

Gabriele Gravina

Giovanni Esposito

LA GESTIONE DEGLI EVENTI SPORTIVI

Università degli studi di Teramo

Indice

Prefazione

CAPITOLO 1 L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI: SCOPI E OPPORTUNITA'

- 1) Lo sport contemporaneo: da universo valoriale a palcoscenico di business e spettacolo mercato dello sport
- 2) L'evoluzione dell'evento sportivo e le nuove opportunità
- 3) Caratteristiche e tipologie degli eventi sportivi
- 4) Gli elementi giuridici per definire un evento sportivo
- 5) Il dossier per la candidatura

CAPITOLO 2 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELL'EVENTO

- 1) Il processo di event management
- 2) La valutazione dei punti di forza e di debolezza
- 3) Il monitoraggio delle opportunità e delle minacce
- 4) La pianificazione degli imprevisti e la gestione del rischio
- 5) La strutturazione del sistema di controllo

CAPITOLO 3 COSTRUIRE L'IDEA

- 1) L'ideazione e gli elementi distintivi
- 2) Lo sviluppo della rete: i patrocini e le collaborazioni
- 3) I regolamenti federali
- 4) Le verifiche di fattibilità

CAPITOLO 4 PROGRAMMARE PER CRESCERE

- 1) La programmazione
- 2) La struttura organizzativa
- 3) La gestione dei volontari
- 4) La creazione del piano operativo
- 5) La scelta accurata della data e definizione del luogo
- 6) Permessi, adempimenti burocratici
- 7) La definizione del budget puntuale
- 8) Il lavoro di segreteria
- 9) La predisposizione del regolamento
- 10) La scelta delle strutture
- 11) Il reperimento dei materiali
- 12) L'importanza della sicurezza

- 13) La gestione delle variabili ambientali
- 14) I trasporti: arrivi e partenze degli spettatori
- 15) I trasporti: arrivi e partenze di atleti, media, vip
- 16) La gestione della ristorazione
- 17) Le fasi operative: inviti, location, sopralluoghi e prove
- 18) L'ottimizzazione della biglietteria
- 19) Le decisioni relative ad accessi e disposizione dei posti
- 20) L'importanza della logistica
- 21) La conduzione dell'evento

CAPITOLO 5 L'EVENTO COME PROGETTO DI MARKETING

- 1) Il marketing per creare valore
- 2) Promozione e pubbliche relazioni
- 3) La gestione della presenza sui media: la stampa
- 4) La comunicazione aziendale
- 5) Il reperimento delle risorse
 - a. Le sponsorizzazioni
 - b. I contributi degli istituzionali e locali
 - c. Altre entrate

CAPITOLO 6 LA VALUTAZIONE POST EVENTO
--

- 1) La fase di valutazione
- 2) Il feedback post evento
- 3) Il monitoraggio della sponsorizzazione
- 4) L'Event Report
- 5) La qualità dell'evento
 - 5.1. Critical Incident Technique
 - 5.2 Sequential Incident Technique
 - 5.3 Servqual
- 6) Il bilancio sociale

Riferimenti bibliografici

CAPITOLO 1

L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI: SCOPI E OPPORTUNITA'

1) Lo sport contemporaneo: da universo valoriale a palcoscenico di business e spettacolo

Il forte processