieme a Konani, Sorare, Socios.com, One-football, Match Worn shirt); mentre gli *Official partners* sono Sorgesana, Garofalo, TicketOne, Trentino, Energas, Toraldo, Euronics, Tufano, Union Gas e Luce, Abruzzo, Lever touch, Star Casinò

Sport. Tra i *business partners*: Crispo confetti, Lizard, Mowa, Nefro Center, Olympus, Unione Industriale Napoli, Villani 1986.

Official supplier è AF Tecno Med.

Ciascuno di tali marchi ha concordato spazi di visibilità differenti e sostiene il club in differenti ambiti.

Il *main sponsor* promuove il proprio *brand* realizzando con lo *sponsee* un accordo di esposizione sull'abbigliamento e su tutto il materiale tecnico impiegato delle squadre in allenamento o negli eventi agonistici. Il *brand* sponsorizzato può essere riportato sui bus impiegati per il trasporto degli sportivi, sulle divise, sui biglietti d'ingresso alle dispute, su striscioni a bordo campo, ecc.

La *sponsorizzazione del singolo atleta* si realizza rifornendo il singolo sportivo di quanto gli necessita per svolgere l'attività oppure solo l'abbigliamento impiegato²¹.

La sponsorizzazione sportiva non si esaurisce nella fase contrattuale essendo necessario formulare un "piano di comunicazione" nel quale riassumere i metodi, i contesti ed i contenuti del rapporto per renderli noti al pubblico. Anche la modalità con cui presentare l'accordo concluso con l'attività sportiva deve essere resa pubblica in maniera concordata tra le parti. Si tratta, infatti, di un caso di *marketing* di immagine che occorre curare nei suoi elementi d'impatto impiegando formule comunicative adeguate, spesso incentrate su un termine centrale o su uno *slogan*.

Quando si decide di associare il proprio *brand* a quello di un club è necessario valutare sempre il rischio concreto che i principi e gli ideali trasmessi non coincidano con quelli perseguiti. Esiste, infatti, l'esposizione al rischio di compromettere quanto costruito se una delle due parti dovesse assumere

²¹ MAUCERI T. (2015). *Sponsorizzazione e attività sportiva*, Torino, op. cit., p.42.

atteggiamenti impropri. In tale ottica, il *marketing* ha approfondito varie nozioni come le “variabili condizionanti la *brand image*”, individuandole come di seguito²²:

- ✓ la “*percezione*” che il pubblico ha del club e dei suoi valori e che è il risultato di una costruzione negli anni;
- ✓ l’*awarness* che indica i rischi concreti di essere associati ad un *brand* che dovesse assumere comportamenti poco lodevoli o essere coinvolto in reati;
- ✓ la *position*, che ha due accezioni, da un lato quella che rimanda alla collocazione del *club* in seno alla piramide valoriale e, dall’altro, le sue potenzialità;
- ✓ la *loyalty* che fa riferimento al contegno etico del club riconosciuto dal suo pubblico e alle implicazioni sul *brand* di eventuali violazioni improvvisate. Si tratta di valutazioni che le aziende compiono in modo preordinato, in quanto hanno implicazioni sulla *brand image*.

La sponsorizzazione sportiva, infatti, si distingue per la sua aspirazione ad accostare la propria immagine all’icona sportiva, che è insita nello *sponsee*, mirando a rafforzare il ‘contenuto iconico’ del *brand* che si costruisce tramite l’associazione tra l’immagine ed il mito.

I ‘miti’, come si sa, rappresentano storie ricche di significato simbolico, e riuscendo a dare una connotazione chiara all’identità degli individui, ci riescono anche con i marchi. Il club, l’atleta, l’evento sono messaggeri di dati valoriali, di vigore, di lealtà, di vitalità, di successo ecc., che trasferiscono allo *sponsor*, pertanto, la valutazione della percezione, della lealtà, dell’*awarness*, della *position* non hanno altro fine che quello di assicurarsi che l’associazione al mito si realizzi pienamente.

²² Ivi, p.45

Dinanzi a rischi di perdita di reputazione, è chiaro che la sponsorizzazione sportiva deve essere avviata solo dopo avere ben chiari gli “obiettivi” di immagine che si perseguono. Tra gli obiettivi perseguiti in genere dalle aziende si impongono i seguenti²³:

- *Valorizzazione dell'immagine aziendale;*
- *Diffusione della notorietà dei prodotti e dei servizi offerti;*
- *Posizionamento/riposizionamento di un prodotto/servizio in un determinato segmento di mercato;*
- *Conquista di un'area geograficamente inesplorata;*
- *Cura dei rapporti con la comunità locale;*
- *Acquisizione di nuovi contatti;*
- *Modificare la percezione che il pubblico ha dell'azienda;*
- *Comunicare forza contrattuale eventualmente ricorrendo all'esclusiva della sponsorizzazione;*
- *Incrementare il fatturato annuo.*

In senso più generale è possibile collegare un obiettivo specifico a ciascun aspetto coinvolto nel marketing sportivo, così, “l'immagine degli atleti” sponsorizzati ha implicazioni sul “posizionamento” dell'impresa; gli accordi di *licensing* (ovvero di uso dell'immagine) si ripercuotono sulla riconoscibilità del brand e, infine, la possibilità di accedere a comunicazioni e *newsletters* realizzati tramite i contatti raccolti durante gli eventi sportivi, ha riflessi sui contatti successivi²⁴.

²³ Ivi, p. 46.

²⁴ Ivi, p.48



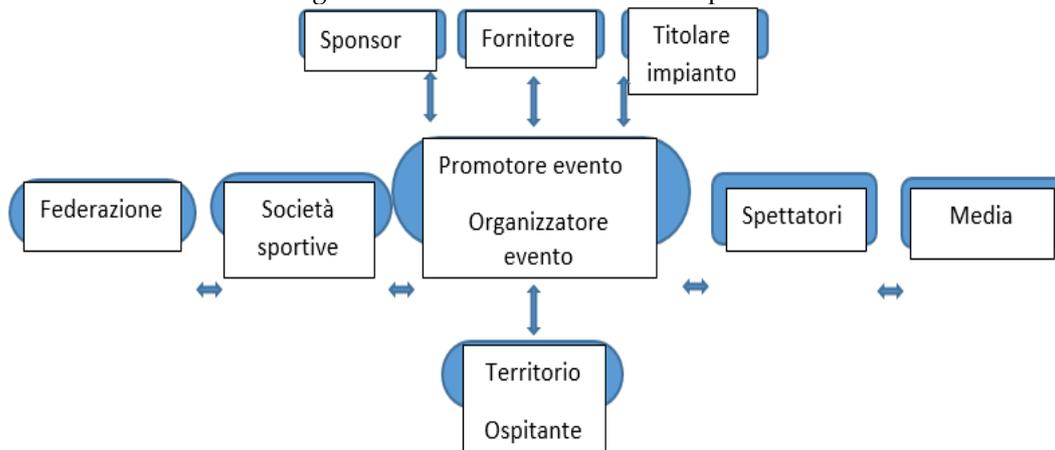
Una volta fissati gli obiettivi è necessario formulare una valutazione economica *forward looking* di quelli che possono essere i concreti benefici ritraibili dalla sponsorizzazione, anche tramite ipotesi quantitative che collegano alla diffusione della positività dell'immagine un ritorno in termini di fatturato. Si tratta di un'analisi "costi-benefici" che mira a confrontare l'esborso sostenuto con il ritorno economico e che richiede di valutare grandezze come il "costo contatto utile" che indica, in base alla crescita successiva alla sponsorizzazione, quanto sia costato ciascuna nuova acquisizione di clienti²⁵. È evidente come, la determinazione del valore utile di una sponsorizzazione sia estremamente complessa, basandosi su valutazioni di potenzialità future che richiedono stime, per cui si preferisce parlare di *valorizzazione dell'intervento sponsorizzativo*, cioè di un'analisi dell'intervento con presumibile ritorno positivo.

In generale, *sponsee* e *sponsor* tendono a regolare i propri rapporti dopo un dialogo tra le due parti da cui emergono i reciproci obiettivi nella consapevolezza che occorre sempre una pianificazione a lungo termine.

Si tratta, tra l'altro, di una negoziazione che coinvolge diversi *stakeholders*, e che può prevedere incontri iniziali tra tutti, che ne chiariscano la portata. La figura che segue mostra che dietro ad un evento sportivo vi sono vari portatori di interesse.

²⁵ Essa si differenzia dal *costo contatto*, che misura il rapporto tra il costo sostenuto e il numero di contatti raggiunti.

Fig.5: Gli stakeholders in un evento sportivo



Fonte: Slide del corso di "Economia aziendale dello sport", Luiss A.A. 2022/2023.
Rielaborazione da: A. Sorrentini, *Il business degli eventi sportivi*. 2 ed Giappichelli 2010

5. I vantaggi fiscali della sponsorizzazione sportiva

Le spese di sponsorizzazione a favore di società sportive professionistiche costituiscono dei costi che possono essere dedotti nell'esercizio in cui sono sostenuti, questo si desume tanto dall'art 108 comma 2 del TUIR quanto dal nuovo principio contabile OIC 24 emanato nel dicembre del 2016, che prevede l'iscrizione dei costi di pubblicità, nei quali correntemente si ricomprendono quelli di sponsorizzazione, tra i costi che devono essere interamente spesi nell'esercizio; il medesimo principio prevede la possibilità di capitalizzare le spese di pubblicità solo nel caso in cui esse possano rientrare tra le spese di impianto ed ampliamento (la precedente versione del principio OIC 24 ne prevedeva anche la ordinaria capitalizzazione).

In merito alle sole società sportive dilettantistiche, i principali mezzi a disposizione delle società e degli enti impegnati in tale ambito sono le sponsorizzazioni; le liberalità; contributi erogati dal C.O.N.I. e dagli enti pubblici.

Al fine di incentivare lo sport dilettantistico è previsto un vantaggio fiscale a favore degli *sponsor* che vi investono.

In passato non è stata consentita la piena deducibilità dei costi di sponsorizzazione a favore delle società dilettantistiche in virtù dell'ormai superato art. 90, comma 8 della legge 289/2002²⁶, che stabiliva che:

“Il corrispettivo in denaro o in natura in favore di società, associazioni sportive dilettantistiche e fondazioni costituite da istituzioni scolastiche, nonché di associazioni sportive scolastiche che svolgono attività nei settori giovanili riconosciuta dalle Federazioni sportive nazionali o da enti di promozione sportiva costituisce, per il soggetto erogante, fino ad un importo annuo complessivamente non superiore a 200.000 euro, spesa di pubblicità, volta alla promozione dell'immagine o dei prodotti del soggetto erogante mediante una specifica attività del beneficiario, ai sensi dell'articolo 74, comma 2, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917”. La disposizione è stata replicata nell'art. 12, comma 3, del decreto legislativo 28 febbraio 2021, n.36, di riordino e riforma degli enti sportivi professionistici e dilettantistici e del lavoro sportivo. I benefici sono stati a lungo riconosciuti solo se i costi sostenuti avevano i requisiti dell'*inerenza* e della *congruità*, ovvero riguardando l'attività di impresa, oltre che essere rapportata dai mezzi a disposizione.

Il contribuente, ovvero l'azienda *sponsor*, doveva essere in possesso di documentazione idonea a comprovare l'effettività del rapporto di sponsorizzazione e quindi:

- il contratto di sponsorizzazione avente data certa;

²⁶ Tale legge ha subito alcuni emendamenti, tra cui quello del D. lgs 30 giugno 2021, in vigore dal 5 luglio 2023.

- materiale utile per provare l'effettiva esecuzione del contratto (foto, materiale pubblicitario, articoli di riviste e giornale, ecc.);
- e la prova dei pagamenti.

In caso di mancanza di una o più delle condizioni elencate l'Agenzia delle entrate avrebbe potuto decidere di ricondurre le spese per sponsorizzazioni a spese di "rappresentanza" che prevedono una minore deducibilità²⁷.

In tal caso, l'art.108 TUIR stabilisce che il limite della deducibilità fiscale delle spese in oggetto è pari all'1,5% del fatturato fino a 10 milioni di €, 0,6% per la parte eccedente e fino a 50 milioni di euro, 0,4% per la parte che va oltre tale limite.

Le spese di sponsorizzazione che superano i 200.000 €, qualora il contribuente riusciva a dimostrare il possesso dei requisiti di *inerenza e di congruità* di tali maggiori costi, potevano essere dedotti al 100% (ma doveva anche dimostrare che tali esborsi non solo avessero consentito maggiore fatturato ma anche che esisteva una correlazione tra esse e i maggiori ricavi realizzati); alternativamente, avrebbe potuto optare per una strada più prudente e ricondurre la spesa a spese di "rappresentanza" (le spese di rappresentanza sono deducibili nel periodo di imposta in cui sono state sostenute. Ai fini di IRES/IRPEF, erano, però, deducibili totalmente dal reddito di impresa solo le spese che non superino il valore unitario di 50,00 €). Data la complessità della normativa, è stato comunque, reso possibile presentare formale Interpello all' Ag. Entrate²⁸ in cui l'azienda *sponsor* poteva esporre il caso personale e chiedere che si pronunciasse indicando la categoria a cui riferirsi (spese di pubblicità o di rappresentanza). Il requisito

²⁷ Nell'ambito delle spese di rappresentanza confluiscono anche altri costi che tipicamente le imprese sostengono (spese per alberghi e ristoranti, spese per omaggi, ecc) che andrebbero conteggiate per calcolare i limiti.

²⁸ Ex comma 4bis dell'art 108 TUIR.

dell'“inerenza” costituisce un elemento fondamentale per la individuazione corretta delle spese, prevedendo che, per essere deducibile dal reddito d'impresa, la sponsorizzazione debba riguardare un'attività mirata alla crescita dell'attività dell'azienda e non altro.

A motivare una rivisitazione della normativa tributaria ha contribuito anche il principio di “derivazione rafforzata” che presiede alla determinazione del reddito d'impresa e che implica la rilevanza fiscale dei criteri di qualificazione, imputazione temporale e classificazione adottati in bilancio (art. 83 TUIR) che comporta, a sua volta, il riconoscimento fiscale della rappresentazione contabile fondata sul “principio di prevalenza della sostanza sulla forma”.

Secondo un orientamento ormai consolidatosi dell'Amministrazione finanziaria a causa dell'esistenza del rapporto sinallagmatico tra *sponsor* e *sponsee*, le spese di sponsorizzazione sono state ricondotte nell'ambito delle spese di pubblicità. Ciò anche in considerazione della definizione data a tali spese nella circolare AdE 34/E/2009. Per essere deducibili tali spese devono avere come il fine di reclamizzare un prodotto o il marchio o il nome dell'impresa ed essere corrisposte a fronte di un obbligo che ha natura di sinallagma con il beneficiario (ovvero uno scambio di obblighi).

Pertanto, la complessità di tale normativa ha seguito di vari interventi, che hanno portato anche i giudici a chiarire che il costo non va dedotto in relazione alla produzione di ricavi, ma all'attività di impresa nel suo complesso²⁹ anche in via indiretta, potenziale o in proiezione futura, escludendo ogni valutazione in termini di utilità o incremento per l'attività medesima³⁰, si è giunti alla loro deducibilità. Non occorre, dunque, dimostrare la relazione tra spese di sponsorizzazione e crescita del fatturato,

²⁹ Cass., Sez. V, 17 gennaio 2020, n. 902.

³⁰ Cass., Sez. V, 26 ottobre 2021, n. 30024.

ma solo indicarne l'intento, e far sì che i costi e i relativi fatti giustificativi siano effettivamente ascrivibili all'attività di impresa effettivamente svolta³¹. In base a tali pronunce si evince che il ragionamento sull'inerenza impone una riflessione che è più qualitativa che quantitativa e che ha un suo *focus* sulla rilevanza della sponsorizzazione sportiva in senso alle strategie di *marketing* come strumento di promozione e comunicazione.

All'uopo, i giudici hanno chiarito che: *“In tema di imposta sui redditi d'impresa, il principio dell'inerenza esprime la riferibilità dei costi sostenuti all'attività d'impresa, anche in via indiretta, potenziale o in proiezione futura, escludendo i costi che si collocano in una sfera ad essa estranea, e, infatti, quale vincolo alla deducibilità dei costi, non discende dall'art. 75, comma 5 (attuale art. 109, comma 5), del d.P.R. n. 917 del 1986, che concerne il diverso principio dell'indeducibilità dei costi relativi a ricavi esenti (ferma l'inerenza), cioè la correlazione tra costi deducibili e ricavi tassabili. Da ciò consegue che l'inerenza deve essere apprezzata attraverso un giudizio qualitativo, scevro dai riferimenti ai concetti di utilità o vantaggio, afferenti ad un giudizio quantitativo, e deve essere distinta anche dalla nozione di congruità del costo, anche se l'antieconomicità e l'incongruità della spesa possono essere indici rivelatori del difetto di inerenza”*³². Il requisito dell'inerenza, dunque, non ha un'accezione meccanicistica, dovendosi accostare ad un programma di sponsorizzazione all'interno delle logiche, della immagine e delle strategie adottate dall'azienda.

Nel nostro sistema tributario, dunque, fino a poco fa, gli esborsi per sponsorizzazioni sportive a squadre dilettanti sono state deducibili fino a 200.000€ venendo acquisite come spese di pubblicità con la presunzione assoluta della loro *inerenza*. Con varie pronunce tra cui la n.21452 la Cassazione è andata oltre stabilendo che *“Per le spese di sponsorizzazione di cui*

³¹ Cass., Sez. V, 2 febbraio 2021, n. 2224.

³² Cass., Sez. V, 26 ottobre 2021, n. 30024.

*all'art. 90 della legge n. 289/2002, il requisito dell'inerenza prescinde dalla riconducibilità dell'onere alla percezione di ricavi da parte dell'impresa che sostiene il costo. Ricorrendo le condizioni di cui all'art. 90 cit. diventa irrilevante ogni valutazione circa l'inerenza e congruità dei costi in quanto preclusa dalla *presumptio legis* prevista dalla stessa norma di legge*³³. I giudici di Cassazione hanno chiarito che è errato che le sponsorizzazioni costituiscano spese di "rappresentanza", laddove il contribuente non riuscisse a provare che l'attività sponsorizzata abbia beneficiato di un chiaro "ritorno", in quanto, è evidente come l'art. 90, comma 8, L. 289 del 2002 contenga una "*presunzione legale assoluta circa la natura pubblicitaria di tali spese*" che, pertanto, possono essere totalmente detratte a prescindere dalle capacità di dimostrare la relazione tra costi e ricavi.

5.1 Gli aspetti contabili delle spese di sponsorizzazione

Da un punto di vista contabile:

- ✓ dal punto di vista dello *sponsee* il corrispettivo ricevuto per la sponsorizzazione costituisce Ricavo di esercizio, da allocarsi nella sezione A, "Valore della produzione", del Conto Economico, tra gli "Altri Ricavi e proventi";
- ✓ Dal lato dello *sponsor*, il prezzo pagato per la sponsorizzazione costituisce Costo di esercizio, da allocarsi nella sezione B, "Costi della produzione", nella classe B7, "Costi per servizi".

Nel caso in cui il contratto di sponsorizzazione abbia una durata a cavallo di 2 o più esercizi, la società dovrà provvedere, in osservanza del principio di

³³ Corte di Cassazione, sez. V, con l'Ordinanza del 27 luglio 2021, n. 21452.

competenza, a rettificare il Ricavo (*sponsee*), o il costo (*sponsor*) rilevato nell'esercizio mediante l'apposizione di un risconto passivo o attivo.

La capitalizzazione dei costi di sponsorizzazione, rientrando questi negli "oneri pubblicitari", dal 2016 non è più ammessa, essendone stata abrogata la possibilità dal D. Lgs. n. 139 del 2015.

Il principio contabile OIC 24, "Immobilizzazioni immateriali", nella versione in vigore, l'ammette residualmente, nel caso in cui possa essere ricompresa nelle "spese di impianto ed ampliamento" in quanto concorrente al "lancio" o all'affermazione sul mercato di un nuovo *player*. In tal caso, il costo capitalizzato parteciperà alla formazione del reddito di esercizio mediante un "piano di ammortamento" che non potrà superare i 5 anni, del tutto compatibile con quanto osservato in questo lavoro e cioè che le sponsorizzazioni sono idonee a rilasciare valore in un lasso di tempo maggiore di quello proprio di una campagna pubblicitaria; in ogni caso, la capitalizzazione dovrà essere sorretta da idonee e dimostrabili motivazioni.

6. Analisi di merito delle aziende *sponsor*

Se è vero che le aziende puntano a sponsorizzazioni di club o di atleti tramite una valutazione dei benefici potenzialmente ritraibili, è altrettanto verosimile che, nel concreto svolgersi delle contrattazioni, sono spesso gli ambienti sportivi a proporsi a *brand* noti richiedendone il sostegno ed offrendo loro visibilità. La *selezione dello sponsor* rappresenta il primo *step* che vede i club o gli atleti individuare i possibili finanziatori prediligendo, in genere, aziende locali o soggetti portatori di valori positivi e pubblicamente condivisi. In generale, la tecnica impiegata orienta verso il principio per cui il pubblico dell'azienda *sponsor* sia omogeneo rispetto a quello del *club* o

dell'atleta. Per assicurare tale omogeneità si tende ad una preliminare analisi del *target* di riferimento dell'azienda finanziatrice, del suo passato e dei contenuti della sua comunicazione al pubblico³⁴.

Una volta individuate le tipologie di *sponsor* più adatte si passa alla fase della ricerca di quello più adatto, che vede i responsabili del *marketing* o, comunque, professionalità qualificate, avviare contatti con imprenditori, amministratori delegati, direttori generali o direttori *marketing* dell'azienda individuata. È possibile anche che vi sia un'iniziativa da parte dell'azienda che porta allo stesso punto, ovvero alla fase di negoziazione. In genere la procedura iniziale è una proposta in cui vengono analizzati anche i pregressi risultati delle aziende che hanno avviato campagne comunicative aventi ad oggetto lo sport. Il contatto *sponsor* potenziali e club o atleti porta ad individuare le forme di sponsorizzazione possibili, quali *brochure*, report, cartelle, immagini, video, presenza in eventi ecc.

La fase di "negoziazione" porta ad una "proposta di sponsorizzazione" che viene prodotta sia dallo *sponsor* potenziale che dal club o dall'atleta.

In genere, la proposta in oggetto contiene:

- 1) Un'analisi sulla compatibilità tra i valori del club e quelli dello *sponsor*. In tale ottica si dovranno dimostrare la "mission" e i dati valoriali del *brand* che si intendono tutelare;
- 2) Il potenziale *target* raggiungibile tramite l'attività di sponsorizzazione, indicando gli aspetti sociodemografici del pubblico di riferimento;
- 3) L'indice di visibilità, ovvero un indicatore che misura il possibile risultato ritraibile dalla sponsorizzazione.

³⁴ D'ORTA C., FIORENTINO F. (2014). *Riflessioni civilistiche sul contratto di sponsorizzazione sportiva*, in *Comparazione dir. civ.* p.123.

L'indice di visibilità dovrà essere riscontrato al termine della sponsorizzazione o in date individuate, e deve essere documentato con strumenti quali³⁵:

a) Documentazione video: tramite il quale si cerca di risalire alla visibilità del marchio, analizzando tutti i video in cui è apparso. La corretta ricostruzione richiede una raccolta di tali video suddivisa a seconda che siano apparsi in primo piano o meno, con riflessioni sulla durata dell'esposizione. La documentazione dovrà raccogliere anche gli ambiti di esposizione in base al riferimento territoriale, quali rubriche nazionali, locali ecc.

b) Documentazione stampa: che dovrà offrire una reportizzazione dell'uso del marchio nelle foto, nel titolo, nel testo di articoli, distinguendo se trattasi di riviste sportive e periodiche locali, nazionali, ma anche nelle cartelle presentate in occasioni di conferenze e *match*;

c) Documentazione radio: in cui indicare le citazioni audio di radiogiornali locali e nazionali, rubriche sportive locali e nazionali, servizi specifici locali e nazionali;

d) Documentazione digitale: in cui offrire una panoramica degli accessi ai siti in cui è presente il *brand* in associazione allo *sponsee*, evidenziando la durata della permanenza ed i *like* rilasciati;

4) Un listino prezzi ufficiale accompagnato da una scala sconti e incentivi, in cui evidenziare le differenze di spesa basate sugli spazi situati all'interno dell'impianto sportivo e dei posti deputati agli incontri con la stampa.

Ogni proposta va personalizzata in base alle esigenze del club e del brand e, in generale, agli esiti ricercati nella *partnership* anche ricorrendo a vari

³⁵ D'ORTA C., FIORENTINO F. (2014). *Riflessioni civilistiche sul contratto di sponsorizzazione sportiva*, in *Comparazione dir. civ., cit.*, p.125.

contratti, ciascuno con una diversa forma di sponsorizzazione, ovvero ad un'alternativa da attivare in caso di insuccesso di un'altra modalità.

Non sono rari anche i casi in cui vengono previsti dei *co-sponsor* ovvero più aziende, a volte legate da unico contratto, oppure ipotesi di "esclusiva" che vedono le parti, o una di esse, riservarsi l'accordo come l'unico possibile.

A volte "l'esclusiva" ha la funzione di non confondere il pubblico che se ritrova il medesimo *brand* associato a più club o atleti può indebolirne la portata, ma ciò accade solo se trattasi di piccole realtà essendo i marchi di portata internazionale dotati di un'immagine più versatile che riesce a coniugarsi anche con un numero maggiore di realtà sportive. Se, al termine della negoziazione si raggiunge un accordo, si passa alla "stipula del contratto di sponsorizzazione"³⁶. Da un punto di vista giuridico si mette in atto un contratto sportivo che rientra nella definizione dei "contratti pubblicitari" che non essendo "tipizzato" dal codice civile, si colloca tra le forme "atipiche" non prevedendo alcuna forma specifica. Nonostante la notevole autonomia riconosciuta ai contenuti, è sempre necessario che il contratto contenga³⁷:

1 - *L'indicazione delle parti stipulanti: denominazione e sede sociale e sia dell'impresa sportiva che dello sponsor;*

2 - *La descrizione dell'impegno assunto e del messaggio visivo da diffondere;*

3 - *Gli obblighi gravanti sul soggetto sponsorizzato;*

4 - *Il corrispettivo economico e la modalità del suo pagamento;*

5 - *La durata del contratto e le condizioni per l'eventuale rinnovo;*

6 - *La data e il luogo della sottoscrizione;*

³⁶ CHERUBINI S. (2000). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*. Franco Angeli Editore, p.88.

³⁷D'ORTA C.- FIORENTINO F.(2014). *Riflessioni civilistiche sul contratto di sponsorizzazione sportiva*, in *Comparazione dir. civ.*, p.134.

7 - Il foro e l'eventuale arbitrato da adire in caso di controversie.

Nel contratto vengono definiti anche i pagamenti, le loro modalità, gli importi, la soluzione (una o più) e lo scambio eventuale di merci o articoli.

L'azienda *sponsor* provvede anche alla concessione della licenza d'uso del proprio nome e/o della propria immagine in iniziative della impresa attenendosi agli obblighi di fedeltà, diligenza e buona fede oltre che al rispetto delle normative. In dottrina sono stati sviluppati modelli tesi ad individuare i presupposti per rendere una sponsorizzazione vantaggiosa per il *brand* che la realizza. Infine, oltre agli aspetti meramente contrattuali, le aziende che intendono realizzare una sponsorizzazione sportiva valutano il *trend* del proprio mercato. Ad esempio, considerano le scelte *dei competitors*, analizzando le loro campagne pubblicitarie e il mercato, ovvero, se esistono aspettative di ingresso di nuovi concorrenti. La scelta di sponsorizzare sarà assunta, anche, in base al "posizionamento" che si vorrà dare al *brand* (il posizionamento stabilisce l'immagine del prodotto all'interno del mercato-obiettivo, rispetto alla concorrenza)³⁸. In sintesi, la ricerca degli *sponsor* che scelgono una sponsorizzazione sportiva va individuata in obiettivi specifici che tale iniziativa persegue, ovvero nelle implicazioni che essi comportano.

Obiettivi	Implicazioni ricercate
Sviluppo della <i>brand image</i>	Creazione di <i>engagement</i> con il pubblico
Strategia di competizione	Acquisire un posizionamento rafforzato rispetto ai <i>competitors</i>
Rafforzamento della <i>brand reputation</i>	Acquisire forza contrattuale da usare con i fornitori e tutti gli altri <i>stakeholders</i> (es. distributori)
Diventare un <i>brand iconico</i>	Creare un <i>imprinting</i> di lungo termine sul pubblico
Apparire sui media anche dopo gli eventi	Promozione del <i>brand</i> con risparmio di risorse

³⁸ CHERUBINI S. (2000). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*, cit., p.91.

Si tratta di valutazioni specifiche di chi intende avviare un'iniziativa di sponsorizzazione sportiva ma ad esse possono aggiungersene altre che sono collegate alle esigenze del singolo *sponsor*.

CAPITOLO II

LA SPONSORIZZAZIONE SPORTIVA E IL RIMANDO ALL' ORDINAMENTO SPORTIVO

1. Sponsorizzazioni e limiti: le regole di autodisciplina sportiva; 2. Il possibile contrasto tra le modalità di sponsorizzazione e l'ordinamento sportivo; 3. Sponsorizzazioni e codici di condotta sportiva; 4. Modalità di sponsorizzazione: il rischio di violazione di regole sportive e comportamento sleale; 5. I limiti apposti dalle regole e dai principi e la valutazione degli sponsor; 5.1 Il successo della sponsorizzazione; 6. Considerazioni riassuntive

1. Sponsorizzazioni e limiti: le regole di autodisciplina sportiva

Nell'ambito sportivo esistono vari ordinamenti, riferiti sia allo sport che alle singole specialità, che ne regolano la disciplina, nella parte non sorretta dalla normativa comune.

Il giurista Santi Romano, nella sua opera "L'ordinamento giuridico"³⁹, proprio parlando delle origini della pluralità degli ordinamenti, sostenne che essa si verifica o per la parte in cui l'ordinamento statale non provvede, oppure quando esso stesso ne incoraggia una vera e propria sostituzione (dell'ordinamento statale medesimo). La portata degli ordinamenti settoriali anche essere molto estesa, tanto che, in alcuni ambiti, non è la norma giuridica statale a svolgere la funzione regolatrice ma sono queste formazioni sociali. Si tratta, in sintesi, di istituzioni che si danno regole da sé, esercitando un'autonomia che l'ordinamento statale rispetta, sempre che non siano contrarie alle norme comuni. Nell' "ordinamento sportivo" i contenuti fanno riferimento a regole condivise che disciplinano i profili della vita sportiva.

L'art. 1 del d. l. 19-8-2003 n. 220 recante disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva, poi convertito nella l. 280/2003, stabilisce che la "La

³⁹SORRENTINI A. (2010). *Il business degli eventi sportivi*, Torino, Giappichelli, p.89.

Repubblica riconosce e favorisce l'autonomia dell'ordinamento sportivo nazionale, quale articolazione dell'ordinamento sportivo internazionale facente capo al Comitato olimpico internazionale".

Ciò implica che le uniche limitazioni opponibili all'ordinamento sportivo sono rinvenibili nelle norme comuni. Nello sport più condiviso, il calcio, si evidenzia bene la portata di tale funzione ordinamentale arrivando ad ammettere un codice di giustizia sportiva della F.I.G.C. che si occupa di disciplinare e sanzionare comportamenti scorretti.

Tale rilievo assume una portata centrale in Italia, paese in cui non esiste un codice dello sport cosa che accade ad esempio nell'ordinamento francese. Rimanendo nell'ambito dello sport più popolare, il calcio, il codice di giustizia sportiva della Federazione Italiana Giuoco Calcio prevede, all'art. 4, in materia di responsabilità delle società calcistiche, che, ai fini disciplinari, esse rispondono, oggettivamente, dell'operato dei dirigenti, dei tesserati e dei soggetti di cui l'art. 1 co. 5, ovvero «*i soci e non soci cui è riconducibile, direttamente o indirettamente, il controllo delle società stesse, nonché coloro che svolgono qualsiasi attività all'interno o nell'interesse di una società o comunque rilevante per l'ordinamento federale*». È possibile rinvenire una responsabilità oggettiva, ma limitata all'ambito disciplinare. Al comma successivo, lo stesso art.4 prevede che le società rispondano, oggettivamente, anche dell'operato delle persone comunque addette ai servizi della società nonché di quello dei loro sostenitori. Il codice in questione⁴⁰ non regola le sponsorizzazioni, limitandosi a disciplinare le attività sportive ma, stabilendo alcuni principi, automaticamente, non autorizza l'esercizio in completa libertà di tali iniziative. I limiti alle sponsorizzazioni riguardano, dunque, i principi posti che possono riguardar il *fair play* ma anche veri e propri impegni assunti. Si

⁴⁰ Codice Di Giustizia Sportiva FIGC Modifica Aggiornato al 17 05 2023.

pensi, ad esempio, al caso che vede molte federazioni avere introdotto, nei propri statuti, regole volte a tutelare la “sostenibilità” il che impedisce alle società, e agli atleti, di proporre iniziative (anche mediate dalle sponsorizzazioni), confliggenti con tali propositi (laddove dovesse emergere una pratica poco “sostenibile” il danno all’immagine si ripercuoterebbe anche sullo *sponsor*).

Il concetto di “*fair play*” nello sport è una filosofia che promuove l’etica, il rispetto e la lealtà nei confronti degli avversari, dei compagni di squadra, degli arbitri e dei fans, e si estende al rispetto di ogni principio e valore condiviso. Il “*fair play*” è sinonimo di competizione leale e del rispetto delle regole del gioco, fondamentali per mantenere l’integrità dello sport e garantire che le competizioni siano basate sulla competenza e sulla *performance*, anziché su comportamenti sleali o scorretti. La diffusione del “*fair play*” nel mondo sportivo costituisce, dunque, un importante valore aggiunto per gli *sponsor* che possono confidare in un’associazione di contenuto valoriale⁴¹.

Il *fair play* nello sport comporta la pretesa di un comportamento etico e rispettoso che gli atleti, gli allenatori e gli spettatori devono adottare durante le competizioni sportive. Questo principio promuove l’integrità, la lealtà e il rispetto reciproco tra tutti i partecipanti e contribuisce a mantenere uno spirito di competizione positivo e costruttivo.

Il *fair play* implica un *modus agendi* sempre corretto, attento ai diritti di tutti, leale, un contegno genericamente improntato sul rispetto e concretamente volto ad impedire sponsorizzazioni contrarie a tali principi⁴².

⁴¹ CHERUBINI S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. Franco Angeli, p.58.

⁴² SORRENTINI A.(2010). *Il business degli eventi sportivi*, cit., p.90.

Il *fair play* è un concetto versatile che passa tramite il rispetto per gli avversari, da dover trattare con rispetto e considerazione, evitando comportamenti antisportivi o aggressivi che possano danneggiare gli altri; il rispetto delle regole, che richiede che tutti i partecipanti rispettino le regole del gioco e accettino le decisioni degli arbitri o dei giudici, anche se non sono d'accordo; lo spirito di squadra, per cui ogni atleta dovrebbe incoraggiare il gioco di squadra e il rispetto per i propri compagni, l'accettazione di una cultura di sostegno e collaborazione; l'onestà, che richiede di essere onesti nel loro comportamento e rispettare l'integrità delle competizioni, evitando imbrogli o frodi; il rispetto per l'equipaggiamento, per cui lo si dovrà usare in modo lecito e rispettoso, evitando manomissioni o comportamenti sleali; l'accoglienza degli avversari, che comporta cortesia e ospitalità nei confronti degli avversari, sia prima che dopo l'incontro; il rispetto per l'autorità, per cui sia gli allenatori che gli spettatori devono rispettare le decisioni degli arbitri e delle autorità di gara e evitare comportamenti aggressivi o offensivi. Le regole di *fair play* si estendono alla comunità sportiva nel suo complesso e alla società in cui si opera. Questi valori vengono ritenuti fondamentali per preservare l'integrità dello sport e per promuovere l'inclusione e il rispetto reciproco tra tutte le persone coinvolte nelle competizioni. La versatilità dell'accezione comporta che una sponsorizzazione che offenda l'onestà intellettuale, in generale, non potrà che essere censurata, proprio in virtù delle regole di *fair play*.

Una sponsorizzazione sportiva si caratterizza anche per l'opportunità di avvantaggiarsi del *fair play* di cui si caratterizza il mondo atletico, che può ritenersi un "valore aggiunto" rispetto alla sponsorizzazione non sportiva. In tal senso, si tratterebbe di un "asset immateriale" individuabile nella

riduzione del rischio che corre lo *sponsor* di non riuscire a trasmettere un'immagine positiva.

I limiti imposti all'utilizzo delle sponsorizzazioni non sono riferibili solo al principio del *fair play* ma sono più complessi in quanto finalizzati a preservare l'integrità dello sport e proteggere gli interessi degli atleti e delle competizioni.

Tra i limiti alle sponsorizzazioni nel contesto dell'ordinamento sportivo generale vanno ricompresi⁴³:

1. Il conflitto di interessi: le sponsorizzazioni possono essere limitate per evitare conflitti di interessi che possano influenzare l'imparzialità delle decisioni sportive. Ad esempio, un'azienda non dovrebbe sponsorizzare direttamente un atleta o una squadra se è coinvolta nella gestione delle competizioni o delle federazioni sportive.
2. Sponsorizzazioni di giochi d'azzardo e sostanze proibite: alcune organizzazioni sportive hanno imposto divieti alle sponsorizzazioni da parte di aziende di giochi d'azzardo o di produttori di sostanze proibite, per proteggere l'integrità dello sport e la salute degli atleti.
3. Dimensione e posizionamento dei loghi: in alcune competizioni, ci possono essere restrizioni sulla dimensione e sul posizionamento dei loghi di aziende sulle divise degli atleti o sugli impianti sportivi, al fine di preservare l'immagine dell'evento e garantire una visibilità adeguata a tutti gli *sponsor*.
5. Protezione dei minori: nelle competizioni sportive che coinvolgono atleti minori, potrebbero essere applicate restrizioni particolari alle sponsorizzazioni che riguardano prodotti o servizi inappropriati per questa fascia d'età.

⁴³ ZAGNOLI P., RADICCHI E.(2008). *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*. Milano, Franco Angeli, p.34.

In sintesi, i limiti alle sponsorizzazioni sono stabiliti per mantenere l'integrità dello sport, proteggere i valori etici e garantire un ambiente equo per tutti gli atleti e le organizzazioni coinvolte e la loro fonte può derivare dall'ordinamento sportivo o da principi delle Federazioni⁴⁴. Sebbene le politiche e le restrizioni specifiche possano variare a seconda delle diverse federazioni e organizzazioni sportive, ovvero dalle legislazioni nazionali che regolano lo sport, il *fair play* costituisce, senza dubbio, una sorta di garanzia per chi è interlocutore con l'ambiente sportivo (lo *sponsor*), dando certezza di una valorizzazione della propria *reputation* e riducendo il rischio di danno all'immagine.

2. Il possibile contrasto tra le modalità di sponsorizzazione e l'ordinamento sportivo

In caso di evidente contrasto tra ordinamento sportivo e contenuti della sponsorizzazione, la giustizia sportiva e quella statale possono intervenire al fine di redimere il comportamento ed irrogare eventuali sanzioni. Oltre a non potere in nessun caso anteporsi alle norme dell'ordinamento sportivo, all'atto della preparazione della sponsorizzazione i messaggi, i loghi, gli *slogan* e ogni aspetto coinvolto dovrà avere cura di coordinarsi con le linee guida ed i principi degli organismi che presiedono lo sport. In altri termini, per garantire legalità ai contenuti di una sponsorizzazione sportiva occorre fare riferimento alle regole dettate da una serie di attori.

Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), l'ente di riferimento per lo sport in Italia, riconosciuto dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO) ha il compito di promuovere e coordinare le attività sportive a livello nazionale.

⁴⁴ ZAGNOLI P., RADICCHI E.(2008). *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, op. cit., p.45.

Inoltre, gestisce e distribuisce i finanziamenti destinati allo sviluppo dello sport in Italia. Il quadro di riferimento le cui norme sono rilevanti ai fini dell'adeguatezza delle sponsorizzazioni è lo Statuto del Coni ma, altresì, il suo Codice etico i cui principi sono i seguenti:

il rispetto dei principi etici fondamentali universali è il fondamento dell'Olimpismo che includono⁴⁵:

- *il rispetto dello spirito olimpico (comprensione reciproca, spirito di amicizia, solidarietà e fair play);*
- *il rispetto del principio di universalità e neutralità politica del Movimento Olimpico;*
- *mantenimento di relazioni armoniose con le autorità statali, nel rispetto del principio di autonomia enunciato nella Carta Olimpica;*
- *rispetto per le convenzioni internazionali in materia di protezione dei diritti umani per le attività dei Giochi Olimpici che garantiscono, in particolare, il rispetto della dignità umana, assenza di discriminazione, assenza di qualsiasi forma di persecuzione;*
- *garanzia delle condizioni di sicurezza, benessere e cure mediche dei partecipanti.*

Ciascuna iniziativa di sponsorizzazione si rapporta alla singola Federazione. Le Federazioni Sportive Nazionali (FSN), rappresentano, ciascuna, uno specifico sport ed hanno il compito di regolamentare e promuovere l'attività sportiva specifica. Ciascuna ha un proprio Statuto ma sono tutte sottoposte al CONI di cui osservano la disciplina⁴⁶. Le Federazioni sportive si ispirano ai principi comuni di *fair play*. In ambito calcistico è chiaramente stabilito che non possono essere contratti abbinamenti con ditte o prodotti che siano in

⁴⁵ ZAGNOLI P., RADICCHI E.(2008). *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, cit., p.87.

⁴⁶ Lo Statuto della FIGC è stato approvato dal CONI in data 2 dicembre 2020, con deliberazione n. 404 della Giunta Nazionale.

contrasto con i principi morali insiti nella pratica sportiva con leggi limitatrici della pubblicità o che possono assumere aspetti non dignitosi rispetto alla pratica sportiva.

Qualora gli *sponsor* concordino interventi con i Comitati Regionali e Provinciali, dovranno soggiacere alle norme delle Federazioni sportive da cui essi dipendono anche se essi possono suddividere la loro attività in comitati regionali e provinciali, delegandoli ad occuparsi delle competizioni e delle attività sportive a livello locale.

Un ulteriore vincolo ai contenuti delle sponsorizzazioni proviene dalla Legge dello Sport: in Italia, l'ordinamento sportivo è stato a lungo regolamentato dalla Legge 9 marzo 1981, n. 91, (nota appunto come "Legge dello Sport") che stabilisce i principi fondamentali per l'attività sportiva e definisce i compiti e le responsabilità del CONI e delle altre organizzazioni sportive oggi aggiornata dal D. Lgs 29 agosto 2023 n. 120 che integra e modifica i precedenti D. lgs 28 febbraio 2021, nn. 36, 37, 38, 39 e 40 attuativi della Riforma dello Sport (Legge delega n. 86 del 2019).

Sebbene la legge non delinea limiti alle sponsorizzazioni è ovvio che queste ultime non potranno, in nessun caso, essere contrarie al dispositivo.

Un'importante fonte a cui riferirsi nella definizione dei contenuti delle sponsorizzazioni è data dalle regole anti Doping, che fanno rimando al Codice Mondiale Antidoping dell'Agenzia Mondiale Antidoping (WADA) e prevede test antidoping, sanzioni per gli atleti trovati positivi e programmi di educazione antidoping. La sponsorizzazione di prodotti proibiti tra gli atleti non può che essere ritenuta illegittima. Infine, tra le fonti da considerare rientra Sport e Salute, una società controllata dal CONI che si

occupa di gestire e promuovere eventi sportivi, fornire servizi alle federazioni e sostenere progetti di sviluppo sportivo⁴⁷.

È importante sottolineare che l'ordinamento sportivo italiano è in continua evoluzione, e le normative e le strutture possono subire modifiche nel tempo per rispondere alle esigenze e alle sfide dello sport moderno. Ciò premesso, ciascuno degli attori descritti ha una propria disciplina, un proprio Statuto, propri principi e linee guida e laddove una sponsorizzazione dovesse incidere sugli stessi è possibile un intervento teso ad inibire e a sanzionare l'iniziativa.

La legge 17 ottobre 2003, n. 280, ha realizzato una «codificazione» dei principi generali sanciti da dottrina e giurisprudenza in materia di rapporti tra ordinamento sportivo ed ordinamento statale, riconoscendo l'autonomia del primo rispetto al secondo e delimitando i limiti di tale autonomia. Tuttavia, lo *sponsor* ha la possibilità di adire alla giustizia comune qualora la normativa lo consenta. Ad esempio, se un accordo di sponsorizzazione dovesse inerire un'iniziativa che, nei fatti, non può essere posta in essere, a causa dei limiti previsti dall'ordinamento sportivo, interverrà l'art. 1338 c.c. e non la norma ordinamentale, esso stabilisce che *“La parte che, conoscendo o dovendo conoscere l'esistenza di una causa d'invalidità del contratto, non ne ha dato notizia all'altra parte è tenuta a risarcire il danno da questa risentito per avere confidato, senza sua colpa, nella validità del contratto”*⁴⁸.

Diverso dall'illegittimità del contenuto è il caso di nullità del contratto di sponsorizzazione per “impossibilità dell'oggetto” laddove si dovessero

⁴⁷ Sport e salute S.p.A. (fino al 2018 Coni Servizi S.p.A.) è un'azienda pubblica, il cui unico azionista è il Ministero dell'economia e delle finanze, che si occupa dello sviluppo dello sport in Italia, producendo e fornendo servizi di varia natura.

⁴⁸ Art 1338 c.c.

violare le regole federali che disciplinano in dettaglio quanti *sponsor* e in che misura possono comparire nell'abbigliamento da utilizzare in gara.

Altre regole devono essere rigorosamente rispettate per evitare l'annullamento del contratto oppure ammende. Ad esempio, sebbene oggi sia consentita solo una maglia neutra bianca, a lungo è stato previsto dalla Lega Nazionale dei professionisti di serie A calcio⁴⁹ che l'indumento eventualmente indossato sotto la maglia di gioco potesse riportare esclusivamente, il marchio dello "sponsor tecnico" di dimensioni non superiori alle misure regolamentari e che la mancata osservanza di questa disposizione (risultante dal referto degli Ufficiali di Gara) comportasse l'applicazione di un ammenda. In Serie A, oggi, sono permessi solo quattro tipi di comunicazioni commerciali su una divisa: il *main sponsor*, il principale, il *second sponsor*, generalmente posto sul petto al di sotto del *main sponsor*, lo *sleeve sponsor*, posto sulla manica, e il *back sponsor*, sulla schiena, al di sotto del numero. È chiaro che una sponsorizzazione che non soddisfi tali indicazioni è soggetta ad annullamento e ad ammenda.

Questi marchi, tra l'altro, non potranno superare la dimensione di 70 cm² ciascuno. Sul retro della maglia potranno essere eventualmente apposti due diversi *sponsor* secondari delle dimensioni massime di 70 cm² quadrati ciascuno. Sui pantaloncini, oltre al marchio tecnico, identico a quello a posto sulla maglia potranno essere applicati anche il marchio dello *sponsor* principale e di altri due *sponsor* secondari differenti da quelli delle maglie e di dimensioni non superiori a 50 cm ciascuno. Sui calzettoni un marchio relativo all'azienda produttrice delle scarpe da gioco sempre delle dimensioni massime di 50 cm quadrati ciascuno. Le utilizzazioni dei marchi pubblicitari sono subordinate ad autorizzazione da parte della Lega e

⁴⁹ Conosciuta come Lega calcio, sottoposta gerarchicamente alla FGIC, si occupa di organizzare e gestire i tornei di calcio di serie A.

comporta l'assunzione di responsabilità. In tali casi, la sponsorizzazione deve seguire le indicazioni tecniche fornite mentre, in altri, è necessario solo adeguarsi al rispetto dei principi generali, così, ad esempio, per i cartelloni a bordo campo e quelli nelle sale aperte ai giornalisti, l'impegno è di non contrastare i principi generali l'etica e il *fair play*. Diverse sono le indicazioni fornite dalle federazioni sportive che si occupano di altre discipline anche se tutte sono sottoposte, gerarchicamente, alle indicazioni fornite dall'ordinamento statale e dal CONI.

Il Regolamento Organico della Federazione Italiana Pallacanestro all'art. 185 stabilisce che⁵⁰:

Le Affiliate possono essere autorizzate a contrarre abbinamento con Società industriali o commerciali, assumendo accanto alla propria denominazione, i caratteri distintivi di ditte e industrie, sia indirettamente che con marchi, insegne, prodotti caratteristici, ecc. Si possono apporre anche nomi di località turistiche e di prodotti tipici regionali. Le Affiliate possono, inoltre, assumere accanto alla propria denominazione sociale il nome della ditta abbinante ed eventualmente utilizzare sulla maglia di gara solo il nome di un prodotto della stessa ditta abbinante. 2. Non è consentito l'abbinamento con ditte o prodotti che siano in contrasto con i principi morali insiti nella pratica sportiva, con leggi limitatrici della pubblicità o che possano assumere aspetti non dignitosi rispetto la pratica sportiva. 3. Non è consentito l'abbinamento con ditte o industrie che abbiano promosso azione legale nei confronti della FIP o comunque arrecato danno all'immagine della suddetta con azioni od interventi pubblicamente assunti. 4. Non possono essere contratti due abbinamenti principali per lo stesso anno sportivo, salvo quando in appresso previsto.

a) sulle maglie di gara, oltre alla sigla della Società, a marchi o scritte riferiti alla denominazione costituente la sponsorizzazione principale, un solo marchio riferito

⁵⁰<https://www.fip.it>

all'azienda produttrice dell'abbigliamento sportivo da gara (marchio tecnico) e quattro sponsor secondari; questi cinque marchi non potranno superare le dimensioni di 70 cm quadrati ciascuno. Inoltre sulle fasce della maglia larghezza max. 15 cm potranno essere inseriti il marchio di due sponsor; b) sul retro della maglia potrà essere eventualmente apposto, sopra o sotto la numerazione, il marchio o la sigla descritta riferentesi alla sponsorizzazione principale e il marchio o la sigla di due diversi sponsor secondari delle dimensioni massime di 70 cm quadrati ciascuno in alternativa al cognome dell'atleta e/o della città della Società [...].

Sui pantaloncini, oltre il marchio tecnico identico a quello apposto sulle maglie, potranno essere applicati anche il marchio dello sponsor principale e di altri due sponsor secondari, differenti da quelli delle maglie e di dimensioni non superiori a 50 cm quadrati ciascuno; g) sui calzettoni un marchio relativo all'azienda produttrice delle scarpe da gioco sempre delle dimensioni massime di 50 cm quadrati ciascuno.

6. La utilizzazione dei marchi pubblicitari è subordinata alle autorizzazioni e comporta l'assunzione di responsabilità di cui al presente articolo ed al successivo art.186.

Nella disciplina in oggetto è attiva l'Area Marketing Eventi Comunicazione⁵¹, la struttura preposta dal Consiglio federale per il coordinamento organizzativo, la cura e lo sviluppo dell'immagine coordinata della FIP, tra le sue funzioni quella di reperire, anche attraverso Agenzie o consulenti specializzati nel settore, nuove forme di sponsorizzazioni fornendo adeguata e costante assistenza a tutte le Aziende che hanno stipulato contratti con la FIP. La federazione Italiana Ciclistica pubblicizza, regolarmente, avvisi pubblici di avvenuto ricevimento di proposte di sponsorizzazione, da inserire sulle maglie, per fornire abbigliamento o integratori da assumere

⁵¹ Essa è stata istituita nel 2010.

durante le gare⁵². Nella proposta vengono indicati gli spazi in cui posizionare i loghi, ad esempio, sulla maglia si illustrano i lati e le grandezze consentite.

Fig.6: Proposte di sponsorizzazione su divisa da ciclista



Fonte: <https://www.feder ciclismo.it>

Oppure vere e proprie richieste di fornitura di materiali su cui sono ammessi i loghi⁵³.

Tab. 2: Proposta di fornitura materiali

GIACCA A VENTO	Tessuto stretch, cappuccio, tasche laterali, doppia zip, elastici regolabili, imbottitura interna.
TUTA	Tessuto tricot garzato, cordino regolabile.
POLO	Colletto in costina, alta percentuale di cotone, spacchetto laterale.
T-SHIRT	Guscio esterno in tessuto leggero con fodera a rete interna, doppia tasca, elastico maniche.
PANTALONCINI / BERMUDA	Tessuto leggero con doppia tasca laterale.
PIUMINO SENZA MANICHE	Tessuto stretch trapuntato, tasche laterali, doppia zip, imbottitura interna.
ANTIVENTO	Cappuccio, fodera interna in mesh.
SCARPE	Modello running performance ammortizzata materiale tecnico mesh con intersuola drop 12 cm.
FELPA	Hoodie in tessuto cotone cappuccio, zip, stampa logo gommato, laccetto.
BORSONI	Zip laterali, scomparto scarpe, poliestere 600 denari, logo stampato, spallina imbottita.
ZAINO	Scomparto strutturato, portascarpe, poliestere 600 denari, lacci regolabili, doppia zip.

Fonte: <https://www.feder ciclismo.it>

⁵² <https://www.feder ciclismo.it>

⁵³ *Ibidem*

Ciascun avviso pubblico stabilisce, a priori, le condizioni di sponsorizzazione.

Inoltre, è prevista un'autocertificazione che prevede vari impegni, tra cui⁵⁴:

1) *di conoscere le prescrizioni contenute nel Codice Etico adottato dalla FEDERAZIONE CICLISTICA ITALIANA (FCI), pubblicato sul sito www.federciclismo.it, alla seguente url (...) e dichiara, inoltre, di accettarle integralmente, astenendosi da comportamenti ad esse contrari.*

2) *laddove il fornitore sia dipendente o collabori con Enti Pubblici, dichiara di aver assolto gli adempimenti eventualmente richiesti dall'Ente stesso per l'assunzione dell'incarico (se applicabile).*

Per quanto riguarda l'esposizione della pubblicità o iniziative di sponsorizzazione nelle manifestazioni veliche la disciplina va rinvenuta nel regolamento Federazione Italiana Vela (F.I.V.).

In applicazione del codice ISAF (Regola 20.4.3) le barche che appartengono a una Classe che ha scelto la Categoria C che prendono parte a una regata in Italia, esponendo marchi, devono essere in possesso di una specifica "Licenza" rilasciata dalla F.I.V. Le imbarcazioni Monotipo, a Formula e/o a Rating appartenenti alle Classi Altomare, comprese le Classi Libere e le Classi "Nazionali", pagano una tassa in funzione della loro lunghezza: 50 euro per ogni marchio esposto, fino a mt.10 l.f.t.; 100 euro fino a mt.16.00 l.f.t.; 160 euro oltre i mt.16.01 l.f.t. Per le altre imbarcazioni la quota dipende dal numero di marchi esposti. La FIV disciplina, inoltre, il rilascio delle licenze per l'esposizione della pubblicità di categoria C non a uso del concorrente (denominata "altra pubblicità"). La FIV ha spesso accettato l'esposizione di marchi di tabacco o di prodotti petroliferi.

⁵⁴ *Ibidem*

3. Sponsorizzazioni e codici di condotta sportiva

La condotta sportiva, al pari delle altre professioni, ha un codice deontologico, a volte neppure scritto, ma conseguenziale alla lettura sistematica delle regole generali dettate dalle federazioni⁵⁵. Ciò implica che non sia consigliato sostenere con sponsorizzazioni atleti o squadre che non si adeguino a tali indicazioni, rischiando un danno d'immagine per il *brand* o l'evento. In altri termini non sarebbe possibile, in base alle norme deontologiche, assumere comportamenti che non soddisfino i profili del *fair play* e un eventuale trasgressione della regola può avere impatti anche rilevanti sulla sponsorizzazione. Pertanto, un comportamento assunto dallo sponsorizzato che non soddisfi i principi deontologici può essere pretesto per invocare l'annullamento del contratto⁵⁶.

Nello stesso senso, dal punto di vista dello *sponsee*, l'atleta o la squadra sportiva dovranno seguire l'evoluzione della sponsorizzazione, dalla sua pattuizione alla messa in atto, al fine di scongiurare che lo *sponsor* adotti atteggiamenti o modifiche dei messaggi che possano esporre al rischio di subire un richiamo dalla federazione di appartenenza.

Per impedire tali conseguenze il contratto di sponsorizzazione tende a prevedere una "Verifica delle regole deontologiche", realizzata tramite una valutazione delle linee guida dettate nel settore specifico⁵⁷. Queste regole possono variare a seconda della disciplina sportiva per cui è sempre necessaria una valutazione specifica. Una corretta sponsorizzazione, in tal senso, richiederà la predisposizione di una linea di "comunicazione dedicata

⁵⁵ I codici deontologici sono norme emesse dalle federazioni, dalle leghe, dagli ordini professionali, ecc. al fine di indirizzare le condotte di chi ne fa parte.

⁵⁶ COLANTUONI L.(2006). *La sponsorizzazione sportiva*, in "Contratti", II, p.56.

⁵⁷ CHERUBINI S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*, cit., p.65.

tra *sponsor* e sponsorizzato” a cui fare riferimento in caso in cui il contenuto concordato non dovesse rispettare le regole deontologiche. In tale evenienza si dovrà comunicare immediatamente la cosa cercando di individuare la soluzione più adatta, i provvedimenti correttivi decisi dovranno, ovviamente, garantire l’azzeramento del rischio di ammende o richiami. È chiaro che ogni eventuale modifica al contenuto della sponsorizzazione dovrà assicurare che il nuovo messaggio o la condotta innovata sia conforme alle regole deontologiche. All’uopo potrebbe essere necessario eliminare parti del contenuto o aggiungere avvisi per garantire la trasparenza.

Da canto suo, lo *sponsor* potrebbe non essere disposto a conformarsi alle regole deontologiche o se il contenuto da rimuovere presenta particolari problematiche, si potrà valutare la possibilità di sospendere o rimuovere completamente la sponsorizzazione dalle piattaforme o dai siti o ambiti in cui è inserita⁵⁸.

Nei casi più gravi, ovvero quelli che vedono il contenuto sponsorizzato o le forme adottate violare leggi o normative, oppure essere impiegato in maniera impropria, la soluzione è di segnalare alle autorità competenti in modo da impedire rimandi di responsabilità (ciò è particolarmente importante quando la violazione riguarda questioni come la sicurezza pubblica, l’ingannevolezza o danni significativi agli utenti). Assicurarsi di agire in modo etico e in linea con le regole deontologiche, garantisce allo *sponsor* di non essere associato a contenuti non etici, evento che implica notevoli danni alla reputazione e alla credibilità che possono incidere sulla *brand image* danneggiandola. Quanto descritto evidenzia che la relazione tra l’azienda *sponsor* e lo sponsorizzato non si definisce e conclude nel contratto, ma richiede un continuo monitoraggio volto ad assicurare che non vi siano

⁵⁸ COLANTUONI L.(2006). *La sponsorizzazione sportiva*, in “Contratti”, cit., p.59.

irregolarità (dalla rilevazione degli errori commessi sarà possibile prevenire future violazioni delle regole deontologiche e assicurarsi di essere più diligente nel selezionare e gestire contenuti sponsorizzati).

4. Modalità di sponsorizzazione: il rischio di violazione di regole sportive e comportamento sleale

Dall'ottica dei soggetti sportivi, come si è ampiamente discusso, le sponsorizzazioni costituiscono un elemento fondamentale per i *club* e le squadre essendo finalizzate a finanziare le loro attività. Le aziende private hanno interesse in tal senso perché essere associate ad una realtà vincente e seguita da molti spettatori ha un impatto sull'immagine e, quindi, sulla loro forza contrattuale e sui loro introiti.

Come si è visto nel primo capitolo esistono diverse forme con le quali è possibile sponsorizzare una squadra o un atleta, in questa sede è bene analizzarle da un punto di vista tecnico e contenutistico approfondendo gli impedimenti che si frappongono alla discrezionalità contrattuale con le aziende che finanziano la sponsorizzazione. Per quanto attiene agli *Sponsor tecnici*, tali accordi, che coinvolgono aziende che forniscono divise, attrezzature e calzature ai giocatori e alla squadra prevedono la libertà di adozione del logo del marchio *sponsor* sulla maglia della squadra o dell'atleta e spesso sulle scarpe. Il limite di tale sponsorizzazione risiede nella dimensione di tale logo e nell'impossibilità di adottare altre scritte al di fuori del *brand* e di un suo prodotto. Con il *namimg rights* si fa riferimento ad una forma di sponsorizzazione di uno stadio, di un evento o di una competizione a cui viene dato il nome da un'azienda *sponsor*⁵⁹. Ad esempio, uno stadio

⁵⁹ Sempre più spesso, il *namimg rights* fa riferimento a shops inseriti in strutture che ospitano le competizioni che vengono dedicati a brand sponsor dell'iniziativa.

potrebbe essere chiamato “Stadio Nike” o una competizione “Campionato di Calcio Coca-Cola”, la serie A di calcio ha il nome di serie A TIM e così via. Anche in questo caso le scritte impiegate non possono avere contenuti vietati dalle Federazioni, ad esempio quella relativa al gioco del calcio non consente il ricorso a richiami politici o confessionali⁶⁰.

Gli *Sponsor delle competizioni*, come la Coppa del Mondo FIFA o la UEFA Champions League, spesso hanno *sponsor* ufficiali che contribuiscono finanziariamente e ottengono il diritto di essere associati all’evento. Come si è detto la FIFA e la UEFA hanno propri statuti con l’indicazione di precisi principi e linee guida, inoltre, l’adesione ad alcuni programmi, come quello che li vede impegnati nella diffusione della “sostenibilità”, delle “pari opportunità” del “commercio equo e solidale” non consentirà iniziative lesive degli stessi.

Sponsor individuali dei giocatori, alcuni giocatori possono sottoscrivere contratti di sponsorizzazione personali con aziende che li rendono ambasciatori del loro marchio. Questi accordi possono includere la promozione di prodotti o servizi attraverso i canali degli atleti. Tali contratti dovranno prevedere anche gli atteggiamenti lesivi dell’immagine dell’atleta che ne configurano l’esonero dall’accordo.

Anche nei contratti tra atleta e club *fornitore e/o partner ufficiale* si acquisisce il diritto di fornire il proprio prodotto/servizio al *club*; solitamente si tratta di aziende legate alla società sportiva da un’identità territoriale locale, operanti principalmente nel settore dei servizi o in contesti medio-piccoli, in tali casi i limiti dei contratti rimandano alle regole di diritto comune. Allo stesso modo anche i *licenziatari*, ovvero le aziende che ottengono l’uso del marchio del *club* al fine di produrre e commercializzare i propri prodotti o servizi, rispondono,

⁶⁰ COLANTUONI L.(2006). *La sponsorizzazione sportiva*, in “Contratti”, cit., p.63.

unicamente, della disciplina civilistica non essendovi preclusioni da parte dell'ordinamento sportivo a tale attività. Le normative di diritto civile regolano, infine, anche le relazioni di sponsorizzazione con i *media partner*, i canali di comunicazione che acquisiscono dalla società sportiva i diritti di trasmissione dell'evento, oppure le imprese che forniscono materiali di ripresa fotografica e televisiva, nonché dispositivi utili per il controllo delle prestazioni degli atleti.

La sponsorizzazione nel contesto sportivo può essere un'importante fonte di finanziamento per gli atleti, le squadre e gli eventi sportivi, ma è essenziale gestirla in modo trasparente e rispettoso delle regole sportive e delle "leggi sulla concorrenza" che richiede di attenersi ad iniziative prive dei profili di "comportamento sleale"⁶¹.

Quest'ultima si ritiene realizzata se non si aderisce ad alcuni principi fondamentali⁶²:

1. Conformità alle regole sportive: in tal ottica è fondamentale assicurarsi che la sponsorizzazione sia sempre conforme alle regole e ai regolamenti dello sport in questione. Alcune organizzazioni sportive prevedono restrizioni rigide sulla sponsorizzazione, inclusi limiti sui tipi di *sponsor* ammessi e sulle dimensioni dei loghi o dei marchi sulle divise degli atleti, per cui l'adozione di misure diverse ha implicazioni sulla slealtà comportamentale;
2. Trasparenza: La sponsorizzazione deve essere "trasparente", per cui le parti coinvolte dovrebbero divulgare, chiaramente, la natura e l'entità della sponsorizzazione, evitando di creare l'illusione di un coinvolgimento sportivo particolarmente brillante (ad esempio facendo credere di essere in procinto di acquistare un grande campione);

⁶¹ COLANTUONI L.(2009). *Diritto sportivo*, Torino, Giappichelli, p. 90.

⁶² Ivi, p.96.

3. Equità nella sponsorizzazione: anche se utopistico, occorrerebbe cercare di diffondere le pari opportunità all'accesso a sponsorizzazioni. Pratiche che favoriscono eccessivamente un singolo atleta o una squadra potrebbero essere considerate concorrenza sleale e vietate;
4. Divieto di doping e corruzione: Gli accordi di sponsorizzazione non devono incoraggiare pratiche illegali o non etiche come il doping o la corruzione. Gli atleti e le squadre devono rispettare rigorosamente le regole antidoping e gli accordi di integrità dello sport⁶³.
5. Non interferire con la competizione: La sponsorizzazione non dovrebbe essere usata per influenzare il risultato delle competizioni o per creare situazioni di vantaggio sleale nei confronti di altre squadre o atleti.
6. Concorsi e promozioni: Se la sponsorizzazione include concorsi o promozioni, bisogna assicurarsi che siano gestiti correttamente e in linea con le leggi sulla concorrenza.
7. Rispetto delle leggi sulla concorrenza: La sponsorizzazione non deve violare le leggi sulla concorrenza del paese in cui si svolge l'evento sportivo⁶⁴.
La trasparenza e l'etica nella sponsorizzazione sono fondamentali per il mantenimento dell'integrità dello sport e per preservare l'equità delle competizioni e ogni accordo di sponsorizzazione che possa incidere su tali aspetti rimanda ad un caso di illegittimità. In linea generale, dunque, oltre ai principi generali di *fair play*, ispirandosi alla normativa ordinaria, è impedita ogni sponsorizzazione che possa rientrare nell'alveo della comportamento sleale. In nessun caso è ammessa la diffusione di informazioni false o ingannevoli al fine di danneggiare la reputazione o sminuire la credibilità di altri brand; confondere i consumatori e far credere erroneamente che il brand

⁶³ In questo caso il profilo di comportamento sleale si intravede nell'adozione di sostanze che possono alterare i risultati sportivi.

⁶⁴ COLANTUONI L.(2009). *Diritto sportivo*, cit., p.94.

è associato ad elementi non veritieri; violare accordi di non divulgazione; sponsorizzare la vendita di beni o servizi a un prezzo molto inferiore al costo di produzione al fine di danneggiare o eliminare la concorrenza⁶⁵; utilizzare il marchio o i materiali protetti da *copyright* di un'altra azienda senza consenso; fornire informazioni fuorvianti o false; pubblicizzare una riduzione dei prezzi ad un livello insostenibile a breve termine per eliminare la concorrenza, con l'intenzione di aumentarli una volta ottenuto il controllo del mercato; sponsorizzare condizioni contrattuali restrittive o esclusive che impediscono ad altri concorrenti di operare o avere accesso al mercato; utilizzare recensioni false o manipolate, commenti negativi o altre tattiche scorrette per danneggiare la reputazione di un concorrente sulle piattaforme *online*⁶⁶. L'applicazione delle leggi sul comportamento sleale può variare a seconda del Paese e delle giurisdizioni, ma in generale, queste norme mirano a garantire un ambiente concorrenziale equo, permettendo alle imprese di competere in modo leale e mantenendo l'integrità del mercato.

Alla luce delle varie limitazioni analizzate, lo *sponsor* dovrà valutare la convenienza a realizzare la sponsorizzazione.

5. I limiti posti alle sponsorizzazioni e la valutazione degli sponsor

Alla luce di quanto descritto emerge, con chiarezza, che esistendo una serie di limiti di ordine normativo o semplicemente legati a principi o a codici vari⁶⁷, lo *sponsor* dovrà approfondire alcune valutazioni.

Alla luce dei limiti indicati, nell'ottica aziendale, la scelta di sponsorizzare o meno una squadra, o un atleta, comporta una serie di valutazioni che

⁶⁵ Il "*dumping*" è una pratica commerciale sleale che prevede la vendita di prodotti ad un prezzo più basso se attuata all'estero.

⁶⁶ COLANTUONI L.(2006). *Diritto sportivo*, cit., p.98.

⁶⁷ Anche solo deontologici.

dovranno riflettere l'esistenza di un vantaggio concreto ritraibile dall'operazione. Per misurare la convenienza di una sponsorizzazione è necessario considerare tutti i fattori che possono influenzare il "ritorno sull'investimento", in tal senso i limiti normativi vanno valutati in merito alla loro suscettibilità a ridurre i risultati perseguiti.

All'uopo, le aziende che scelgono di sponsorizzare un atleta o una squadra, dovranno, preventivamente fissare gli aspetti da approfondire e da cui dipendono i risultati finali.

Nello specifico, gli aspetti da definire sono⁶⁸: gli *obiettivi di marketing*: la sponsorizzazione può anche essere basata sulla sola esigenza di rilanciare l'immagine aziendale, in tal caso, i ritorni economici non rileveranno ma, in caso contrario, è opportuno delineare anche l'incremento di fatturato atteso dall'investimento. Definire chiaramente gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere tramite la sponsorizzazione significherà avere chiaro quale sia l'aumento della visibilità del *brand* che si desidera e come misurarlo, pensando all'espansione del mercato, al raggiungimento di nuovi segmenti di clientela o all'associazione con eventi/valori specifici. Il *pubblico target* che occorre considerare deve inerire al potenziale che parteciperà all'evento o all'iniziativa sponsorizzata e confrontarlo con quello rappresentativo della clientela dell'azienda. Una sponsorizzazione sarà più efficace se raggiunge, infatti, il giusto pubblico di riferimento che è quello che coincide con il "cliente tipo". Per ciò che attiene alla "ricerca di mercato", si tratterà di condurre un'attenta valutazione per comprendere l'effettiva visibilità dell'evento e la sua rilevanza nel mercato di riferimento. In particolare, occorrerà esaminare il numero di partecipanti atteso, la copertura mediatica e l'interesse generale (quest'ultimo è rinvenibile anche nell'attenzione della

⁶⁸ FACCI G.(2011). *La sponsorizzazione sportiva e la violazione della buona fede: questioni vecchie e nuove*, in Resp. civ. prev., II, p.13.

stampa e, in particolare, nel numero e nella lunghezza degli articoli). Un ulteriore aspetto da considerare riguarda la “concorrenza”, ovvero se altri *competitor* hanno già sponsorizzato o partecipato ad eventi simili e se ciò ha avuto un impatto positivo sulla loro immagine o sulle vendite. Tale aspetto richiede un’indagine sulle passate edizioni dell’evento, se esistenti. Rispetto al “*budget*”, si tratta dell’aspetto relativo al calcolo dell’investimento totale richiesto per la sponsorizzazione, tenendo conto dei costi associati all’evento stesso, materiali promozionali, spazi concessi, ecc. e confrontarlo con le attese di rientro⁶⁹. La valutazione in oggetto verrà effettuata anche in base ai risultati conseguiti nelle precedenti edizioni dell’evento. Ad esempio, se in edizioni precedenti, a seguito della sponsorizzazione sono stati registrati aumenti di “contatti” dello *sponsor* (telefonate, accessi al sito, richieste di informazioni ecc.) si potrà avere un’idea della risposta del pubblico all’evento. In molti casi, come si è detto, gli *sponsee* dispongono di tali informazioni, offrendo dati quali il pubblico, gli accessi ai siti, le richieste di informazione documentabili perché già collaudati. La convenienza alla sponsorizzazione ne richiede la “valutazione”, ovvero l’attenta considerazione delle opportunità di visibilità e promozione offerte in cambio della sponsorizzazione. Ciò richiede di valutare ogni presenza del logo sui materiali promozionali, sui *banner* pubblicitari, la menzione sui social media, spazi espositivi, ecc. in altri termini, ciascuna esposizione del logo richiederà una valutazione a sé stante. Le “metriche” da impiegare nella valutazione fanno riferimento alle misure chiave per misurare il successo della sponsorizzazione, come l’incremento delle vendite (tale aspetto ha senso solo nel lungo periodo), la crescita del traffico sul sito web, l’aumento di *follower* sui social media, ecc. in genere si tende a reportizzare i dati in oggetto prima

⁶⁹ Ivi, p.15.

e dopo l'evento misurandone le percentuali di variazione. Considerare la "durata dell'impegno di sponsorizzazione" porterà ad una differenziazione di valutazione, così, se è a lungo termine può avere un impatto più significativo rispetto a una sponsorizzazione singola (ciò deve essere attentamente preso in atto anche nelle metriche). Tra gli indicatori maggiormente impiegati per risalire all'impatto di una sponsorizzazione si può anche fare riferimento a quelli utilizzati nell'ambito pubblicitario con la differenza che occorrerà effettuare le misurazioni anche nel lungo periodo (visto che lo *sponsor* non ricerca il profitto immediato). Il limite di tali indicatori è di non riuscire a restituire l'impatto che si consolida sulla *brand image*. Ciò premesso, tra gli indici più impiegati si menzionano⁷⁰: *Impression*: che indica il numero di spettatori (oltre ai presenti all'evento), che si sono interessati al *brand* conteggiando il numero di volte che un contenuto del video/foto che contiene il logo è stato visualizzato da un utente; *Copertura*: il numero di persone che hanno visto contenuti; *Conversione*: che indica l'azione realizzata dall'utente come risposta a una o più iniziative promozionali. È possibile anche risalire al numero di *click through rate* che sono i click sui contenuti dell'evento rapportato al numero di *Impression*. Altre metriche rimandano ai like, i *download* e alle visualizzazioni di video che contengono il *brand*. Come si è ampiamente argomentato la sponsorizzazione dovrebbe sempre essere una strategia basata sul lungo periodo per cui i "risultati" dovrebbero riflettere anche i vantaggi ritraibili in futuro. Per quanto attiene alle sinergie con la *brand identity*, si tratta di verificare se l'evento o l'iniziativa da sponsorizzare sia in linea con i valori e l'identità dell'azienda. Una sponsorizzazione che si allinea con la *mission e la vision* dell'azienda può avere un impatto positivo sull'immagine del *brand* a

⁷⁰ Ivi, p.112.

differenza di una che non aderendo a tali aspetti, può arrivare a confondere il proprio pubblico. Infine, la valutazione dei “Rischi e delle opportunità” richiede di esaminare i rischi potenziali associati alla sponsorizzazione, come le controversie o le associazioni negative tra *brand* e soggetto sponsorizzato e valutare le opportunità a lungo termine che potrebbero derivarne⁷¹. Di seguito, gli aspetti approfonditi prima di decidere una sponsorizzazione.

Fig.7: Gli aspetti valutati dai potenziali *sponsor*



Fonte: Elaborazione personale

Una valutazione accurata della convenienza di una sponsorizzazione richiede un'analisi dettagliata di ciascuno dei punti elencati che possono essere soddisfatti solo attuando un'attenta ricerca specifica, che può portare al coinvolgimento di esperti di marketing o consulenti esterni.

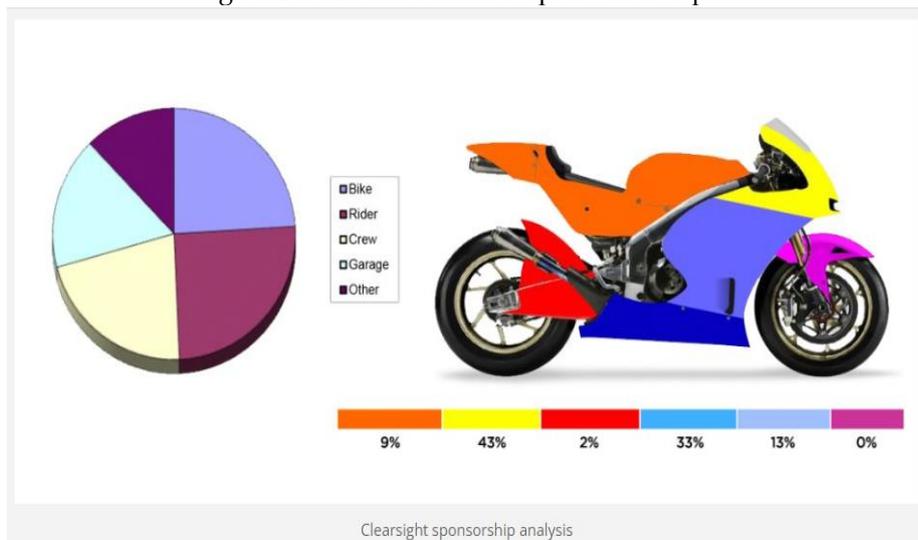
Proprio tali esperti hanno predisposto, in ambito sportivo, dei tariffari collegati alle varie forme di sponsorizzazione, tariffe associate agli “spazi” venduti che vengono sviluppate considerando la *brand visibility* effettiva⁷².

⁷¹ COLANTUONI L.(2006). *Diritto sportivo*, cit., p.99.

⁷² FACCI G.(2011). *La sponsorizzazione sportiva e la violazione della buona fede: questioni vecchie e nuove*, cit., p.18.

Ad esempio, nel motociclismo, le moto su cui applicare i loghi vengono sezionate in base al rilievo visivo del logo, ritenendo la parte anteriore “alta”, quella più ripresa e più fotografata, seguita dal pannello laterale anteriore, che non viene coperto dalle gambe del motociclista. Il serbatoio e contorno sella sono meno costosi in quanto nascosti dal corpo del guidatore.

Fig. 8: La sezione della moto per vendite spazi



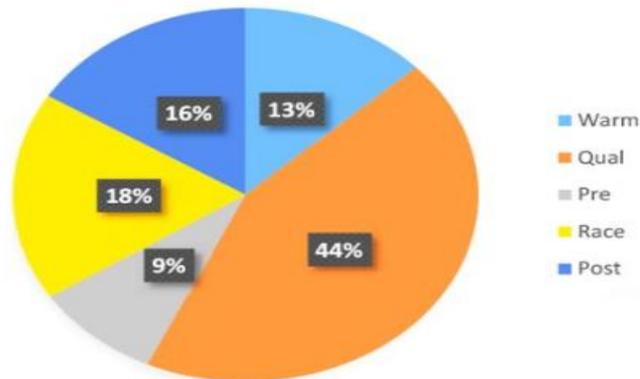
Fonte: <https://www.fastback.it/en/quanto-costa-sponsorizzare/>

Una volta scelto il posizionamento del logo si potrà anche associare una presenza in spazi fisici che vedono la moto transitare, con la possibilità di apparire sulla tuta del rider, sulla *crew* che lo segue, lungo il circuito ecc. Se si decide di sponsorizzare il circuito che vede le moto in gara, le valutazioni del prezzo terranno conto delle posizioni delle telecamere, della luce, del meteo ecc⁷³. La figura che segue mostra la ponderazione della posizione delle telecamere lungo il circuito.

⁷³ <https://www.fastback.it>

Fig.9: Il tariffario della broadcast portion

Broadcast Portion Delivery

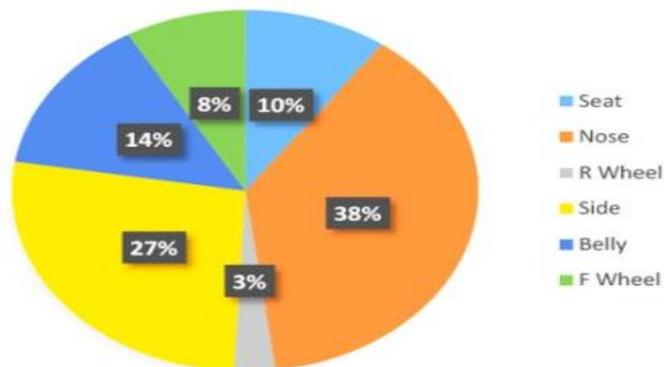


Fonte: <https://www.fastback.it/en/quanto-costa-sponsorizzare/>

La qualità della ripresa in determinati tratti deciderà quasi interamente il prezzo della sponsorizzazione, le altre immagini verranno valutate in termini di risoluzioni potenziali delle cineriprese. Ciascun tratto del circuito verrà sezionato in modo da stabilire quale parte della moto verrà inquadrata dalle telecamere attribuendo un peso differente in base all'elemento della moto ripreso.

Fig.10: Il tariffario per inquadramento previsto

Bike Delivery Platform



Fonte: <https://www.fastback.it/en/quanto-costa-sponsorizzare/>

Escludendo la sponsorizzazione realizzata tramite apposizione del logo sull'abbigliamento sportivo, negli altri casi è la "visibilità", dunque, la variabile a cui viene associata la tariffa richiesta e, nella pratica, essa viene

individuata a priori, rendendo possibile la costruzione di un tariffario ben preciso. Nel caso di *panel* che fanno da parete di sfondo alle interviste, i loghi vengono pagati per la grandezza scelta e per la posizione: il riquadro posto in alto a destra dello spettatore vale di più perché trattasi di spazi non coperti dall'intervistato e siti in un'area cui tende lo sguardo⁷⁴.

Fi. 11: Il panel interviste



Fonte: <https://www.europemedia.it/pubblicita-e-sponsorizzazioni-sportive/>

Un simile discorso vale per il prezzario delle pubblicità (che viene spesso associata alle sponsorizzazioni, con aggiunte in contratto) che prevedono anche cartelloni a bordi del campo di calcio, venendo richiesto un contributo maggiore per gli spazi posti dinanzi alle riprese televisive rispetto a quelli situati dal lato opposto che vengono visti solo dagli spettatori in campo⁷⁵. In linea generale, a decidere i livelli tariffari contribuiscono la “Popolarità e visibilità dell’evento sportivo”, per cui un’ampia platea di spettatori consente maggiori prezzi; “Livello della competizione”, gli eventi sportivi di alto livello e le leghe più prestigiose solitamente richiedono tariffe più elevate. A decidere le tariffe contribuisce anche la “posizione del bordo campo”, che vede i pannelli pubblicitari situati in punti più visibili, come quelli posti

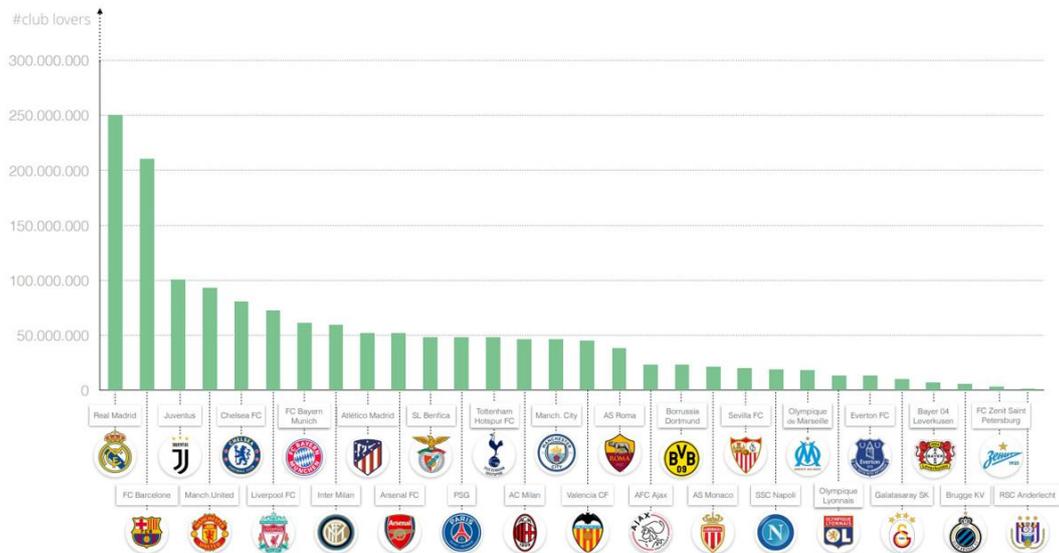
⁷⁴ <https://www.fastback.it>

⁷⁵ Sezione preventivi in: <https://www.europemedia.it/pubblicita-e-sponsorizzazioni-sportive/>

vicino alle telecamere televisive, possono avere prezzi più alti. La “durata della sponsorizzazione”, che può essere episodica, stagionale o pluriennale determinando costi diversi, così come la “dimensione e visibilità del logo o del messaggio pubblicitario” impattando sulla visibilità influenzeranno il prezzo della sponsorizzazione.

Anche la “reputazione della squadra o dell’evento” si pone come variabile tariffaria, così come la “demografia degli spettatori”, per cui, eventi sportivi con un pubblico di alto profilo o un *target* di mercato specifico possono prevedere tariffe di sponsorizzazione più alte. Diverso è il caso di altre “forme” di sponsorizzazione, come quelle legate all’abbigliamento che, invece, basano il tariffario sulla notorietà dello sponsorizzato e sui *followers* dell’atleta o della squadra. Considerando il campionato di calcio di serie A, il club SSC Napoli è quello che vanta il maggiore valore netto (circa 600 milioni di Euro) ma non essendo la squadra più seguita (10.500 abbonati e 5 milioni di *followers* su Facebook contro 20 mila abbonati e i 47 milioni di *followers* della Juventus) non ha il tariffario più elevato. Le tariffe della sponsorizzazione si basano, dunque, su una serie di valutazioni in cui i *followers* hanno un ruolo sempre più centrale e tra questi rientrano i tifosi ufficiali. Di seguito, i club europei più seguiti (*followers* sui social e abbonati).

Fig.12: Supporters analysis



Fonte: europe.media.it

5.1 Il successo della sponsorizzazione

Le pagine precedenti hanno analizzato i vari limiti deontologici, valoriali e normativi che si frappongono alla discrezionalità nello sponsorizzare un *brand* in ambito sportivo.

Una volta rispettati tali limiti e dopo avere valutato gli aspetti che riflettono la capacità di diffusione del *brand* tramite l'evento, la squadra o l'atleta, le aziende valutano i risultati conseguiti osservando una serie di parametri. La valutazione del successo di una sponsorizzazione in campo sportivo dipende da diversi fattori tra cui, come si è visto, l'effettività della "Visibilità e esposizione del marchio", che comporta il rilevamento del numero di spettatori (anche televisivi) che hanno seguito l'evento sportivo e l'effettiva visione del *brand* sulle divise degli atleti, nel campo o sui pannelli posizionati ai suoi bordi. Dopodiché si passa alla valutazione dell'esposizione mediatica, in particolare alla quantità dei messaggi trasmessi in cui appare il logo e alla durata. Un importante indicatore riguarda il "Coinvolgimento del pubblico"

che ha assistito all'evento, indice che si misura con gli interventi successivi sul web aziendale, la partecipazione ad iniziative collaterali, l'acquisto di gadget nell'intervallo considerato, i sondaggi e le interazioni fisiche durante la gara.

Un'altra valutazione che occorre fare per risalire agli esiti della sponsorizzazione effettuata riguarda l'"Associazione del brand all'evento" che si compie monitorando il cambiamento del comportamento dei consumatori in pendenza e dopo tale evento.

Un'analisi esaustiva richiede anche di risalire alla Copertura mediatica e ai buzz, ovvero ai *rumors* e alle impressioni che il brand ha suscitato dopo la sponsorizzazione. Il successo dell'operazione può essere misurato anche rispetto a obiettivi specifici, come l'incremento dell'*awareness* del marchio⁷⁶, il successo del lancio di un nuovo prodotto o il raggiungimento di un *target* di pubblico particolare. A differenza delle valutazioni dell'azienda che opta per una campagna pubblicitaria, gli ordinativi rivolti all'azienda *sponsor* hanno senso solo nel lungo periodo, mentre nell'immediato si dovrebbero valutare impatti di natura immateriale, come la percezione del *brand*, la sua *reputation* ecc. per cui occorrerebbe considerare altri criteri per determinare il "Valore totale generato dalla sponsorizzazione".

Ciò premesso, in via generale, un rilevante indicatore della riuscita di un investimento è il ROI (*Return On Investment*) che indica la percentuale di margine lordo rispetto all'investimento sostenuto che lo ha generato, tuttavia, proprio a causa dei risvolti immateriali che si ricollegano agli effetti delle sponsorizzazioni sportive, si tratta di un'applicazione complessa. Il tema è oggetto del successivo paragrafo.

⁷⁶ Ovvero l'estensione della conoscenza del marchio.

5.2 Le difficoltà nel calcolo del ROI di una sponsorizzazione

Il ROI, ovvero il margine di profitto ritraibile dall'investimento, è un indice di redditività che indica quanto ha reso l'iniziativa rispetto all'esborso sostenuto. Il calcolo del ROI di un investimento tende ad essere associato al fatturato che esso ha generato ma, come ampiamente illustrato, l'investimento in sponsorizzazioni non punta all'aumento del fatturato (almeno non nell'immediato) ma ad altri benefici che sono, di fatto, immateriali, sebbene monetizzabili.

Alla luce di tale osservazione si aprono molte alternative al calcolo del ROI di una sponsorizzazione sportiva, tra cui quella di adottare la formula base facendo leva sul "fatturato di lungo periodo" e valutando quanto si sia modificato. Si tratta, però, di un risultato che potrebbe non essere coerente con ciò che si persegue, oggettivamente, con l'iniziativa. Inoltre, l'operazione è di difficile applicazione pratica, anche perché richiederebbe di estrapolare la parte relativa agli incrementi registrati nel fatturato, imputabile alla sola sponsorizzazione. Pertanto, il tema del Ritorno dell'investimento in sponsorizzazione viene affrontato con molta cautela, sia perché, come si è ampiamente illustrato, lo scopo della sponsorizzazione sportiva non è l'ottenimento di ricavi immediati, sia perché non è semplice risalire all'impatto sul pubblico dell'iniziativa. Per tale motivo prevalgono approcci⁷⁷ che mirano, come si è visto, a valutare l'impatto creato dal logo esposto e, tra i metodi a ciò preposti più diffusi si affermano quelli che quantificano gli spettatori dell'evento sportivo o del campionato e/o, gli abbonati al club, il raggiungimento del pubblico tramite i rispettivi media, i contatti dell'azienda ecc. ma, si tratta di metodologie criticabili perché non si considera

⁷⁷COBBS C. (2014) cit. in: JENSEN J., WHITE D. (2018). *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing, p.16.

“l’elaborazione” del *brand* da parte del pubblico. Il criterio ritenuto più corretto non è solo quello di risalire alla “visibilità” del logo ma la sua capacità di influenzare il comportamento futuro, di creare un *engagement*, di sviluppare alleanze emotive e mentali e ciò, come intuibile, non è di facile valutazione. Pertanto, più che la visualizzazione del logo si dovrebbe usare un altro criterio: la sua “attenzione”. Prestare attenzione non significa “vedere” il logo, perché rimanda ad un concetto di riflessione e di elaborazione: proprio ciò che serve al *brand* per “entrare” nella valutazione del pubblico. In base ad uno studio di d’Ydewalle e Tasmin del 1993⁷⁸ si pervenne alla conclusione che durante gli eventi sportivi l’attenzione ai loghi degli *sponsor* sull’abbigliamento fosse piuttosto bassa in quanto il pubblico era concentrato sulla competizione.

Una ricerca condotta durante una gara di sci di fondo ha evidenziato che, sebbene vi fosse concentrazione sulla prestazione sportiva, gli spettatori prestassero maggiore attenzione alla visualizzazione di loghi vicini ma in contrasto tra loro⁷⁹. Il “contrasto” significa che esiste una differenza estetica tra le immagini dei *brands*. Ne seguì un’attenta valutazione che cercò di risalire alle “funzioni” e alle “correlazioni” evidenti.

⁷⁸ D’YDEWALLE G., TAMSIN F. (1993). *On the visual processing and memory of incidental information: advertising panels in soccer games*, in *Visual Search 2: Proceedings of the 2nd International Conference on Visual Search* eds Brogan D., Gale A., Carr K. (London: Taylor & Francis) 401–408 in: JENSEN J., WHITE D. (2018). *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing.

⁷⁹JENSEN J., WHITE D. (2018). *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing, p.19.

Tab. 3: Risultati del modello di regressione

Variable	B	SE B	β
Constant	0.135***	0.023	
High Contrast Co-Sponsor	0.033**	0.010	0.039
Winter Sport Involvement	-0.010**	0.003	-0.041
Brand Familiarity	-0.033*	0.015	-0.027
Screen Share in %	0.008***	0.001	0.095
Age	0.003***	0.000	0.089
Female	-0.007	0.010	-0.008
Attention for Concurrent Sponsor in Seconds	0.199***	0.012	0.199
Adj. R^2	0.066		
F (7, 6414)	65.827***		

Notes: Dependent variable: attention for sponsor signage (in seconds). * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

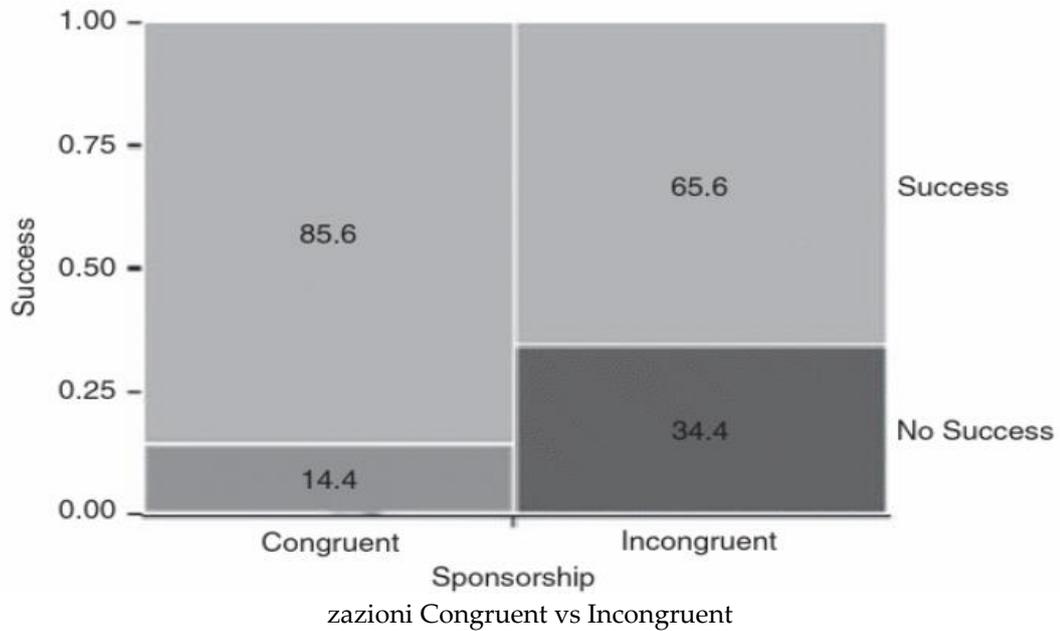
Table I.
Linear regression
analysis for viewers'
attention

Fonte. JENSEN J., WHITE D. (2018), *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing

L'analisi di regressione evidenziò, tra tutti, un dato piuttosto interessante, ovvero che l'"attenzione" venisse rivolta in misura maggiore ai loghi sponsorizzati quando esisteva un contrasto cromatico tra gli stessi e, anche, se il *brand* non fosse conosciuto (familiare). Altri modelli sono stati basati sulla ricerca del "legame" che la sponsorizzazione realizza, partendo dall'idea che l'attenzione dovrebbe indurre risposte "Cognitive", "Affettive" e "Conative", ovvero di interesse, di legame e di azione di acquisto. La sponsorizzazione, però, come si è detto, trascura l'aspetto conativo, che porta all'acquisto del bene o servizio e si concentra sui primi due. Per scoprire il grado di affezione al *brand* si tende a ricorrere a sondaggi ed interviste. Alcuni studi dimostrano che il legame con il *brand* tende a rafforzarsi quando esiste "congruenza" tra *sponsor* e *sponsee*, ovvero una relazione chiara e logica (ad es. un costruttore di motori nautica che sponsorizza una regata realizza un *engagement* maggiore di un produttore di birra che sponsorizza un torneo di tennis)⁸⁰.

⁸⁰ TRIBOU G (2000), *Sponsoring sportif*, Economica ed., 4° ed. in: NSEN J., WHITE D. (2018), *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing, p.19.

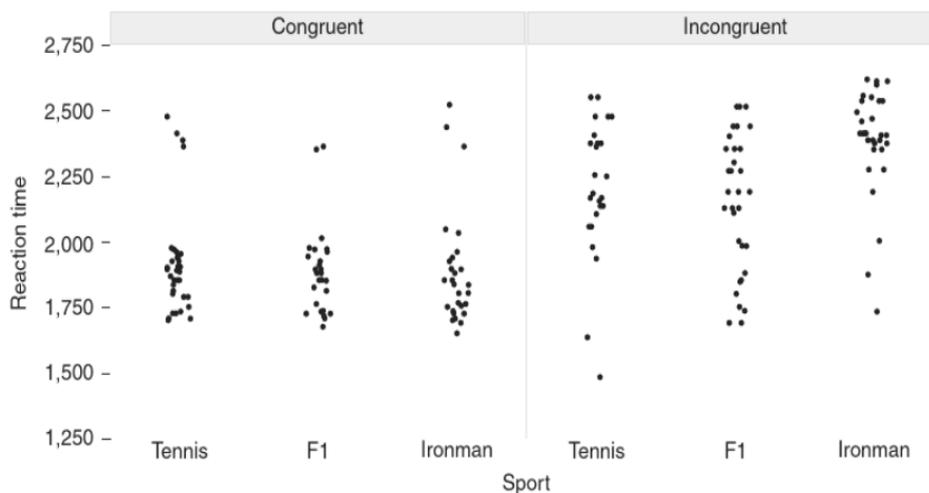
Fig. 13 Sponsoriz



Fonte: TRIBOU G (2000), *Sponsoring sportif*, Economica ed., 4° ed

L' "attenzione" al logo è ritenuta, ancora una volta, il tramite per la realizzazione dell'engagement, ed è confermata anche dalla "reazione" dimostrata dinanzi al messaggio visivo dello *sponsor*: più immediata se si osserva congruenza e meno se si rileva incongruenza.

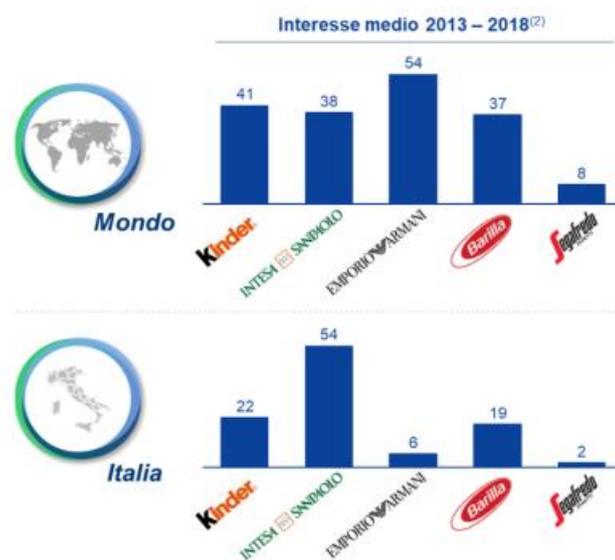
Fig.14: La diversa attenzione alle sponsorizzazioni



Fonte: TRIBOU G (2000), *Sponsoring sportif*, Economica ed., 4° ed

In realtà anche questi studi hanno dei limiti, visto che la sponsorizzazione sportiva ha obiettivi di “lungo termine” che non possono essere misurati dal successo del momento, legate all’attenzione riservata alla singola iniziativa. Per tali motivi sono stati pensati altri metodi di analisi dell’*engagement* come quello che registra l’“attenzione” riservata alle sponsorizzazioni che impiegano la diretta televisiva, valutando se, nel tempo immediatamente successivo, gli spettatori ricorrono a ricerche del *brand* su siti o altrove. In linea generale, si concorda che, mentre la pubblicità si impone sul pubblico con un messaggio esortativo, la sponsorizzazione ricerca attenzione e fiducia. L’ “attenzione” è stato il criterio impiegato da Prometeia anche per analizzare il successo degli *sponsor* Coni dal 2013 al 2018.

Fig. 15: Interesse medio sponsor Coni



Fonte: Prometeia, *Sport together, win together*, XVII Forum annuale Comitato Leonardo, 2018

Nonostante tali studi, le aziende *sponsor*, seppure perseguano obiettivi a lungo termine, e non ricavi immediati, non hanno interesse a sponsorizzare

senza un “ritorno”. Pertanto, al fine di non disperdere risorse con sponsorizzazioni sportive che non si trasformano in risultato, gli *sponsor* tendono a fissare degli obiettivi specifici, possibili, misurabili e pertinenti con l’attività. Tali obiettivi devono essere conformi al *funnel* di vendita che è complesso e specifico di ogni azienda⁸¹.

Fig. 16: Il *Funnel* aziendale e la sponsorizzazione sportiva



Fonte: <https://www.infront.sport/it/blog/roi-sponsorizzazioni-sportive>

Una volta fissati gli obiettivi, se essi rimandano alla creazione di un’immagine familiare, lo sviluppo di una *media platform* si rivela lo strumento più adatto allo scopo. Se gli indici aziendali rivelano che il rapporto con il pubblico è già consolidato, la sponsorizzazione sportiva potrà servire come piattaforma di *marketing*, ad esempio impiegando promozioni finalizzate a stimolare la considerazione, l’intenzione di acquisto e l’acquisto effettivo dei suoi prodotti o servizi. Infine, l’*experience* e la fedeltà (*experience and loyalty*), possono essere raggiunti creando eventi di *sponsorship* come la presenza ad un evento di rilievo. Per poter misurare il successo dell’iniziativa

⁸¹ <https://www.infront.sport/it/blog/roi-sponsorizzazioni-sportive>

sportiva occorre, *in primis*, stabilire obiettivi e KPI (indicatori di prestazione) misurabili. La copertura mediatica o l'analisi delle reazioni sui *social media* possono fornire informazioni sulla portata e sull'impatto della sponsorizzazione ma per risalire alla percezione del pubblico, tra i KPI più noti si impongono i sondaggi o *focus group*. Uno dei metodi impiegati per risalire all'esposizione mediatica sportiva è dato dalla "valutazione dell'equivalenza mediatica ponderata"⁸², che costituisce il valore monetario attribuibile alla copertura mediatica comparandolo al costo della pubblicità tradizionale. Il limite di questo KPI è di trascurare la qualità del pubblico o il *sentiment* associabile alla visualizzazione del *brand*. La fonte di tali valori è rinvenibile nei *media analytics*, agenzie che si occupano di rilevare il coinvolgimento, la portata e il presumibile *sentiment* generato dal *brand*. Tuttavia, spesso, sono gli stessi *sponsor* ad organizzarsi per valutare le menzioni, le condivisioni, i vari *like* e i commenti rilasciati dal pubblico. Il problema sorge nel dovere misurare "economicamente" tali indicatori, per cui il sondaggio di mercato vi supplisce, in un certo modo, rendendo noto l'impatto effettivo e le intenzioni del pubblico. I metodi di ricerca di mercato, come le interviste o i *focus group*, costituiscono importanti riferimenti per gli *sponsor* ma dovranno, poi, dare una valutazione economica ai vari risultati. Le ricerche empiriche hanno dimostrato che la sponsorizzazione sportiva esprime una *ponderazione del valore mediatico* medio di 3:1 rispetto alla stessa spesa sostenuta per realizzare pubblicità televisiva⁸³. Ovvero, dato un certo investimento, le risposte ricevute da una sponsorizzazione sportiva sono, in termini monetari, 3 volte quelli della pubblicità. In generale, pur tralasciando tali indici, si ritiene che la sponsorizzazione sportiva abbia risultati migliori

⁸² <https://www.infront.sport/it/blog/roi-sponsorizzazioni-sportive>

⁸³ *Ibidem*

della pubblicità⁸⁴. Il ROI resta la valutazione che gli *sponsor* dovrebbero fare per valutare la concreta riuscita della sponsorizzazione ma, come si è detto, rischia di essere eccessivamente arbitraria se la valutazione monetaria, data alle varie risposte ricevute dall'azienda, non dovesse essere adeguata. Quanto vale un *like*, un *download*, un abbonamento allo stadio per seguire la squadra sponsorizzata, divengono valutazioni che possono, se sbagliate, incidere sul ROI generando un risultato non veritiero.

Il ROI viene utilizzato per valutare la redditività di un investimento o di un progetto ed è calcolato come il rapporto tra il margine ottenuto da un investimento e il costo dell'investimento stesso. La formula *standard* per calcolare il ROI è la seguente:

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Margine operativo lordo} - \text{Costo dell'investimento}) / \text{Costo dell'investimento}] \times 100$$

Il ROI della sponsorizzazione indicherà il rendimento finanziario di tale iniziativa e, per il suo calcolo, è necessario confrontare il valore generato con i costi sostenuti:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Valore generato dalla sponsorizzazione} - \text{Costi Totali})}{\text{Costi Totali}} \times 100$$

Dove:

“Valore Generato” chiama in causa la valutazione monetaria dell'aumento del traffico sul sito web aziendale, dei contatti, delle richieste di informazioni

⁸⁴ *Ibidem*

ecc. Il “Costo della Sponsorizzazione” è, invece, l’esborso che lo *sponsor* ha sostenuto per l’evento, la squadra o l’atleta.

Valore generato dalla sponsorizzazione	Costo della sponsorizzazione
<i>Monetizzazione degli effetti conseguiti dalla sponsorizzazione</i>	<i>Esborso totale concordato contrattualmente</i>

Per “monetizzare” si procederà con l’attribuzione di valore alle singole reazioni successive all’evento in cui è stato possibile visualizzare il logo.

Le aziende *sponsor* dovranno dotarsi di un criterio di assegnazione di “ponderazione economica” delle varie “reazioni” rilevate e che possono essere attribuite alla sponsorizzazione. Ad esempio:

Reazione	Contestualizzazione (derivazione o meno dall’evento)	Valutazione unitaria
Contatto con l’azienda per richiesta di informazioni	√	20 Euro
Richiamo del <i>brand</i> sponsor in siti sportivi specifici	Superflua	50 Euro
Nome aggiunto alle News letters	√	5 Euro
<i>Like</i> su video che mostra il <i>brand</i>	Superflua	2 Euro
Visita al sito aziendale	√	3 Euro
Richiesta amicizia Facebook, Instagram	√	2 Euro

È evidente che le “attribuzioni di valore economico” e la valutazione circa la contestualizzazione sono entrambe operazioni che possono rivelarsi

inadeguate, soggettive, imprecise, tuttavia, l'esperienza dell'azienda e l'attenta valutazione possono supplire e fornire risultati sufficientemente affidabili. Ad esempio, supponendo di avere realizzato una sponsorizzazione che ha generato un vantaggio generale quantificato per 50.000 euro che ha richiesto costi totali pari a 30.000 euro. Il calcolo del ROI diventa:

$$\text{ROI} = (50,000 - 30,000) / 30,000 = 20,000 / 30,000 \approx 0.67$$

Moltiplicando per 100 per calcolare la percentuale, otteniamo un ROI del 67%.

La riuscita della sponsorizzazione va riconosciuta solo se il ROI è positivo, ipotesi che accade se l'investimento ha generato un valore superiore (benché presunto in relazione alla determinazione dei risultati conseguiti) ai costi sostenuti. Un ROI negativo indica che la sponsorizzazione non ha avuto l'impatto desiderato o non è stata gestita in modo efficiente. In base all'obiettivo perseguito, i metodi di misurazione del ROI possono prevedere l'attribuzione di un peso maggiore a specifici risultati raggiunti per cui la formula potrebbe essere associata a ponderazioni associate a vari target raggiunti. Le difficoltà maggiori nel calcolo del ROI delle sponsorizzazioni sportive sono legate alla "estrapolazione" dei risultati conseguiti alla stessa e alla loro valutazione economica esatta.

Inoltre, particolare difficoltà è legata alla misurazione di effetti che, in realtà, si evidenziano solo nel lungo periodo, come la *brand awareness*, i *click-through rates*⁸⁵. La corretta valutazione, infatti, dovrebbe tenere conto della seguente *consecutio*:

⁸⁵ Il *click-through rate* indica il numero di visualizzazioni di un evento on line.

Sponsorizzazioni sportive = Esposizione del Brand → *Brand Preference* → Propensione all'acquisto.

Per tali ragioni, il calcolo del ROI legato alle sponsorizzazioni non può prescindere dall'evoluzione dei dati nel tempo, ovvero dei benefici a lungo termine dell'operazione. Ciò premesso, per la corretta individuazione dei valori da inserire nella formula del ROI e, specificatamente, nel valore globale generato dalla sponsorizzazione, serve schedare il processo di acquisizione dei dati nel prima e nel dopo evento secondo la seguente procedura:

1. Definire metodi di ricerca e di raccolta dati ritenuti efficaci;
2. Procedere con misurazioni dei valori sensibili prima, dopo e durante la sponsorizzazione;
3. Predisporre analisi statistiche da cui trarre l'influenza della sponsorizzazione sul fatturato, nonché gli impatti sulla "percezione del brand" (molto spesso si tratta di sottoporre delle vere e proprie interviste).
4. Inserire i dati in un modello che consenta di risalire al valore generato, sia in termini assoluti (quanto è stato l'incasso) sia in termini relativi (l'efficacia della sponsorizzazione rispetto ad altre iniziative alternative).

I flussi di cassa che seguono alla sponsorizzazione nel lungo periodo costituiscono, comunque, l'indicatore ritenuto più sensibile. La sponsorizzazione sportiva può essere una strategia di *marketing* efficace per molte aziende, ma comporta anche alcuni rischi che devono essere attentamente considerati:

Costi elevati: Le sponsorizzazioni sportive, specialmente quelle coinvolgenti eventi o atleti di alto profilo, possono essere molto costose. Le spese potrebbero non essere giustificate se non si traducono in un adeguato ritorno

sull'investimento (ROI). Spesso, solo grandi *corporation* riescono a far fronte agli importi richiesti.

Immagine dell'atleta o del team: Un atleta o una squadra sponsorizzata può influenzare l'immagine del *brand* e ciò non sempre in modo migliorativo. Se l'atleta, o il team, infatti, assume comportamenti negativi o controversi, ciò potrebbe danneggiare l'immagine del marchio dell'azienda.

Esposizione negativa: Eventi imprevisti o situazioni negative possono verificarsi durante le manifestazioni sportive o nel contesto della vita degli atleti sponsorizzati. Il pubblico potrebbe collegare questi eventi all'immagine del brand causare un'esposizione di impatto negativo.

Competizione con altre aziende: In eventi sportivi, spesso, ci sono molte altre aziende *sponsor* che cercano di ottenere la stessa visibilità. Ciò potrebbe portare a una guerra per catturare maggiore attenzione dei fan e dei media che può avere implicazioni negative.

Cambiamenti nelle prestazioni sportive: Le prestazioni di un atleta o di una squadra possono variare nel tempo, e ciò potrebbe influire sulla percezione del brand da parte del pubblico.

Rischio di associazione: Se l'atleta o la squadra sponsorizzata è coinvolto in scandali, truffe o attività illegali, l'azienda potrebbe essere percepita come complice per associazione.

Mancanza di coinvolgimento del pubblico: Alcune sponsorizzazioni sportive potrebbero non raggiungere il pubblico target dell'azienda o non suscitare l'interesse desiderato. Per mitigare i rischi associati alla sponsorizzazione sportiva, le aziende dovrebbero effettuare una ricerca approfondita sulla squadra o sull'atleta con cui desiderano associarsi, prendere in considerazione il bilancio disponibile per la sponsorizzazione e avere un piano di gestione delle crisi nel caso si verificano eventi imprevisti. Inoltre,

è importante definire chiaramente gli obiettivi di marketing e stabilire metriche per valutare il successo della sponsorizzazione valutandolo in relazione ai rischi di insuccesso che si corrono.

Tra i casi di rotture tra *sponsor* e club va citata la vicenda che ha visto il club madrileno di calcio Real Madrid perdere la causa per 400 milioni di euro presso il Tribunale del commercio internazionale di Parigi.

L'oggetto del contendere è stata la rottura dell'accordo di sponsorizzazione con *l'International Petroleum Investment Company* (IPIC) nel 2017. Nel 2014 IPIC⁸⁶ aveva accettato di fornire un sostegno finanziario per lavori di riqualificazione dello stadio Bernabéu, in cui il Real Madrid disputa le sue gare "in casa", ma a seguito delle modifiche al progetto, non comunicate, ha ritenuto di non essere più interessato alla sua sponsorizzazione. Il piano iniziale prevedeva un grande hotel e un centro commerciale ma il Comune aveva però ridotto l'area da destinare alla costruzione a 30.000 metri quadrati e di questi 12.250 non potevano essere destinati ad uso commerciale. Il Real Madrid, a seguito della rottura del contratto con IPIC, aveva avviato un procedimento legale presso il Tribunale arbitrale della Camera di commercio di Parigi. IPIC ha sostenuto che non vi fosse più vantaggio a finanziare l'opera visto che il suo logo avrebbe dovuto essere installato in vari punti dell'area commerciale che, ridottasi, non aveva più il precedente *appeal*. Tale osservazione è stata ritenuta corretta dai giudici.

6. Considerazioni riassuntive

L'analisi fin qui esposta consente alcune conclusioni. Le sponsorizzazioni sportive sono soggette a diverse limitazioni per garantire la correttezza,

⁸⁶ Società controllata dalla *Mubadala Investment Company* di Abu Dhabi.

l'equità e l'integrità delle competizioni in coerenza con i valori dello sport, basati sulla lealtà e la solidarietà.

Alcuni tipi di sponsorizzazioni potrebbero, tra l'altro, anche creare conflitti di interesse tra gli *sponsor*, gli organizzatori dell'evento o le federazioni sportive e ciò deve essere inteso come un ulteriore limite. Le aziende di tabacco e alcol, tra l'altro, non dovrebbero essere ammesse in qualità di *sponsor* sportivi a causa dell'incoerenza con l'impegno alla salvaguardia della salute tipico dello sport. In realtà, tale limite è ufficializzato solo in alcuni ambiti, come quello calcistico⁸⁷ mentre in altre discipline può essere ammesso. Alcune giurisdizioni hanno normative specifiche riguardanti la sponsorizzazione di eventi sportivi da parte di aziende di gioco d'azzardo, inoltre, tutte le sponsorizzazioni che entrano in conflitto con i principi etici o i valori dello sport stesso possono essere vietate o respinte dalle Federazioni. Tra le limitazioni rientrano quelle di "misura" previste per le sponsorizzazioni sugli abiti degli atleti o sugli impianti sportivi che devono rispettare regole specifiche riguardanti dimensioni, posizioni e contenuti destinati ad evitare eccessiva prevalenza della commercializzazione o distrazioni durante gli eventi. Alcune sponsorizzazioni possono essere limitate a causa di potenziali implicazioni sul controllo del doping, come integratori particolari, inoltre, la sponsorizzazione di eventi o atleti rivolti principalmente a un pubblico giovane potrebbe essere soggetta a restrizioni più rigide per proteggere i minori da influenze inappropriate o pubblicità dannose. In alcuni casi, le sponsorizzazioni sportive che implicano forti legami con partiti politici o movimenti ideologici potrebbero essere vietate o limitate per evitare l'abuso della visibilità dello sport a fini politici.

⁸⁷ La Fifa, ad esempio, non lo consente in maniera ufficiale.

Nonostante la discrezionalità delle Federazioni, il *fair play*, nella sua accezione comunemente condivisa, permane alla base delle regole sportive. Il *fair play*, tradotto letteralmente come “gioco leale” o “gioco pulito”, è un principio etico fondamentale nello sport. Si riferisce alla condotta leale, rispettosa e corretta che i partecipanti (atleti, allenatori, arbitri e tifosi) dovrebbero adottare durante le competizioni sportive ed include il rispetto delle regole, la mancanza di violenza, il gioco onesto e il rispetto reciproco tra gli avversari. Il *fair play* mira a preservare lo spirito sportivo, promuovendo una competizione equa e una sana rivalità⁸⁸. Le sponsorizzazioni gestite in modo etico e trasparente, possono contribuire a diffondere e affermare il *fair play* nello sport fornendo risorse finanziarie per lo sviluppo delle squadre e dei singoli atleti, senza comprometterne l'integrità⁸⁹. Affinché la relazione tra *fair play* e sponsorizzazioni sia positiva, è essenziale che le parti coinvolte (squadre, atleti, organizzazioni e *sponsor*) si impegnino a rispettare rigorosamente le regole e i principi assunti a fondamento dalle Federazioni. Le Federazioni sportive e gli organismi di controllo tendono, all'uopo, a stabilire regole chiare riguardanti le sponsorizzazioni monitorando, attentamente, il loro impatto sull'integrità delle competizioni. In generale, una maggiore trasparenza e responsabilità nel processo di sponsorizzazione possono contribuire a garantire che gli accordi siano equi e rispettosi dello spirito sportivo.

⁸⁸ I principi del *fair play* sono spesso sottolineati in varie competizioni sportive e possono essere incoraggiati attraverso campagne educative e misure disciplinari.

⁸⁹ Per il club Paris Saint Germain la sponsorizzazione con Qatar Tourism Authority, essendo un accordo con parti correlate, non è stata definita congrua ai fini del *fair value* dalla Uefa, ovvero non in linea con le cifre attuali di mercato. Di conseguenza il PSG, nella stagione 2015/16, non ha potuto contare sull'intero importo della sponsorizzazione.

CAPITOLO III

PRESTAZIONI CONCORDATE E INADEMPIMENTO

1. L'accordo di esclusiva: i vantaggi per lo sponsor; 2. La mancanza di risultati sportivi e il danno economico dello sponsor; 2.1 I danni all'immagine per inadempimenti delle parti; 3. Il risarcimento del danno; 4. Caduta d'immagine dello sponsor e tutela dello sponsorizzato

1. L'accordo di esclusiva: i vantaggi per lo sponsor

I contratti di sponsorizzazione sportiva sono, per lo più, il risultato di una trattativa che vede lo *sponsee* illustrare i propri impegni agonistici futuri, i propri obiettivi, i valori ecc. e lo *sponsor* valutare se quanto prospettato possa ritenersi aderente alla *brand image* di cui è portatore⁹⁰. Ad esempio, nel caso di eventi sportivi vengono organizzati valutandone i costi da sostenere rispetto alle specifiche attività agonistiche e, in base a tali risultanze si procederà alla proposta economica di sponsorizzazione. In generale, gli organizzatori degli eventi sportivi (o anche i club/atleti) presentano un *Business Plan* agli *sponsor* potenziali, rendendo loro noti i vantaggi del sostegno finanziario richiesto. Un *Business Plan* è un documento che descrive in dettaglio la pianificazione, la strategia e le proiezioni finanziarie di un progetto imprenditoriale. È uno strumento essenziale per avere una visione d'insieme dell'iniziativa perché fornisce una *roadmap* chiara degli aspetti salienti. Essa tende ad avere una struttura aderente alle prerogative del progetto ma, di base, prevede alcune "sezioni" comuni a tutti gli ambiti operativi. Si tratta di "sezioni" che rimandano agli aspetti descrittivi ed operativi. Di seguito, uno schema che mostra le tipiche sezioni di un *Business*

⁹⁰ Le proposte di sponsorizzazione devono essere supportate da chiarimenti circa la futura attività sportiva che si intende intraprendere.

Plan a cui si aggiungono quelle che caratterizzano l'ambito relativo alla sponsorizzazione sportiva⁹¹. Lo *sponsor* valuta le condizioni e decide se sponsorizzare o meno.

Sezioni	Contenuti
Sommario esecutivo	Panoramica del Piano che sintetizza i punti salienti, i traguardi e le proiezioni finanziarie.
Descrizione dell'Attività	Descrizione dell'azienda o del progetto, spiegando la sua missione, la sua visione, la sua struttura giuridica e la sua storia (se esistente).
Analisi di Mercato	Analizza il mercato di riferimento, comprese le tendenze, le dimensioni, la concorrenza e le opportunità.
Strategia e Pianificazione	Si delineano le strategie per raggiungere gli obiettivi aziendali/progetto. Include anche la descrizione del prodotto o servizio offerto, il posizionamento sul mercato e il marketing.
Pianificazione Operativa	Fornisce dettagli sulla struttura organizzativa, il personale chiave, le risorse necessarie e i processi operativi.
Analisi Finanziaria	Include proiezioni finanziarie, come il bilancio previsionale, il conto economico previsionale e il flusso di cassa previsionale. Questi documenti mostrano come si prevede che il progetto generi profitti e come gestirà le risorse finanziarie.
Piano di Marketing	Si delineano le strategie di marketing, inclusi canali, promozioni, prezzi e posizionamento.
Piano di Gestione	Questa sezione si concentra sulla gestione del progetto, inclusi i ruoli chiave e le responsabilità del personale.
Piano di Finanziamento	Spiega come verranno utilizzati i fondi e come si prevede di restituire gli investimenti.
Aspetti tipici della sponsorizzazione sportiva	
Obiettivi agonistici	<i>Palmares</i> detenuti e prospettive. Gare/ campionati cui si parteciperà o che verranno proposti dall'evento.
Target/audience	I sostenitori del club, i <i>followers</i> , i biglietti per accedere alle esibizioni venduti in passato e/o preventivati
Punti di forza	Descrizione delle "unicità" del club/atleta o evento
Benefici ritraibili dalla sponsorizzazione	Analisi dei vantaggi dello sponsor (presunti)

⁹¹ LOMBARDI R. (2022). *Business Plan & Sustainability Plan. Schemi logici per la costruzione di Project Work*, Giappichelli, p.45.

In base ai contenuti del *Business plan* lo *sponsor* valuterà l'opportunità a promuovere l'iniziativa o meno.

Un *sponsor* sportivo, in qualità di azienda o singolo individuo che fornisce finanziamenti o risorse a una squadra sportiva, un evento o un atleta in cambio di visibilità e promozione del proprio marchio o prodotto, ha interesse a far sì che il proprio nome assurga a riferimento unico, non sovrapponibile ad altri. L'esclusiva, infatti, assicura una maggiore concentrazione della visibilità e, evitando sovrapposizioni, mira a creare una relazione con il pubblico che induca a riconoscere nel *brand* un significato speciale, unico. Gli accordi di sponsorizzazione sportiva, come si è detto, prevedono contratti in cui si stabiliscono i dettagli dell'accordo tra lo *sponsor* e la parte sponsorizzata il cui contenuto può variare, anche in relazione ai limiti posti alla libertà di rivolgersi anche ad altri *sponsor*. Sul punto, una delle clausole che può essere introdotta nel contratto di sponsorizzazione è quella dell'"esclusiva", che limita la libertà di contrattare altre sponsorizzazioni. In genere la "clausola di esclusiva" viene inserita nel caso di accordo di *main sponsor* oppure tende a riguardare la sponsorizzazione di un evento (ad esempio, un produttore di bevande energetiche potrebbe richiedere l'esclusiva come unico fornitore degli eventi sponsorizzati).

Un esempio, in tal senso è quello dell'ex *sponsor* della SSC Napoli (Lete, dal 2005 al 2023) che ha concordato sia di fungere da *main sponsor* che di non rifornirsi di altre bevande ufficiali al di fuori dell'acqua minerale a marchio Lete.

Se si considera che nel 2003 il fatturato della Società Generale Acqua Minerali era pari a 2 milioni di euro e che nel 2021, quasi al termine del contratto di sponsorizzazione, è stato di oltre 20 milioni si ha la misura dell'impatto

dell'operazione sul mercato delle acque⁹². Ovviamente, l'efficacia della sponsorizzazione andrà ponderata in concorso con le altre iniziative promozionali e pubblicitarie considerando, ad esempio, le variazioni nei consumi dell'acqua minerale *sponsor* rispetto ai bacini territoriali di maggior presenza dei tifosi della squadra *sponsee*, in rapporto ai consumi in bacini analoghi dove i *fans* della medesima sono meno presenti.

Fig. 17: Sezione del Conto Economico della Società Generale Acqua Minerali (SGAM)

	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	13.021.360	28.240.788	28.926.452	28.019.721	23.133.690	23.831.005
20. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anti...	3.364.828	8.203.158	874.357	5.327.410	6.568.641	6.898.419
Imposte correnti	3.364.828	8.203.158	8.052.040	5.327.410	6.568.641	6.898.419
Imposte relative a esercizi precedenti	0	0	-7.177.683	0	0	0
Imposte differite e anticipate	0	0	0	0	0	0
Imposte differite (+/-)	0	0	0	0	0	0
Imposte anticipate (+/-)	0	0	0	0	0	0
Prov. (oneri) da adesione al regime di trasparenza fis...	0	0	0	0	0	0
21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	9.656.532	20.037.630	28.052.095	22.692.311	16.565.049	16.932.586
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. di TERZI	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. del GRUPPO	9.656.532	20.037.630	28.052.095	22.692.311	16.565.049	16.932.586
Dipendenti	118	124	122	123	124	116

Fonte: https://aida-r1.bvdingo.com/version-20221207-3288-0/Report.serv?_CID=354&product=aidaneo&SeqNr=1

L'accordo di esclusiva più diffuso in una sponsorizzazione sportiva è quello che vede la parte sponsorizzata non cercare *sponsor* concorrenti, ovvero operativi nella stessa area dello *sponsor*, proteggendone gli interessi e garantendo che il marchio sponsorizzante non sia oscurato da altre aziende simili. In tal senso, riconoscendo queste attenzioni, si crea una sorta di "alleanza" per raggiungere il risultato di crescita dello *sponsor* (che, come più volte ricordato, ha senso riferire solo al medio lungo periodo). Gli accordi tra lo *sponsor* Lete e lo *sponsee* SSC Napoli hanno confermato che l'impatto sul mercato, sui fornitori e soprattutto sulla "distribuzione" sia stato radicale. Oltre ai dati assoluti, è interessante osservare il *trend* di crescita nel tempo

⁹² La riduzione degli utili nell'esercizio 2022 è dovuta all'aumento di costi legati a nuovi impianti.

delle vendite di acqua Lete che non si ricollega unicamente all'affezione del pubblico di sportivi quanto alla "forza" che il *brand* ha assunto nel mercato di riferimento e che si è trasformato in ordinativi da parte della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) che ha iniziato a valutare il prodotto come basilico nell'offerta generale.



Fonte: [www.https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288-0/Report.serv?_CID=354&product=aidaneo&SeqNr=1](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288-0/Report.serv?_CID=354&product=aidaneo&SeqNr=1)

Ciò che sarà interessante rilevare è l'andamento futuro del *brand* che ha interrotto la collaborazione con la squadra, che non dovrebbe peggiorare, visto che la sponsorizzazione sportiva, a differenza della pubblicità, tende a "consolidare" nel tempo il rapporto con il pubblico, come bene esprime lo slogan della Lete: "Da anni sul petto, per sempre nel cuore"⁹³.

Nello sport esistono esclusive che sono connaturate alla tipologia di sponsorizzazione ed altre che devono essere concordare, così, tra i diritti spettanti allo *sponsor* quello dell'esclusiva si configura non già in assoluto ma solo in relazione alla figura di *sponsor* principale (il *main sponsor*) e a quella di fornitori ufficiali dell'abbigliamento sportivo e dei materiali tecnici (lo *sponsor* tecnico o *official supplier*). I tali casi, infatti, vige sempre il divieto di stipulare accordi analoghi con imprese che operino nello stesso settore di

⁹³ <https://www.acqualete.it/comunicazione/le-grandi-sponsorizzazioni/ssc-napoli/>

mercato, in altri termini, l'esclusiva non è connaturata al contratto di sponsorizzazione in sé ma può costituirne un presupposto indissolubile. Più esattamente, è possibile ammettere ulteriori *sponsor* secondari ma nessun altro che sia un fornitore ufficiale, ovvero l'*official supplier* dei materiali tecnico sportivi. Come si è detto, tale incompatibilità dovrebbe essere ammessa anche nel caso in cui si contratti una sponsorizzazione con un'azienda operativa nello stesso ambito merceologico del *main sponsor*. Nella prassi, però, può accadere, anche grazie anche a una certa apertura di alcuni regolamenti federali, che due soggetti *sponsor* si vedano attribuita contemporaneamente la qualifica di *sponsor* principale e il diritto a esporre insieme i rispettivi marchi sulle maglie da gara.

Ciò premesso, l'obbligo di "esclusiva" dovrebbe, sempre, essere ricollegato alla volontà delle parti più o meno esplicitamente manifestata. A causa della disciplina generale che regola il marchio, possano profilarsi casi per i quali si debba procedere all'integrazione dell'accordo al fine di fondare, comunque, un obbligo di esclusiva, anche se non riconducibile alla volontà dei contraenti. Si pensi al caso di un *club* sportivo che ha già come *sponsor* una casa automobilistica al cui logo è riservato uno spazio nella maglia impiegata nelle gare, un nuovo accordo di sponsorizzazione con un'altra casa automobilistica che comporta l'aggiunta di un altro logo può creare confusione, svilendo il senso della sponsorizzazione. Nel caso in cui dovesse aggiungere il nuovo logo a fianco di quello del primo *sponsor* l'assimilazione tra le due case automobilistiche, crea una comunicazione sviata, inducendo a far ritenere che sussista un accordo di collaborazione, in realtà insussistente. Il caso è attentamente analizzato in ambito giuridico dove l'accostamento dei marchi tra imprese operative nel medesimo settore viene ritenuto

“concorrenza sleale” in quanto in grado di indurre confusione tra i consumatori⁹⁴.

Anche nel contesto delle sponsorizzazioni sportive si ritiene, inoltre, che possa essere richiamato il “divieto di concorrenza” imposto all’alienante di un’azienda dall’articolo 2557 c.c. Quest’ ultimo tutela il rischio che ci si appropri di utilità che ha già ceduto all’acquirente provocando uno sviamento della clientela. Rimanendo sullo stesso tema si pone anche il problema dell’incompatibilità del ruolo di *testimonial* che gli atleti di una società sportiva dovessero intrattenere con un’impresa in concorrenza con lo *sponsor* della stessa.

In merito, da tempo gli accordi collettivi tra categorie rappresentative di atleti e leghe nazionali delle società professionistiche stanno cercando di individuare le regole di base⁹⁵.

Soprattutto quando si tratta di famosi *Top Players*, in assenza di specifiche pattuizioni, si pone il problema di fare o meno operare il principio di “auto responsabilità” o se possa, invece, operare il criterio della “buona fede” previsto dall’articolo 1375 c.c.

Se si subisce un danno al *player* della squadra sponsorizzata si lederebbe un interesse alla visibilità dedotto in contratto, coinvolgendo anche lo *sponsee*. In tal caso l’articolo 1375 c.c. andrebbe letto come impegno del *club* sponsorizzato a “garantire il fatto di un terzo” per cui non sarebbe corretto

⁹⁴ FALCE V.(2012). *I contratti di sponsorizzazione*, in A.M. GAMBINO (a cura di), *I contratti di pubblicità e di sponsorizzazione*, in Tratt. dir. comm. fondato da V. Buonocore, diretto da R. Costi, Sez. II, tomo 3. VII, Torino, Giappichelli, p.104.

⁹⁵ Una particolare attenzione viene posta al possibile conflitto con le regole dettate dall’ordinamento sportivo, in quanto i regolamenti federali pongono limiti allo sfruttamento commerciale dell’immagine da parte degli sportivi. Per far fronte a tale rischio si sta diffondendo la prassi di inserire, sia nei contratti di sponsorizzazione sia in quelli di ingaggio da parte delle società sportive dei singoli atleti, di limiti all’uso della propria immagine che sanzionano un suo uso improprio, ovvero un accostamento con *brand* confliggenti con quello del club cui si appartiene.

imporre integrazioni volte a vietare al proprio atleta simili condotte bastando un patto tra questi e la società sportiva⁹⁶.

Resta comunque salva, la possibilità per lo *sponsor* del club di agire contro eventuali forme di concorrenza sleale e in particolare nei confronti dello *sponsor* di singoli atleti nel caso in cui questi ultimi dovessero sterilizzare i benefici dell'operazione commerciale predisposto dal primo con "voluti" contratti contrari all'impegno assunto⁹⁷. Un altro aspetto degno di attenzione riguarda il caso in cui lo *sponsee* non rispetti l'impegno di non divulgare, prima della scadenza del contratto, la conclusione di un nuovo accordo con un altro *sponsor*. In tale caso bisognerà ammettere il rischio della riduzione di visibilità della sponsorizzazione ancora in corso, insita anche solo nelle attività materiali di veicolazione dei simboli dell'impresa sponsorizzatrice. Il legame di fiducia e fedeltà reciproche tra *sponsor* e sponsorizzato, richiede che, fino allo scadere del contratto, non sia opportuno procedere con esternazioni in merito nuovi *sponsor* esponendosi al rischio di dovere risarcire i danni provocati⁹⁸.

2. La mancanza di risultati sportivi e il danno economico dello sponsor

Il deludente risultato nella prestazione sportiva rappresenta un banco di prova, importante anche se non decisivo, per valutare il ritorno di immagine dello *sponsor*. Sebbene il contratto di sponsorizzazione non obblighi al "risultato" ma a predisporre i "mezzi" per raggiungerlo, è chiaro che, in

⁹⁶ FALCE V.(2012). *I contratti di sponsorizzazione*, cit., p.112.

⁹⁷ Ivi, p. 113

⁹⁸È chiaro che, se, invece, si dovesse verificare non solo una propaganda mediatica che intempestivamente preannunci la nuova *sponsorship* da parte dell'azienda subentrante ma, anche, una vera e propria campagna denigratoria ai danni dello *sponsor* in corso, è configurabile una responsabilità extracontrattuale a carico del futuro *sponsor*. BIANCA M. (1991). *Cattivo ritorno pubblicitario per lo sponsor: sfortuna o inadempimento del soggetto sponsorizzato per negligente gestione dell'evento?* in Giur. it

un'ottica economica, la sponsorizzazione della squadra/atleta vincente dà maggiore prestigio allo *sponsor*. Significativa è la scelta degli *sponsor* del tennista Roger Federer, che, sebbene si sia ritirato dalle competizioni, ha lasciato di sé un'immagine vincente al punto che continua a sponsorizzare abbigliamento grazie al rinnovo del contratto firmato nel 2018 con Uniqlo, rivenditore giapponese. L'accordo, dalla durata decennale, gli garantisce 30 milioni di dollari l'anno e ha previsto, alla stipula, una continuità anche in caso di ritiro dalle competizioni, come, poi, è accaduto.

Se si osservano i conti di Uniqlo si può notare che, nel 2018, la multinazionale era già in fase di crescita e che il contratto di sponsorizzazione con il campione di tennis non sia stato legato alla necessità di conquistare nuovi mercati (era già una multinazionale) ma di consolidare la sua immagine presso un pubblico *target* costituito da giovani.

Fig.19: Bilanci Uniqlo

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>For the year</i>										
Revenue	¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917	¥2,130,060	¥2,290,548	¥2,008,846	¥2,132,992	¥2,301,122
Operating profit	134,101	130,402	164,463	127,292	176,414	236,212	257,636	149,347	249,011	297,325
EBITDA*	157,708	161,210	202,221	164,089	216,102	281,267	306,112	327,195	426,922	477,600
Profit before income taxes	155,732	135,470	180,676	90,237	193,398	242,678	252,447	152,868	265,872	413,584
Profit attributable to owners of the Parent	104,595	74,546	110,027	48,052	119,280	154,811	162,578	90,357	169,847	273,335
Net cash generated by operating activities	99,474	110,595	134,931	98,755	212,168	176,403	300,505	264,868	428,968	430,817
Net cash (used in)/generated by investing activities	(62,584)	(56,323)	(73,145)	(245,939)	122,790	(57,180)	(78,756)	(75,981)	(82,597)	(212,229)
Free cash flow ²	36,890	54,272	61,786	(147,184)	334,958	119,223	221,748	188,887	346,370	218,590
Net cash (used in)/generated by financing activities	(24,226)	(44,060)	(41,784)	201,428	(50,836)	198,217	(102,429)	(183,268)	(302,985)	(213,050)
Cash and cash equivalents ³	296,708	314,049	355,212	385,431	683,802	999,697	1,086,519	1,083,531	1,177,736	1,358,282

Fonte: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2022_en_sp.pdf

Ciò che rileva è l' "associazione" vincente con un nome come quello di Federer, in cui i giovani, *target* dei *customers* di Uniqlo, si riconoscono, perché espressione di un mito, il campione dal talento innato. L'accordo di continuare la sponsorizzazione rivela che non sono le gare da disputarsi il fine, perché il luogo in cui si è formato il legame tra il campione e il pubblico,

sono quelle disputate che se sono state brillanti, creando l'archetipo a cui si rivolge lo *sponsor*. In tal senso, può accadere che chi sponsorizza lamenti che i risultati conseguiti possano incidere sull'immagine laddove, costantemente negativi, l'archetipo non è più un eroe ma un perdente.

La questione è giuridicamente collegata all'obbligo di "adempiere secondo buona fede", dovendo lo *sponsee* agire in modo da preservare gli interessi dello *sponsor* che, come si è ampiamente argomentato sono legati, soprattutto, all'immagine. È certamente da escludere che la *performance* sportiva sia l'oggetto del contratto di sponsorizzazione, in quanto la prestazione dello *sponsee* non è rivolta al conseguimento di un risultato sportivo⁹⁹ ma solo alla divulgazione dell'immagine dello *sponsor* racchiusa nel suo logo. Non è da escludersi l'aggiunta di un corrispettivo nell'ipotesi di conseguimento di un obiettivo specificato, oppure la facoltà per l'azienda *sponsor* di recedere dal contratto se i risultati conseguiti non siano pari alle attese ma, in mancanza di tali postille, i risultati, di per sé, non possono costituire l'oggetto della sponsorizzazione sportiva.

Ricorrendo al linguaggio giuridico occorre escludere che l'obbligazione sia di "risultato", se con tale espressione si intende che lo *sponsee* sia tenuto ad una specifica *performance* sportiva¹⁰⁰. Anche se il "ritorno" è influenzato dall'esito della prestazione, lo *sponsee* non è tenuto a garantirlo, essendo obbligato, unicamente, a divulgare il nome dello *sponsor* nei modi e nei tempi concordati¹⁰¹. A questo riguardo, val la pena citare il lodo arbitrale che ha accertato l'inadempimento di un club professionistico di pallacanestro nei

⁹⁹ Il vincolo della vincita del campionato o buon punteggio nello stesso costituirebbe un'ipotesi di clausola nulla.

¹⁰⁰ AMATO G.(2009). voce *Sponsorizzazione*, in Enc. giur. Treccani, cit.; VALORI V.(2009), Il diritto nello sport, Torino, Giappichelli, p. 233.

¹⁰¹ Per questa ragione, a livello generale, si deve affermare che non sussiste un inadempimento dello *sponsee* ogni qualvolta la *debacle* sportiva abbia vanificato l'interesse perseguito dall'azienda *sponsor* con il contratto.

confronti dello *sponsor*, a causa dell'esito non brillante del campionato che aveva visto la squadra perdere tutte le partite giocate¹⁰². In tale occasione, era accaduto che a fronte del disastroso risultato sportivo, lo *sponsor* avesse interrotto i pagamenti del corrispettivo concordato, già nel corso del campionato, avviando il procedimento arbitrale e richiedendo il risarcimento dei danni per gli esborsi e per la perdita d'immagine subita. In tale caso, il collegio arbitrale giunse alla conclusione che vi fosse un inadempimento della società sportiva.

Poiché venne accertato che lo *sponsor* avesse tratto, comunque, una qualche utilità dall'adempimento degli obblighi di pubblicità sulle maglie, cartelloni ed abbigliamento sportivo, si decise che a fronte dei restanti 800 milioni di lire concordati venissero erogati solo 280¹⁰³.

La motivazione, però, non venne basata sulla relazione tra sponsorizzazione sportiva e risultato ma si incentrò sul fatto che, al termine della prima stagione di contratto (che era di durata biennale), la squadra era stata smantellata, senza reinvestire gli introiti per garantire *performance* simili a quelle del primo anno. Si trattò, dunque, di un mancato impegno a fare figurare lo *sponsor*. L'inadempimento dello *sponsee* non è stato nel risultato sportivo mediocre ma nella "gestione della società sportiva" che ha violato il principio di "buona fede".

Nel caso di specie, è indubbio che la pessima gestione societaria sia stato un comportamento che ha alterato l'equilibrio contrattuale e pregiudicato gli interessi dello *sponsor*.

Se, infatti la scelta dello *sponsor* si è basata sull'associazione tra il *brand* e i dati valoriali dello sport, che sono il vigore atletico, l'impegno, l'organizzazione

¹⁰² Lodo Arbitrale, 17 luglio 1990, in Dir. inf. inform., 1991, 642, con nota critica di De Giorgio.

¹⁰³ *Ibidem*

delle attività nell'ottica di perseguire un risultato, è indubbio che vi sia una perdita di immagine (che può essere monetizzata).

La scelta dello *sponsor* di promuovere un determinato *team* è avvenuta anche in considerazione della valutazione dello *standard* tecnico dello *sponsee* dimostrato in passato. Dal livello qualitativo della squadra, infatti, è possibile congetturare il risultato sportivo atteso e quindi anche il presumibile ritorno pubblicitario. Per questa ragione, il corrispettivo per i diritti di sponsorizzazione viene determinato anche in considerazione dello *standard* tecnico della squadra sponsorizzata¹⁰⁴. Nel caso descritto era venuta meno la stessa ragione che ha visto lo *sponsor* scegliere lo *sponsee* in quanto il messaggio promozionale era stato veicolato mediante l'abbinamento ad una squadra che aveva perso tutte le partite per una condotta che le si poteva imputare. Il mancato agonismo e la scarsità delle prestazioni non possono essere invocati dallo *sponsor* che ha subito in danno all'immagine ma il mancato impegno sì.

Infatti, grazie a tale trascuratezza gestionale si rischia di trasmettere un messaggio negativo dell'immagine dell'azienda *sponsor*, tradendo il principio di buona fede. Se, da un lato, lo *sponsor* non può interferire nella gestione tecnica del *team*, può però invocare la violazione del dovere di "buona fede" se i propri interessi sono stati pregiudicati dal comportamento colposo della controparte. Non è neppure possibile disconoscere il diritto dello *sponsee* di mutare l'assetto tecnico del *team* dopo avere concluso l'accordo ma se il livello tecnico del *team* viene stravolto, subentra il diritto dello *sponsor* di non vedere svilita la propria reputazione¹⁰⁵. L'alea associata ai risultati sportivi deve essere considerata parte

¹⁰⁴ ASSUMMA G. (1987). *Lo sfruttamento ai fini pubblicitari della notorietà di attori, artisti e sportivi*, nota a Pretura di Roma 18 febbraio 1986, in *Dir. d'autore* 1986, p.215.

¹⁰⁵ Cass. civ., 11 febbraio 2005, n. 2855, in *Giur. it.*, 2005, 1810.

dell'acquisto effettuato dallo *sponsor* ma non anche il mancato impegno. Nello stesso senso, eventuali infortuni che abbiano impedito al *team* di schierare gli atleti migliori, oppure se nuovi acquisti si dovessero rivelare, *ex post*, del tutto inadeguati non hanno rilievo. In particolare, la responsabilità dello *sponsee* può sussistere soltanto ogni qualvolta nella gestione dell'intero evento sportivo per il quale il contratto era stato concluso, la parte sponsorizzata abbia agito senza tenere in considerazione gli interessi dello *sponsor* che va rinvenuto nel ritorno dalla promozione.

2.1 I danni all'immagine per inadempimenti delle parti

Questioni particolari possono porsi laddove l'interesse dallo *sponsor* venga pregiudicato da fatti attinenti alla "vita privata" dello *sponsee* laddove una caduta della sua immagine dovesse ripercuotersi su quella del primo. Anche in questo caso la tutela non può spingersi fino a sacrificare il diritto di autodeterminazione del soggetto sponsorizzato non potendosi tradurre nella rinuncia a scelte di vita che potrebbero provocare un offuscamento della propria immagine davanti al pubblico (si pensi ad una relazione sentimentale non approvata dal pubblico o ad una separazione). Tali scelte non possono essere ritenute inadempimenti, essendo espressione del diritto di autodeterminazione del singolo. Al contempo, l'assunzione dell'impegno da parte dello *sponsee* dell'obbligazione di astenersi da condotte di tal genere sarebbe nulla, violando i diritti della personalità. Se, invece, si fa riferimento a fatti penalmente rilevanti o riprovevoli, in base alla comune coscienza sociale, si intravede un'ipotesi di inadempimento rispetto al dovere di comportarsi secondo "buona fede". Il dovere di "buona fede" contrattuale impone di astenersi dall'assumere condotte del genere descritto, in quanto possono compromettere l'interesse perseguito dallo *sponsor* che può

richiedere un contegno complessivo allo *sponsee* che sia adeguato rispetto agli impegni contrattuali assunti, anche una volta che la parte abbia osservato tutti quelli espressamente indicati nel contratto¹⁰⁶. Le c.d. *morality clauses*¹⁰⁷ sono le clausole, sempre più diffuse, in forza delle quali lo *sponsor* si riserva il diritto di risolvere il contratto, nell'eventualità in cui lo *sponsee* sia coinvolto non solo in scandali sportivi, come ad esempio, il *doping* ma, anche, quando rilasci dichiarazioni o compia fatti che siano "obiettivamente" lesivi della propria reputazione e della propria immagine e, anche solo potenzialmente, pregiudizievoli per gli interessi dello *sponsor*. Al di fuori delle ipotesi descritte, lo *sponsor* può lamentare l'inadempimento quando, durante la vigenza del contratto, la condotta obiettivamente riprovevole dello *sponsee* abbia pregiudicato i suoi interessi. In tal modo, quest'ultimo può risolvere il contratto che associava la propria immagine a quella, ormai compromessa, dello *sponsee*, fatto salvo l'eventuale risarcimento dei danni¹⁰⁸. Tali aspetti, oggi, sono, per lo più, disciplinati dalle singole federazioni. Nel settore calcistico, ad esempio, è stata stipulata una Convenzione tra la Lega Nazionale Professionisti e l'Associazione Italiana Calciatori (A.I.C.) in data 23 luglio 1981 (successivamente aggiornata ed integrata) avente ad oggetto la regolamentazione delle attività promozionali e pubblicitarie delle società calcistiche e dei calciatori loro tesserati in cui si ribadisce il diritto per i singoli calciatori di utilizzare in qualsiasi forma lecita e decorosa la propria immagine anche «a scopo di lucro, purché non associata a nomi, colori, maglie,

¹⁰⁶FRANZONI F. (1998). *Degli effetti del contratto*, in Il codice civile commentario, in SCHLESINGER P. (diretto da), Il Codice Civile. Commentario, I, Giuffrè, Milano, p.98.

¹⁰⁷ Cfr. CHERUBINI S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. Franco Angeli.

¹⁰⁸ Quando il ciclista Lance Armstrong ha confessato di aver usato droghe per migliorare le prestazioni durante la sua carriera, ha scosso lo sport inducendo Kellogg's suo sponsor ad interrompere la sponsorizzazione.

*simboli o contrassegni della Società di appartenenza o di altre Società*¹⁰⁹. Il decoro, in tal caso, costituisce la forma con cui si può esprimere la propria personalità senza arrecare danni ad altri. In caso di violazione è possibile una sanzione da parte del club.

Per quanto osservato, le ipotesi di inadempimento dello sponsorizzato non sono legate alla sua incapacità ad offrire un risultato, quanto, piuttosto, nella mancata predisposizione dei mezzi per soddisfare l'interesse dello *sponsor*. Nel caso di un evento sportivo ci si potrebbe chiedere se lo sponsorizzato sia tenuto anche ad offrire una *performance* in gara di "elevata qualità" a prescindere dai risultati. Anche in questo caso bisogna escludere che l'interesse dello *sponsor* sia un ritorno commerciale accogliendo invece l'idea che il suo obiettivo principale sia legato all'immagine. Ciò postula che, durante un evento sportivo, ciò che è necessario e bastevole è che vi sia adeguato accostamento tra l'immagine dello *sponsor* e quello dello *sponsee*, tramite la veicolazione dei segni distintivi.

Inoltre, oltre a non dovere necessariamente gareggiare durante un evento sportivo, l'atleta o la squadra, deve solo impegnarsi a diffondere l'immagine dello *sponsor* in maniera accostata alla propria. Alla luce di quanto esposto è possibile concludere che l'inadempimento dello sponsorizzato può essere

¹⁰⁹ In altri termini, gli atti di disposizione della propria immagine, da parte del singolo atleta, sono ritenuti leciti se l'immagine ceduta fa rimando alla sfera privata e non sia associata a quella della società in cui favore sono svolte le proprie prestazioni sportive. Permane, però, il rischio di una sovrapposizione tra l'immagine privata e quella professionale, per cui la suddetta Convenzione si premura di risolvere situazioni di contrasto o di incompatibilità. Nello specifico, si tende a risolvere i possibili contrasti, valutando le reciproche buone fedi ed all'esistenza di uno spirito collaborativo (art. 11). La Convenzione è stata sottoscritta in un'epoca in cui lo sfruttamento dell'immagine degli atleti professionisti nonché delle società era agli albori, per cui la si applica con molta elasticità, così che la buona fede riceve un accreditamento totale. In particolare, la clausola generale di buona fede impone a ciascuna delle parti di utilizzare la propria libertà negoziale e di cooperare al fine di «elidere o minimizzare» il conflitto concorrenziale che spesso si presenta tra sponsor del singolo atleta professionista e quelli della società.

riconosciuto solo nel caso in cui non vengano adeguatamente pubblicizzate le immagini dello *sponsor*, presupponendo che vi sia, comunque, un impegno costante a garantire un agonismo sano e di qualità, proprio perché è l'immagine della *sponsee* a decidere l'esito e il ritorno dell'iniziativa dello *sponsor* al di là dei risultati conseguiti e delle performance dimostrate¹¹⁰

Il "mancato adempimento dello *sponsor*" si riferisce, invece, ad una situazione in cui un'azienda o un individuo che si è impegnato a sostenere un evento sportivo, un atleta o una squadra, non adempie ai propri obblighi di pagamento.

È accaduto, ad esempio, nel caso che ha visto la sponsorizzazione di Digitalbits (società che si occupa di emissione di criptovalute) della squadra di calcio dell'Inter. Lo *sponsor*, nel campionato 2002-2023, avrebbe dovuto corrispondere 24 milioni di euro tramite 3 rate da 8 milioni ciascuna, oltre a *bonus* per 1,25 milioni, ma non lo ha fatto. Il mancato versamento delle rate ha prodotto danni patrimoniali ma anche di immagine alla squadra che è apparsa, pubblicamente, come associata ad una realtà poco leale e truffaldina. Nel comunicato ufficiale, la squadra ha chiarito di aver deciso di eliminare il marchio DigitalBits ovunque, ma non sulla maglia della prima squadra, ciò al fine di non creare un danno d'immagine per le divise già vendute. Il ricorso alle vie legali contro la società è passato come marginale proprio per non creare ulteriori danni. La vicenda evidenzia che, una sponsorizzazione ha implicazioni anche su aspetti che sono esterni al rapporto tra o *sponsee* e lo *sponsor*. Quest'ultimo, infatti, deve rendicontare anche a chi si occupa di *merchandising*, a chi vende le divise con i loghi e, soprattutto, ai propri tifosi che hanno creduto all'affidabilità del rapporto di sponsorizzazione, acquistando le maglie con il logo controverso. Con tale

¹¹⁰ COLANTUONI L. (2006). *La sponsorizzazione sportiva*, cit., p.78.

logo sulla maglia la squadra aveva vinto la coppa Italia per cui ha dovuto continuare ad indossarla quasi per tutto il campionato ma, prima della finale di Champions, l'Inter ha deciso di eliminarla, dando luogo ad una nuova fase. Una simile situazione può comportare conseguenze molto dannose anche in considerazione che la mancata corresponsione dei fondi promessi può creare problemi tali da arrivare ad imporre l'interruzione dell'attività sportiva.

Se una squadra sportiva (o l'atleta) non viene pagata dallo *sponsor*, le azioni che si possono intraprendere sono varie, *in primis*, occorrerà procedere alla valutazione di quanto concordato in contratto che dovrebbe dettagliare gli obblighi e i diritti di entrambe le parti, comprese le tempistiche dei pagamenti. In genere, nei contratti di sponsorizzazione, sono previste anche clausole specifiche relative ai ritardi nei pagamenti o alle penalità¹¹¹. Se la comunicazione informale rivolta allo *sponsor* non risolve il problema, è possibile inviare una richiesta ufficiale di pagamento che, se non soddisfatta, apre la strada alla mediazione o all'arbitrato, coinvolgendo un terzo neutrale che può aiutare a negoziare una soluzione equa. Se tutte le altre opzioni falliscono, sono possibili azioni legali contro lo *sponsor* finalizzate a recuperare i pagamenti dovuti, un processo costoso e complesso, che non impedisce il rischio dell'interruzione dell'attività sportiva. Occorre interrogarsi circa la possibilità di fare ricorso a soluzioni drastiche come l'interruzione improvvisa della sponsorizzazione. Nel caso in cui lo *sponsor* è inadempiente dell'obbligazione di finanziamento o di fornitura dei beni destinati all'attività sportiva si fa rimando agli articoli del c.c. che consentono di rifiutarsi di adempiere (in particolare all'art. 1460 c.c.). La questione che

¹¹¹ A volte i ritardi nei pagamenti possono essere dovuti a problemi amministrativi o a errori di comunicazione che possono essere risolti attraverso una discussione aperta.

sorge rimanda alla proporzionalità della risposta, in quanto in base al secondo comma dell'art.1460 c.c. è stabilito che «*Nei contratti con prestazioni corrispettive, ciascuno dei contraenti può rifiutarsi di adempiere la sua obbligazione, se l'altro non adempie o non offre di adempiere contemporaneamente la propria, salvo che termini diversi per l'adempimento siano stati stabiliti dalle parti o risultino dalla natura del contratto. Tuttavia non può rifiutarsi la esecuzione se, avuto riguardo alle circostanze, il rifiuto è contrario alla buona fede*» per cui occorre considerare sempre l'esistenza o meno della "buona fede".

Lo *sponsee* si può rifiutare di adempiere, interrompendo la sponsorizzazione, dunque, solo se ciò non sia contrario alla "buona fede".

Occorre allora capire i limiti della "buona fede". Ipotizziamo che uno *sponsor* non effettui il pagamento di X euro e che la successiva domenica il club di calcio *sponsee* scenda in campo senza il suo logo sulla maglia. In tal caso la "buona fede" non può essere messa in discussione in quanto giustificata dall'inadempimento dello *sponsor*¹¹².

In generale, la "buona fede" viene considerata venuta meno quando la risposta sia stata "sproporzionata" per cui se la somma sospesa è esigua ecco che la cattiva pubblicità arrecata e l'effetto subito dallo *sponsor* possono essere considerati "eccessivi" rispetto al danno sofferto, viceversa si potrà ritenere adeguato il mancato adempimento dello sponsorizzato. Nel primo caso, lo *sponsor* potrà chiedere i danni allo *sponsee*.

3. Il risarcimento del danno

Con riferimento al risarcimento del danno spettante allo sponsorizzato per inadempimento da parte dello *sponsor* bisogna distinguere se esso faccia

¹¹² Ovviamente deve trattarsi di una rifiuto ufficiale a corrispondere il dovuto e non di un equivoco destinato a risolversi.

riferimento ad accordi contrattuali o meno. Nel primo caso il danno è quantificabile come contrattuale, nel secondo è extracontrattuale. La quantificazione dei danni causati dall'inadempimento di uno *sponsor* può essere un processo complesso e dipende da diversi fattori, tra cui la natura del contratto, le clausole contrattuali, le leggi applicabili e le circostanze specifiche del caso. In genere le clausole sono inserite chiaramente nel contratto specificando le responsabilità e gli obblighi dello *sponsor*, nonché le conseguenze all'inadempimento. Occorre, quindi, determinare se ci sia stato effettivamente un inadempimento da parte dello *sponsor* e quali clausole contrattuali siano state violate, tra esse il mancato pagamento di finanziamenti concordati, la mancata fornitura di servizi o beni promessi o altre violazioni contrattuali. I danni diretti sono quelli che derivano direttamente dall'inadempimento dello *sponsor* e possono includere perdite finanziarie, costi aggiuntivi sostenuti per sopperire al danno o per sostituire il servizio mancato, o altre perdite materiali¹¹³. I danni consequenziali, noti anche come danni indiretti sono quelli che risultano un riflesso dell'inadempimento e possono includere perdite di opportunità, danni alla reputazione, costi legali e altri danni non direttamente correlati al mancato adempimento. La quantificazione di tali danni può essere più complessa ma è importante tenerli in considerazione anche perché il settore sportivo è seguito da vari *social* che rendono simili notizie virali con ovvie conseguenze sull'immagine. La parte danneggiata ha l'obbligo di mitigare i danni, il che significa che deve fare il possibile per ridurli o limitarli e, inoltre, laddove non agisse in buona fede, potrebbe non essere possibile recuperare le perdite subite¹¹⁴. In realtà, la normativa non riesce sempre a prevedere gli accadimenti, per cui, ci si può imbattere in situazioni anche molto complesse

¹¹³ Tali danni dovrebbero essere calcolati in base alle perdite effettive subite.

¹¹⁴ È importante documentare tutti i danni subiti, da quelli di immagine a quelli finanziari.

come quella accaduta, nel 2012 che ha visto come protagonisti il club di calcio Juventus e lo *sponsor* Nike. Nell' estate 2012, la Juventus aveva vinto il 28° scudetto che, secondo il club era il 30° visto che due erano stati annullati a seguito delle vicende note come "calciopoli". Mentre il club aveva fatto cucire la scritta "30 sul campo" sull'abbigliamento tecnico, lo *sponsor* Nike si era rifiutata di farlo e sui propri prodotti, apponendovi 28 stelle, una per ogni scudetto.

Una volta sopraggiunto il divieto di apporre le 30 stelle, da parte della Figc e della Lega, la questione si era conclusa. La tensione, tra *sponsee* e *sponsor*, continuò successivamente, esplodendo quando il club comunicò, un anno e mezzo prima della conclusione del contratto di sponsorizzazione, che aveva concluso un nuovo accordo con la rivale di Nike: Adidas. Il *fair play* ma, anche, il contratto di sponsorizzazione, prevede gli obblighi di buona fede e riservatezza, che, ad avviso di Nike erano stati disattesi, per cui ha intentato una causa che ha vinto. La Juventus ha dovuto sborsare 1,5 milioni di euro più 550mila euro di spese legali. Un'ultima nota rispetto al contratto di sponsorizzazione rimanda alla natura di credito speciale, ovvero privilegiato, del credito dello sponsorizzato, nel caso di crisi di impresa

7. Caduta d'immagine dello sponsor e tutela dello sponsorizzato

Nel contratto di sponsorizzazione si pone la necessità di garantire una tutela "reciproca" dell'immagine dello *sponsor* e di quella dello sponsorizzato. Nelle pagine precedenti si è già visto come esista il diritto dello *sponsor* di sciogliere il rapporto per evitare un'interferenza negativa di immagine, ma non si può trascurare che, anche lo sponsorizzato, soprattutto quando è un atleta che cerca il gradimento del pubblico, possa subire danni, nel caso in

cui il suo *sponsor* dovesse subire una caduta d'immagine¹¹⁵. Ciò è particolarmente avvertito nel caso in cui l'atleta non chieda nulla, impegnandosi a versare di propria tasca il denaro ad un ente benefico esponendo la sua immagine, associata al logo dello *sponsor*. In tal caso bisogna ammettere l'esistenza di un interesse dello sponsorizzato a che il nome dello *sponsor* non sia compromesso. Tale interesse non è deducibile in un'obbligazione e in relazione ad esso non è previsto un dovere specifico in capo allo *sponsor*.

Il fatto che l'interesse in questione e la correlata regola di condotta non abbiano ricevuto una rilevanza autonoma nell'accordo, non comporta che essa non abbia rilievo. Un aspetto peculiare del contratto di sponsorizzazione risiede proprio nella "reciproca interferenza di immagine" per cui una limitazione delle strategie imprenditoriali dello *sponsor* (volta a precludere la messa in pericolo dell'immagine dello sponsorizzato) può essere ritenuta coerente con le esigenze descritte. In base all'articolo 1375 c.c. possono essere inseriti obblighi in capo allo *sponsor* di astenersi da condotte tali da contaminare l'identità e l'immagine del soggetto sportivo.

In linea generale un comportamento che abbia il potere di deteriorare l'immagine dello sponsorizzato, provocando danni alla sua reputazione può essere motivo di rescissione dal contratto e di risarcimento del danno¹¹⁶. Lo sponsorizzato eserciterà il diritto descritto solo se proporzionato al danno subito¹¹⁷.

Per ciò che attiene alle "soglie" per ritenere che il rischio di offuscamento dell'immagine dello sponsorizzato sia grave al punto da consentire una

¹¹⁵ ZENO V.-ENCOVICH Z.- ASSUMMA F. (1991), *Publicità e sponsorizzazioni*, cit., p.88.

¹¹⁶ Ivi, p.90

¹¹⁷ AROKALLIO M., TUOMINEN P. (2006). *Sponsorship relationship in elite sport. A dyadic case study of sponsorship of an Olympic Champion*. 14th International Colloquium in Relationship Marketing.

risoluzione del rapporto, sono legate a valutazioni obiettive. In tal senso, hanno particolare rilevanza le espressioni pubbliche contrarie a principi etici, oppure alla morale comune. Di estrema gravità dovranno, ovviamente, essere ritenute le condotte dello *sponsor* contrarie all'etica sportiva.

CAPITOLO IV

FIBA WORLD OLYMPIC QUALIFYING TOURNAMENT FOR MEN OQT¹¹⁸

1. FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT. L'analisi della sponsorizzazione dell'evento;
2. I principi di ispirazione della sponsorizzazione;
3. Le analisi pre-sponsorizzazione di Barilla

1 FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT. L'analisi della sponsorizzazione dell'evento

Una sponsorizzazione concreta di un evento sportivo può essere utile ad individuare le fasi in cui esso si realizza e i vantaggi tratti dagli *sponsor*.

Qui si riportano i dati "qualitativi" relativi ad un evento sportivo tenutosi nel 2016 a Torino nel quale la Barilla, noto conglomerato dell'industria "food", ha partecipato in qualità di *presenting partner* e *sponsor* di maglia. Da notare che il gruppo Barilla, nel proprio bilancio consolidato, per l'anno in questione indica spese per promozione e pubblicità pari a euro 307.613 migliaia di euro, equivalenti a circa il 10% del totale dei costi sostenuti nell'esercizio in commento. La Barilla tornava, in quel periodo, a sponsorizzare in maniera rilevante lo sport ed in particolare, dopo aver sostenuto la nazionale di *basket* italiana nella manifestazione Euro Basket 2015, consolidava la sua *sponsorship* per il biennio 2016-2017 e poi negli anni a seguire.

Il Torneo preolimpico di basket (FIBA *World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT*), tenutosi a Torino, tra il 4 ed il 9 luglio 2016, ha riunito 6 squadre non ancora qualificate alle Olimpiadi¹¹⁹ che avevano ottenuto i

¹¹⁸ I dati del capitolo sono tratti dal Report FIBA Qualifying Tournament for Men OQT, 2016-Torino. Presented by Barilla/RCS Sport.

¹¹⁹ Fino al 2016, le nazionali che non si erano qualificate direttamente, partecipavano a un torneo Preolimpico unico a 12 squadre.

migliori piazzamenti nei campionati continentali¹²⁰. Le squadre, che si sono sfidate per un solo posto di accesso alle Olimpiadi, sono state selezionate tra tutti e cinque i campionati continentali del mondo. La sede dei giochi è stata Torino, e l'impianto ospitante il Palasport Olimpico, conosciuto anche come Pala Alpitur o Pala Isozaki. Le squadre in gara sono state rappresentative della Grecia, del Messico, dell'Iran, della Tunisia, della Croazia e dell'Italia. L'impianto è stato gestito dalla società Parcolimpico Srl, che ha raccolto l'eredità dei XX Giochi olimpici invernali di Torino 2006 riorientando gli spazi mentre, azionista di riferimento della Società è stato LIVE NATION, *leader* mondiale nella produzione e organizzazione di concerti e spettacoli. Le partite del torneo Preolimpico sono state trasmesse da Sky Sport e, in *streaming*, sul servizio per abbonati SkyGo, mentre la gestione del Torneo è stato assegnato dalla FIBA (*Fédération Internationale de Basketball*), alla Federazione Italiana Pallacanestro (FIP), ricevendo il patrocinio della città di Torino e della Regione Piemonte. FIP ha assegnato a RCS Sport¹²¹ l'organizzazione dell'evento mentre, il marchio Barilla, ne è stato lo *sponsor* ufficiale. Nella scelta di partecipare all'evento Barilla ha valutato il rilievo del *concept* dell'evento, ovvero di 'fungere da porta di ingresso' alle Olimpiadi. Per tale motivo, le immagini ufficiali del torneo sono state spesso abbinate a quelle di Rio, sede delle successive Olimpiadi, evocandone i simboli. Lo sponsor Barilla ha compreso che l'evento avrebbe attirato il mondo sportivo globale, evocando valori sani, condivisi in ambito familiare ed amicale, confermando l'immagine del *brand* che si propone, da sempre, come vicina alle famiglie. Un altro *sponsor* dell'evento è stata la città di Torino

¹²⁰ Gli Europei, ad esempio, mettevano in palio 5 posti per partecipare al torneo preolimpico, e due alle olimpiadi.

¹²¹ RCS MediaGroup è uno dei principali gruppi editoriali italiani, attivo a livello nazionale e internazionale nei seguenti mercati: quotidiani, periodici, televisione, web e raccolta pubblicitaria.

in un'ottica di cura della sua immagine, che è stata valorizzata nella comunicazione e nelle riprese dei posti più suggestivi. Il logo del torneo è stato imposto dalla FIBA che ne ha stabilito l'unicità nelle tre sedi mondiali che hanno ospitato i Tornei preolimpici¹²². Di seguito se ne riporta l'effigie.



Da un punto di vista sportivo, durante il torneo sono stati disputati due mini gironi in cui hanno gareggiato tre squadre, cui hanno fatto seguito semifinali incrociate: solo la vincitrice si è qualificata alle Olimpiadi 2016, (la Croazia). Il 15 aprile 2016, dinanzi a 75 giornalisti, è stata indetta la Conferenza stampa avente ad oggetto la presentazione della manifestazione. Per la Città di Torino era presente il primo cittadino, Piero Fassino, per la regione Piemonte, l'assessore dello sport, G. Maria Ferraris, per la Federazione Italiana di Pallacanestro, il suo presidente, Giovanni Petrucci, e, infine, Paolo Bellino, Direttore generale di RCS Sport. Durante tale presentazione il logo Barilla è stato inserito alle spalle dei relatori. Nel pre-evento sono state incontrate le 'associazioni di categoria', sono state avviate attività promozionali e collaterali e, infine, sono stati individuati alcuni punti della città destinati ad essere valorizzati in funzione pro-evento. RCS Sport ha avviato la consultazione degli *stakeholders*, incontrando le associazioni di cui sopra e organizzando *meeting* ad hoc presieduti dal dirigente del Consorzio pubblico Turismo Torino a cui hanno partecipato singoli esercenti torinesi invitati ad inserire vetrofanie nelle proprie vetrine riportanti il logo dell'evento¹²³. Le attività promozionali sono iniziate il 30 aprile e terminate il 19 giugno 2016

¹²² Italia, Serbia e Filippine.

¹²³ Questa iniziativa ha visto la partecipazione di 50 ospiti, imprenditori appartenenti al settore alberghiero-ristorativo e trasporti.

ed hanno visto hostess presenziare con dei *desk* posizionati in ambienti predisposti, che hanno distribuito 20mila adesivi con il logo della manifestazione, 10mila segnalibri, 3mila sottobicchieri e 10mila mappe di Torino personalizzate¹²⁴. La postazione delle hostess è stata caratterizzata dalla presenza di *banner* riportanti immagini del logo Barilla. Oltre a quelle citate, le attività promozionali hanno investito anche l'area destinata agli arrivi dei cittadini appartenenti all'UE, dell'aeroporto di Torino Caselle, e sono consistite nell'inserimento di decine di espositori da terra con il logo della manifestazione e dello *sponsor* Barilla. Dal 1 luglio 2016, in molti locali della zona Quadrilatero, Via Po e Piazza Vittorio, adiacenti al Pala Alpitour, venivano distribuiti volantini e si potevano notare vetrofanie che richiamavano l'evento (un totale di 700 vetrofanie), in alcune era inserito il logo Barilla. Dal 24 giugno fino al 10 luglio, presso la sede della manifestazione è stato possibile assistere, in maniera gratuita, all'esposizione fotografica "Le partite invisibili", in cui sono state proposte immagini legate al *basket*, presentate in associazione ai simboli di Torino e del brand Barilla. Oltre a quelle promozionali, sono state avviate una serie di *attività collaterali* promosse dalla FIP che hanno visto la presenza di cartellonistica riportante il logo Barilla accanto a quello dell'evento. Tra questi il Torneo di basket per bambini 'Non calpestiamo la linea gialla, restiamo in campo', che ha coinvolto 350 bambini, in 58 partite (3vs3); e il Torneo di basket per adulti, tenutosi in collaborazione con Sky Sport HD, nei giorni dal 4 al 6 luglio, e che ha visto la presenza di istruttori FIP, FISB e FIP Piemonte¹²⁵. Dal 4-9 luglio, la

¹²⁴ Le manifestazioni che hanno visto esporre 70mila *flyer* relativi all'evento sono state sia di natura sportiva che culturale: *The color run*, tenutosi a Tornio il 30 aprile, e a Trento a maggio, *Cus Auxilium*, Torino- 4 maggio, *Stra Torino*, dell'8 maggio, *Salone internazionale del libro*, Torino, 12-16 maggio, *Stra-Genova*, tenutosi a Genova il 15 maggio, il Giro d'Italia, che ha coinvolto alcune strade di Torino il 28 e 29 Maggio, Mi Games, di Torino, dal 15 al 19 giugno.

¹²⁵ Questo torneo, patrocinato da: ANSF (Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie), Polizia di Stato e dalla FIP, ha visto la partecipazione di 100 squadre.

città di Torino è stata abbigliata per l'occasione con varie riproduzioni, tra cui l'illuminazione con la forma del logo dell'evento, della cupola della Mole Antonelliana e la collocazione di 50 grandi stendardi posizionati in punti strategici. Il logo Barilla è stato al centro dei campi di basket che hanno ospitato il torneo.

Fig.20: OQT, il logo Barilla al centro del campo



Fonte: RCS sport

Rcs sport: l'azienda curatrice dell'evento

Come anticipato, ad occuparsi delle varie iniziative legate alla sponsorizzazione è stata RCS Sport, una Sport & Media Company, leader in Italia nella creazione e gestione di eventi sportivi. RCS Sport è una agenzia "service solution" che mira a trasformare la presenza *on site* dei partner in momenti B2B e B2C¹²⁶. RCS Sport è una divisione del gruppo RCS

¹²⁶ B2B è la sigla che indica le soluzioni web Business to Business mentre, B2C riguarda quelle *Busienss to customer*

Mediagroup, uno dei principali gruppi editoriali italiani, e occupa un posto autonomo rispetto agli altri servizi offerti dalla società, che è principalmente presente nel settore stampa in Italia ed in Spagna nonché nell' *Advertising & Communication*. La divisione sportiva, di RCS Mediagroup, si è diffusa soprattutto negli ultimi decenni ed è una delle quattro detenute dal gruppo.

Fig.21: La configurazione del gruppo RCS Mediagroup

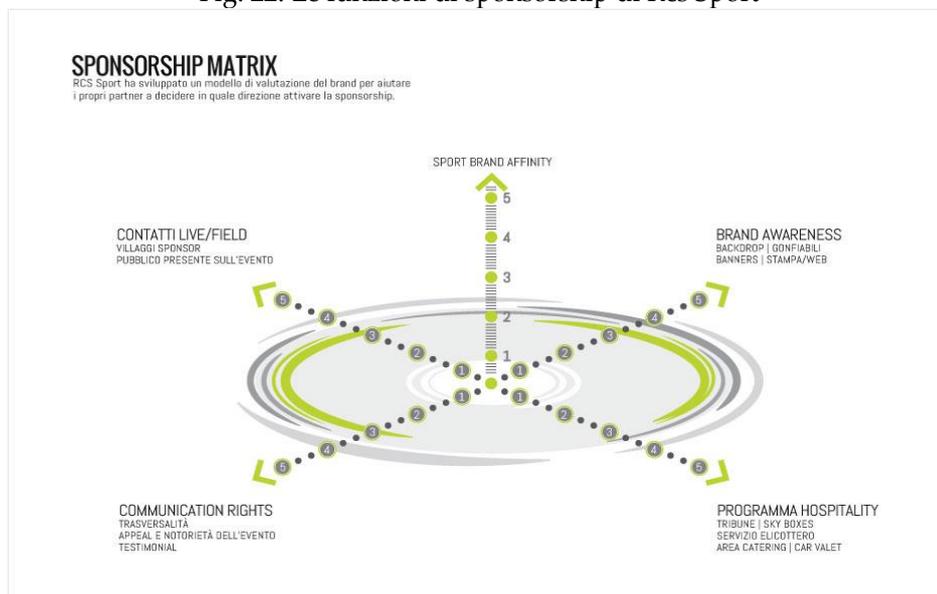


Fonte: www.rcssport.it

RCS Sport offre ogni forma di sostegno agli eventi sportivi, iniziando dai servizi consulenziali fino alla gestione dei diritti sportivi ed alle valutazioni finali della manifestazione. La società offre supporto a tutte le operazioni di *licensing* e a quelle strategiche, finalizzate allo sviluppo di *brand awareness*, gestendo i diritti televisivi per eventi sportivi su tutte le piattaforme, ed ogni altro *media right*. La *mission* di RCS Sport è di 'Trasformare l'energia dello sport in business', facendo trasparire l'impegno della società nella direzione di non snaturare lo sport in mero progetto imprenditoriale valorizzandone, piuttosto, gli aspetti atletici e, al contempo, generando, per i soggetti coinvolti, un valore aggiunto. Gli aspetti *comunicativi* rappresentano un veicolo particolarmente curato da parte di RCS Sport e vengono gestiti con la consapevolezza di parlare a milioni di appassionati, che desiderano un

linguaggio immediato, diretto ma anche emozionale, mentre gli *sponsor* necessitano di una forma di comunicazione capace di catalizzare tutti i media e raggiungere ogni target, tramite network efficienti¹²⁷. Nella consapevolezza della versatilità degli *stakeholders*, RCS Sport offre diverse forme di visibilità, politiche di *branding*, attività commerciali e *direct marketing*. La maggiore leva competitiva dell'azienda risiede nella capacità di innovazione, adeguandosi a ciascun evento sportivo, personalizzando i servizi e valorizzando soluzioni media. La RCS gestisce ogni diritto sportivo, tramite uno *staff* che ne cura gli aspetti legati al marketing e agli affari legali. La consulenza offerta prevede anche la negoziazione e la gestione di sponsorizzazioni, in sintesi: "RCS Sport è una rete di relazioni e interessi per costruire occasioni uniche di comunicazione"¹²⁸. Di seguito, lo schema che ripropone la versatilità dell'offerta di RCS Sport.

Fig. 22: Le funzioni di sponsorship di Rcs Sport



Fonte: RCS Sport, FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT

¹²⁷ Il portfolio include competizioni per atleti professionisti (ciclismo, *running*, *basket* e calcio) ed eventi sportivi a partecipazione di massa rivolti a tutti gli appassionati di corsa e ciclismo.

¹²⁸ Rcs Sport, FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT.

2 I principi di ispirazione della sponsorizzazione

Il Torneo preolimpico di basket di Torino è stato organizzato da RCS Sport nel rispetto di alcuni principi ispiratori:

Emotion: l'evento sportivo deve emozionare e, in tale ottica, l'esperienza *live* è stata curata con dettagli coinvolgenti¹²⁹ e con la risonanza dei media. Il Pala Alpitour ha contribuito alla creazione dell'impatto emotivo, grazie alla sua estrema flessibilità di spazi, alla eccezionale acustica e, soprattutto, all'estetica ideata da due *archistar* internazionali, Arata Isozaki e Pier Paolo Maggiora¹³⁰. In tale cornice, oltre a Barilla, *main sponsor*, 18 *global sponsor* hanno esposto i propri loghi, con 22 immagini led e 660 minuti di esposizione, inoltre, *l'emotion*, è stata stimolata con 5 momenti dedicati a show (esibizioni tenute durante gli *half time*) che hanno visto l'intervento di 102 artisti.

- *community*: il coinvolgimento con tutti gli *stakeholders*, in *primis* gli *sponsor*, è stato rafforzato tramite la creazione di un *format* su vari portali web, tramite il quale RCS sport ha condiviso ogni azione e comunicazione;
- *video*: è uno strumento che rende visualizzabile l'evento, in vari spazi, anche web, allo scopo di emozionare tutti i target. In tal senso, ogni azione di RCS è stata "*video oriented*";
- *customer*: nel senso che le iniziative di RCS sport sono state indirizzate a sviluppare, tramite attività di CRM (*Customer Relationship Management*) e DEM (*Direct e Mail Marketing*) relazioni di valore alimentando, così, i *network* e la *community* anche quando l'evento si è concluso;

¹²⁹ Come ad esempio il ricorso a spettacoli, a giochi e ad invitati speciali.

¹³⁰ Nel 2014, Parcolimpico ha siglato una partnership con Alpitour SpA, leader del settore turistico, che ha deciso di investire sul più grande impianto indoor d'Italia garantendosi la possibilità, per tre anni, di associare il proprio marchio al nome della struttura.

- *brand*: che ha visto RCS Sport gestire e valorizzare ogni *brand* (*main sponsor* e *sponsor* minori) per offrire ai *partner* massima visibilità su tutte le piattaforme media;

- *think global*: lo sport supera i confini e RCS sport ha scelto di operare a livello internazionale consentendo, così, una visione globale.

RCS Sport ha anche ricevuto l'incarico di organizzare gli aspetti legati all'*hospitality* dei partecipanti ed al *ticketing*.

L'evento sportivo in oggetto è stato fortemente incentrato sui social media, utilizzati sia in fase di promozione che di erogazione dei contenuti.

Rispetto a questo ultimo aspetto, il *Social Media Marketing* di RCS sport, rappresenta quella branca del *marketing* che si ripropone di generare visibilità e *fidelity*, utilizzando i social network ed il web 2.0.

In confronto al *marketing* tradizionale, il cliente-utente si pone in maniera interattiva e, abbandonando il ruolo passivo, diviene parte integrante del processo di pubblicazione e diffusione del prodotto/servizio, così, in vari siti e pagine dedicate allo sport sono state inviate immagini e video dell'evento.

Da un punto di vista commerciale, per ottenere il massimo risultato è stato necessario impostare, già inizialmente, la *communication* in modo appropriato, finalizzandola alla promozione del *brand* mentre, per il successo di pubblico, sono stati curati gli aspetti più emozionanti (video accattivanti, immagini di atleti in movimento ecc.) sollecitando, così, l'interesse degli appassionati di sport. A differenza dei media tradizionali che impiegano un modello comunicativo di tipo *push* (del genere *top-down*, ovvero creando contenuti e spingendoli verso un pubblico generico), il flusso di comunicazione dei media digitali, adottato da RCS Sport è stato di tipo *pull* comportando che i contenuti siano creati e distribuiti in maniera da far sì che

l'utente finale li ricerchi, attraendoli a sé e diffondendoli¹³¹. Il *Social Media Manager* di RCS Sport ha lavorato per rendere attraenti i contenuti pubblicati sui *social*, rispettando la proporzione del 20% rivolto a fini strettamente commerciali e dedicando il restante 80%, alle informazioni di valore per gli utenti (*news*, immagini e video che rimandano all'evento sportivo). La gestione della comunicazione tramite i media ha, inoltre, avuto il grande vantaggio di consentire la selezione precisa del *target* di persone che si è desiderato raggiungere. I media accreditati per assistere all'evento sono stati 268, i giornalisti italiani 130 e quelli stranieri 91, mentre i fotografi sono stati 47. Gli articoli sulle testate giornalistiche italiane riguardanti l'evento sono stati 426, di cui 138 apparsi sul web. La manifestazione si è conclusa con 53.167 spettatori *live*, mentre gli ascolti televisivi, dei canali che hanno trasmesso le partite o rilasciato interviste dai campi o servizi generici, Sky Sport HD e Sky Calcio 1 HD, hanno riguardato 1.3 milioni di persone. I *media partnership* sono stati la *Gazzetta dello Sport* e il quotidiano *La Stampa* che ha pubblicato *banner* di richiamo dell'evento in *home page* e offerto ai propri lettori un ingresso gratuito (valido solo nella giornata del 6 luglio) e la radio RDS che ha 'mandato in onda' 21 spot reattivi alla manifestazione. Una campagna di *Advertising* è stata realizzata anche sul settimanale della *Gazzetta dello Sport* (SW Sport week). Il ricorso ai *Social media* ha, dunque, caratterizzato la campagna di comunicazione di RCS Sport che, nello specifico, ha condotto 9 iniziative di sponsorizzazione su Facebook, realizzando 6.4 milioni di visualizzazioni e ben 89mila *redirect* al sito. Oltre a Facebook, i *social media* coinvolti nella campagna di sponsorizzazione sono stati Twitter ed Instagram e, in maniera indiretta, You Tube. Sul social Facebook è stata creata una pagina dedicata,

¹³¹ Per approfondimenti sul tema: PERISSINOTTO A. (2012). *Sport e comunicazione. Teorie, storia e scenari*, Mondadori Università, Milano; PRUNESTI A., (2020), *Sport marketing e comunicazione. Dal digital fan engagement alla gestione delle sponsorizzazioni*, F. Angeli.

‘creato l’evento’, e descritto il torneo per grandi linee, invitando alla partecipazione tutti i visitatori della pagina che hanno risposto: ci sono state ben 7.400 dichiarazioni di interesse¹³².

I risultati dell’evento Sui social, la Community FIBA ha visto la partecipazione di 2.9 milioni di persone mentre quella FIP di 101.130, entrambe hanno pubblicato tutti i dati sportivi relativi alla manifestazione. I *followers* di FIBA su Twitter sono risultati 315.000 e 37.100 quelli di FIP. Infine i *followers* di FIBA su Instagram sono risultati 400.000 e 60.100 quelli di FIP. Un’App di *feder basket* ha reso possibile la consultazione dei risultati di tutte le gare disputate, consentendo l’accesso diretto alla pagina Facebook, Instagram e ad alcuni video di Youtube. Inoltre, il sito creato appositamente per l’evento, fiba.com/preolimpico ha ricevuto oltre 400mila visite. Oltre al successo sportivo, le iniziative citate hanno reso possibile la raccolta di contatti che si sono rivelati utili per gli *sponsor*. Il *marketing* di tipo DEM E CRM ha fruttato 15.000 nominativi (utilizzabili dagli *sponsor*). Il successo del ricorso ai social media per la riuscita dell’evento, riceve conferma nei *followers* che hanno occupato le stanze nei giorni del torneo. La figura che segue non si riferisce ai soli turisti sportivi presenti nella città di Torino nelle giornate dell’evento, ma a quelli che l’hanno visitata. Il senso dei numeri è rinvenibile nel differenziale che esiste tra le presenze del 2015 e quelle dell’anno successivo, nell’intervallo temporale relativo all’evento.

¹³²Rcs Sport, FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT.

Fig. 23: l'occupazione delle camere d'albergo nella città di Torino



Fonte: STR Global

Come è evidente, i giorni a ridosso della finale, tenutasi il 9 luglio 2016, mostrano un'impennata delle presenze e confermano la buona riuscita della manifestazione che, tra l'altro, ha sempre avuto il pieno delle presenze nell'impianto ospitante. I social media hanno avuto un ruolo centrale nella riuscita dell'evento, avendo fornito un supporto fondamentale sia nei suoi aspetti organizzativi che di sponsorizzazione. Rilevante è anche la loro capacità di rendicontare, in maniera semplice, ed immediata, grazie ai feedback, l'esito dell'evento¹³³.

3 Le analisi pre-sponsorizzazione di Barilla

Barilla è stato il *main sponsor* dell'evento e la sua scelta è stata basata su una serie di valutazioni tese a ricercare la creazione di un'immagine del *brand* vicina ai giovani, ai valori sani (quali lo sport) inducendo il pubblico a guardare all'azienda come ad una realtà non solo commerciale ma anche ispirata da interessi diversi e comuni a molte famiglie. Di seguito, gli *steps* che hanno visto Barilla optare per tale sponsorizzazione¹³⁴.

¹³³ Rcs Sport, FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT.

¹³⁴ *Ibidem*

Fig. 24: Le fasi di analisi dello sponsor



Fonte: Elaborazione personale su informazioni Rcs Sport, FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT

In fase di accordo sono state stabilite le modalità di “comunicazione” del *brand* Barilla, concordando che venisse esposto in modo da non apparire attrattore di visibilità per fini commerciali, per cui si è scelto un approccio *soft*. Barilla ha chiesto di essere inserito in tutti i contesti ed iniziative ma in modo discreto, preservando la *brand image* di azienda non tensiva ma ispirata all’armonia. In merito alla rendicontazione dei risultati in termini di visibilità dell’evento, si è concordato di inserire i “numeri” in un archivio condiviso via *web*, accessibile ai responsabili *marketing* dell’azienda Barilla che ha provveduto a verificare gli esiti relativi alla sua partecipazione all’evento tramite l’accesso alle banche dati in cui sono stati inserite le partecipazioni rilevate. Ma Barilla ha seguito l’evento anche con strumenti interni, non appositamente predisposti, di seguito, il resoconto del trimestre giugno-luglio-agosto 2016 che raccoglie il periodo precedente alla manifestazione, pendente e successivo.

Fig.25: Barilla: strumenti interni di rendicontazione

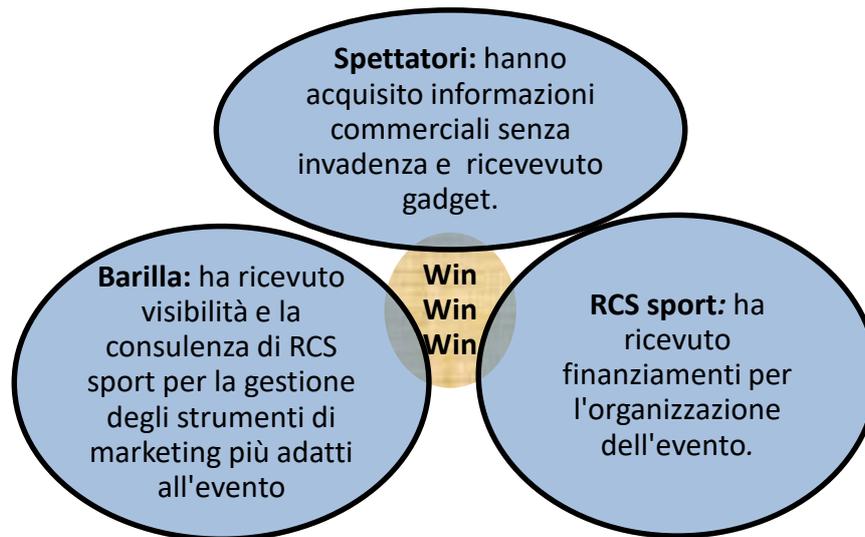
Numero reclami	422	749	715
Reclami da consumatori (n° reclami /1.000.000 pz. venduti)	0,32	0,70	0,55
Reclami da clienti (n° reclami /1.000.000 pz. venduti)	0,27	0,29	0,35
Segnalazioni generiche di insoddisfazione	59	338	118
Casi gestiti con ritiro di campioni per analisi	90	37	95
Informazioni per acquisto prodotto	870	296	196
Richieste di informazioni tecnico-scientifiche	706	2.400	2.672
Informazioni promozionali	11	55	539
Relazioni scritte inviate	154	187	235
Richieste di contatto commerciale	10	142	63

Fonte: Rcs Sport, FIBA *World Olympic Qualifying Tournament for Men OQT*

I valori che hanno, maggiormente, attirato l'attenzione dell'ufficio *marketing* sono quelli relativi alle richieste di contatto commerciale e alle informazioni promozionali che, di per sé, denotano che la visibilità, accompagnata dall'esposizione del numero verde da contattare per informazioni, ha sortito l'effetto sperato. Le metriche disponibili non consentono il calcolo del ROI dell'investimento in quanto, come visto in precedenza, questo necessita sia di dati economico finanziari che quali-quantitativi.

Alla luce di quanto analizzato si desume che si sia trattato di un'iniziativa che ha confermato che la sponsorizzazione dell'evento sportivo sia stata una strategia *win-win*, soddisfacendo le attese degli *sponsor*, degli organizzatori e degli spettatori. Di seguito, una figura che esprime i vantaggi conseguiti

Fig. 26: L'analisi *win-win*



Fonte: Elaborazione personale

Quello descritto è stato un caso di sponsorizzazione di un “evento sportivo”, rispetto al caso della sponsorizzazione di una squadra, esso si distingue per essere portatore di vantaggi altamente impattanti nell’immediato che, pertanto, necessitano di essere “ripresi” nel tempo. A differenza delle pubblicità, comunque, tali eventi consentono di essere riproposti anche successivamente, tramite video ed immagini consentendo un risparmio economico per gli *sponsor* che ne beneficiano senza più pagare. In generale, la sponsorizzazione in oggetto ha soddisfatto l’esigenza di abbinare a Barilla (e agli altri *sponsor*) dei dati valoriali e di raccogliere nominativi di persone potenziali clienti da poter coinvolgere inviando *news letters*. In linea generale, il successo della sponsorizzazione sportiva è particolarmente evidente quando essa si serve del sostegno costante della squadra o dell’atleta, piuttosto che legato al singolo evento, ma quest’ultimo appare, comunque, più efficace nel caso in cui lo *sponsor* intenda riferirsi ad un *target* più specifico e, nel caso in oggetto, ad un pubblico internazionale, visto il coinvolgimento di squadre di diverse nazioni.

Conclusioni

Le sponsorizzazioni sono un fenomeno antico essendo, stato attuato già nell'antica Grecia, dove ai tempi di Clistene (508 a.C.), esisteva l'istituto della coregìa che prevedeva che un ricco cittadino (corego) fosse chiamato dallo Stato ad assumere la responsabilità e le spese di allestimento di un coro lirico o tragico. Nell'età moderna il primo caso di sponsorizzazione sportiva risale agli inizi del XX secolo, in occasione del Tour de France del 1903 e poi del Giro d'Italia del 1909, eventi che videro i produttori di biciclette e le imprese editoriali diffondere i propri loghi sulle uniformi dei ciclisti e lungo il percorso delle gare, conseguendo ottimi risultati in termini di visibilità.

Nel comparto calcistico, una sorta di sponsorizzazione *ante litteram* è rinvenibile nella fondazione della squadra Lanerossi Vicenza, che giocava per il *brand* vicentino. Oggi, le sponsorizzazioni sportive si sono diffuse in molti ambiti fungendo da strumento che si coordina con quello pubblicitario, testimoniando una propaganda tesa a raggiungere un gran numero di potenziali consumatori, grazie ad un'operazione di immagine che si realizza apponendo il logo di un'azienda in un ambito sportivo, che può essere un evento, oppure un intero campionato o ogni altra occasione che coinvolge lo sport. La sponsorizzazione sportiva rientra tra le "nuove" forme di comunicazione con il pubblico, e da un punto di vista giuridico, si realizza con un contratto tra un soggetto finanziatore, *sponsor*, ed uno sponsorizzato, detto *sponsee* (un *club*, un atleta o un evento sportivo).

Il contenuto del contratto è libero ma entro i limiti dettati dalla regolamentazione delle sponsorizzazioni sportive. Questi ultimi si rinvencono sia nelle disposizioni civilistiche che in quelle relative all'ordinamento sportivo e, infine, all'interno delle regole dettate dalle

federazioni o delle leghe sportive. In tal senso, il contratto di sponsorizzazione dovrà sottostare alle regole di *fair play*, alle norme sul conflitto di interessi (ad esempio, è vietato sponsorizzare direttamente un atleta o un club se lo *sponsor* è coinvolto nella gestione delle competizioni o delle federazioni sportive), alle regole sulla dimensione e posizionamento dei loghi, a quelle di protezione dei minori (ad esempio, nelle competizioni sportive che coinvolgono atleti minori, potrebbero essere applicate restrizioni particolari alle sponsorizzazioni che riguardano prodotti o servizi inappropriati per questa fascia d'età). Come è evidente si tratta di un contratto regolato da norme di diversa origine, anche se il riferimento al codice civile si impone su tutte.

Ciò premesso, la sponsorizzazione sportiva fa riferimento a qualsiasi accordo in base al quale lo *sponsor* si impegna a fornire attrezzature, benefici finanziari o altre tipologie di sostegno allo *sponsee* (lo sponsorizzato), in cambio dell'associazione del proprio logo ad eventi sportivi o ad un singolo atleta o ad un *club*. Per le aziende la sponsorizzazione è un'alternativa alla pubblicità e si avvicina molto al *co-branding* che vede due marchi accostarsi in un determinato prodotto (si pensi alle auto firmate da famosi stilisti) tuttavia, se ne differenzia perché non comporta la collaborazione tra due o più marchi per creare qualcosa di nuovo, in quanto riguarda, specificatamente, il supporto finanziario o di altro tipo, fornito da un'azienda o a un'entità già esistente (oppure di un evento) ma avviene in cambio di visibilità e non di divisione dei profitti.

Esiste anche una similitudine tra *merchandising* e sponsorizzazione ma il primo si concentra solo sulla promozione dei prodotti o del marchio attraverso la vendita di articoli che lo riproducono in superficie. Entrambe le strategie possono essere utilizzate efficacemente dalle aziende per

raggiungere gli obiettivi di *marketing* ma hanno approcci diversi per farlo. Il *merchandising* ha come elemento di attrazione un marchio, mentre la sponsorizzazione si serve di una persona, un avvenimento, un *club*. In tal senso, la sponsorizzazione sportiva non fa leva su un bisogno ma sull'emozione che accompagna lo sportivo. I motivi per cui un'azienda preferisce ricorrere alla sponsorizzazione risiedono nei vantaggi innegabili che da essa è possibile trarre.

La sponsorizzazione sportiva ha delle "leve" che consentono importanti "ritorni" qualitativi allo *sponsor*, quali l'evocazione valoriale ma, soprattutto, l'abbinamento continuo tra logo e soggetto sportivo, anche quando il contratto cessa.

Prima di avviare la sponsorizzazione, lo *sponsor* valuta alcuni aspetti specifici quali la "percezione" che il pubblico ha del *club/atleta*, l'*awareness*, ovvero i rischi di essere associati ad un soggetto sportivo che, in seguito, dovesse assumere comportamenti poco lodevoli, condizionando in peggio, la *reputation*; la *position*, che ha due accezioni, quella relativa alla collocazione del soggetto sportivo in seno alla piramide valoriale e le sue potenzialità; la *loyalty* che fa riferimento alla reputazione etica del club/atleta pubblicamente riconosciuta ed altro.

Alla luce di tali considerazioni, uno *sponsor* sportivo punta alla valorizzazione e al miglioramento della *brand image*; alla capillare diffusione della conoscenza dei prodotti e dei servizi offerti; alla conquista di un'area geografica; alla creazione, mantenimento o miglioramento dei rapporti con la comunità locale; a comunicare forza contrattuale anche ai propri fornitori soprattutto tramite l'esclusiva della sponsorizzazione e, in ultimo, a incrementare il fatturato.

L'operazione di sponsorizzazione sportiva deve anche essere gestita con

attenzione alla compatibilità tra i valori del *club* e quelli dello *sponsor* e alle concrete potenzialità di un ritorno per lo sponsor.

In tale ottica la “*mission*” e i principi dello *sponsor* devono essere confrontati con quelli dello *sponsee*; occorrendo anche valutare il *target* raggiungibile che richiede una pre-analisi degli aspetti sociodemografici del pubblico di riferimento; infine, si dovrà cercare di risalire all’ “indice di visibilità”, che misura il possibile risultato ritraibile dalla sponsorizzazione. Tale indice è il valore decisivo dell’efficienza della sponsorizzazione sportiva ed è legato alla fama del soggetto sportivo, spesso eroe emulato da molti fans.

L’indice di visibilità è una metrica diffusa nell’ambito delle sponsorizzazioni sportive e si basa sul trascorso dello *sponsee*. All’uopo, nella contrattazione tra *sponsor* e *sponsee*, potrebbero essere richieste documentazioni video che attestino la visibilità del marchio, valutando il numero dei primi piani e della durata dell’esposizione nel passato. Si procede, poi, all’analisi della visibilità data dalla stampa, le sue attestazioni, le foto, il numero di articoli che richiamano il soggetto sportivo ecc. Anche i richiami nei radiogiornali locali e nazionali, le rubriche sportive locali e nazionali e i servizi specifici locali e nazionali possono essere un punto di riferimento per risalire alla potenziale visibilità. La documentazione digitale dovrà valutare il numero degli accessi ai siti in cui sono presenti *brand* in associazione allo *sponsee*, ed i *like* rilasciati. L’indice di visibilità viene poi verificato nei tempi successivi al periodo di sponsorizzazione (valutando le recensioni agli eventi, i *like*, i contatti, le richieste di informazioni ecc.) al fine di risalire alla sua effettiva riuscita.

Anche le tariffe delle sponsorizzazioni sportive sono necessariamente legate a tale visibilità, che a volte è molto netta, ad esempio, nel motociclismo o nella formula uno, il logo è posto su una parte della moto o dell’auto da corsa e se il posizionamento delle telecamere lungo il circuito ne consente la ripresa

piena si pagherà diversamente. Ciò vale anche per l'apposizione del logo dello *sponsor* sull'abbigliamento dell'atleta.

Il caso analizzato ha riguardato l'evento *FIBA World Olympic Qualifying Tournament for Men* un torneo di basket che ha visto 6 squadre non ancora qualificate alle Olimpiadi scontrarsi a tal fine. In tale occasione, una società RCS sport ha curato l'organizzazione dell'evento e le sponsorizzazioni.

Il *main sponsor* dell'evento è stato il *brand* Barilla che ha scelto di presiedere alla sua promozione e gestione per diffondere un'immagine di sé ispirata a dati valoriali, tipici della dimensione sportiva, espressione di valori di solidarietà e di etica comportamentale. Nello specifico l'accordo è stato di diffondere il logo del *brand* in ogni ambito spaziale dell'evento, dai campi di basket, ai *corner* destinati alle interviste ed altro. Anche le vetrofanie, diffuse nella città di Torino che ha ospitato l'evento, hanno riportato il logo Barilla così come i *gadget* distribuiti agli ospiti. L'evento è stato diffuso tramite vari canali televisivi e sul sito appositamente creato, nonché sui *social*, al fine di valorizzare il *digital engagement*. Durante la programmazione e la gestione dell'evento, Barilla ha concordato con RCS sport una rendicontazione dell'avanzamento degli "indici di visibilità" dell'evento, condividendo il numero dei *like*, delle visualizzazioni rilevate, dei biglietti venduti, degli spettatori televisivi e degli articoli sui giornali che hanno richiamato l'evento e il *brand* Barilla.

Al termine dell'evento Barilla si è servita di *report* aziendali che hanno evidenziato un aumento dei contatti finalizzati a richiedere informazioni commerciali sui loro prodotti.

La valutazione di Barilla è stata positiva e la strategia è stata ritenuta caratterizzata dal profilo *win win* in cui tutte le parti (*sponsor*, *sponsee* e spettatori) hanno tratto beneficio. In base al caso osservato, più che rafforzare

la propria *brand image*, la sponsorizzazione di un “evento sportivo” si può dire maggiormente orientata ad attirare un *target* specifico (gli appassionati sportivi delle nazionali coinvolte). Infatti, la visibilità del *brand* è durata il tempo dell’evento, mentre nel caso di sponsorizzazioni di lunga durata, come sono quelle dedicate a campionati, gli effetti sembrano molto più duraturi. Ciò premesso, si è trattato di un’iniziativa che ha confermato, l’efficienza dello strumento. Si conferma, quindi, con il caso riportato, che la misurazione del successo di una sponsorizzazione richiede analisi qualitative approfondite non immediatamente convertibili in dati quantitativi economici; in ogni caso, questi investimenti, che costituiscono un importante fonte di ricavi per il comparto sportivo, sono comunque idonei, per lo *sponsor*, a rilanciare valore aziendale nel medio periodo in termini di immagine, reputazione, e collocamento nel mercato costituendo, questi, *drivers* di valore aziendale.

Bibliografia consultata

- AMATO G.(2009). Voce Sponsorizzazione, in Enc. giur. Treccani
- VALORI V.(2009). Il diritto nello sport, Torino, Giappichelli
- ANICETI A.(1989). *Lo sfruttamento pubblicitario della notorietà tra concessione di vendita e contratto di sponsorizzazione*, in Giust. civ., I, 1059, nota a Cass., 11 ottobre 1997, n. 9880
- AROKALLIO M., TUOMINEN P. (2006). *Sponsorship relationship in élite sport. A dyadic case study of sponsorship of an Olympic Champion*. 14th International Colloquium in Relationship Marketing
- ASSUMMA G. (1987). *Lo sfruttamento ai fini pubblicitari della notorietà di attori, artisti e sportivi*, nota a Pretura di Roma 18 febbraio 1986, in Dir.d'autore 1986
- AUTERI P.(1989). *Lo sfruttamento del valore suggestivo dei marchi d'impresa mediante merchandising*, in Contr. imp., II
- BIANCA M. (1991). *Cattivo ritorno pubblicitario per lo sponsor: sfortuna o inadempimento del soggetto sponsorizzato per negligente gestione dell'evento?* in Giur. it
- CAGNASSO O., IRRERA M. (1993). *Concessione di vendita, merchandising, catering*, Milano
- CHERUBINI S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. Franco Angeli.
- CHERUBINI S. (2000). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*. Franco Angeli Editore
- CHERUBINI S. e M. CANIGIANI (2002). *Internet sport co-marketing*, Milano, Franco Angeli
- CHERUBINI S., CANIGIANI M. (2000). *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato sportivo*. Milano: Franco Angeli
- CHERUBINI S.(2000). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*. Franco Angeli Editore, 2000
- COLANTUONI L. (2006). *La sponsorizzazione sportiva*, in Contratti, II
- COLANTUONI L.(2009). *Diritto sportivo*, Torino, Giappichelli
- D'ORTA C.- FIORENTINO F. (2014). *Riflessioni civilistiche sul contratto di sponsorizzazione sportiva*, in Comparazione dir. civ.

- D'YDEWALLE G., TAMSIN F. (1993). *On the visual processing and memory of incidental information: advertising panels in soccer games*, in *Visual Search 2: Proceedings of the 2nd International Conference on Visual Search* eds Brogan D., Gale A., Carr K. (London: Taylor & Francis)
- DE GIORGI M.V. (1998). *Sponsorizzazione e mecenatismo*. Padova, Cedam
- DE PAOLIS M. (2008). *Le erogazioni liberali e il contratto di sponsorizzazione sportiva con la P.A.*, Milano.
- FACCI G.(2011). *La sponsorizzazione sportiva e la violazione della buona fede: questioni vecchie e nuove*, in *Resp. civ. prev.*, II
- FALCE V.(2012). *I contratti di sponsorizzazione*, in A.M. GAMBINO (a cura di), *I contratti di pubblicità e di sponsorizzazione*, in *Tratt. dir. comm. fondato da V. Buonocore, diretto da R. Costi, Sez. II, tomo 3. VII*, Torino, Giappichelli
- FORT R. D. (2002). *Sports economics*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall
- FRANZONI F. (1998). *Degli effetti del contratto*, in *Il codice civile commentario*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario, I*, Giuffrè, Milano
- GALGANO F.(1990). *Il marchio celebre, il contratto di merchandising e la sponsorizzazione*, in *Diritto civile e commerciale, III, 1*, Milano
- JENSEN J., WHITE D. (2018). *Sponsorship Return on Investment*, Emerald Publishing
- LEEDS M., VON ALLMEN P. (2002). *The economics of sports*, Boston, Addison Wesley
- LOMBARDI R. (2022). *BUSINESS PLAN & SUSTAINABILITY PLAN. Schemi logici per la costruzione di Project Work*, Giappichelli
- MAUCERI T. (2015). *Sponsorizzazione e attività sportiva*, Torino, Giappichelli
- NELLI R.P. – BENSI P.(2007). *Il product placement nelle strategie di convergenza della marca nel settore dell'intrattenimento*, Milano
- PERISSINOTTO A. (2012). *Sport e comunicazione. Teorie, storia e scenari*, Mondadori Università, Milano
- PHILIPS D., WHANNEL G. (2013). *The Trojan Horse: The Growth of Commercial Sponsorship*, New York
- PROVENZANO A.(2016). *Visual merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, Franco Angeli

PRUNESTI A., (2020). *Sport marketing e comunicazione. Dal digital fan engagement alla gestione delle sponsorizzazioni*, F. Angeli

PRUNESTI A. (2008). *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Milano, Franco Angeli

SANDRI S. (1988). *Funzione del marchio ed uso pubblicitario: un rapporto da approfondire*, in Giust. civ., I

SORRENTINI A. (2010). *Il business degli eventi sportivi*, Torino, Giappichelli

TRIBOU G (2000). *Sponsoring sportif*, Economica ed, 4° ed.

ZAGNOLI P., RADICCHI E.(2008). *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*. Milano, Franco Angeli

ZAGNOLI P., RADICCHI E.(2008). *Sport e new media nel processo di creazione del valore*, in CHERUBINI S. (a cura di), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, Milano, Franco Angeli

ZENO V.-ENCOVICH Z.- ASSUMMA F.(1991). *Pubblicità e sponsorizzazioni*, Padova, Cedam

Sitografia Consultata

<https://www.orticalab.it/Lo-sport-traina-le-sponsorizzazioni-la>

<https://www.linkedin.com/pulse/quale-futuro-per-le-sponsorizzazioni-alessandro-donato>

<https://www.calcioefinanza.it/2023/06/14/serie-a-ricavi-diritti-tv-2022-2023-inter-milan-juve/>

<https://www.sportbusinessmanagement.it>

<https://www.europemedia.it/pubblicita-e-sponsorizzazioni-sportive/>

<https://www.scuolagiuridicasalernitana.com>.

<https://www.ragioneria.com/it/piano-conti/spese-sponsorizzazione>

<https://www.federiciismo.it>

<https://www.fip.it>

<https://www.fastback.it/en/quanto-costa-sponsorizzare/>

<https://www.europemedia.it/pubblicita-e-sponsorizzazioni-sportive/>

<https://acqualetti.it/comunicazione/le-grandi-sponsorizzazioni/ssc-napoli/>

<https://www.infront.sport/it/blog/roi-sponsorizzazioni-sportive>

https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2022_en_sp.pdf

<https://acqualetti.it/comunicazione/le-grandi-sponsorizzazioni/ssc-napoli/>

<https://www.aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288>

0/Report.serv?_CID=354&product=aidaneo&SeqNr=1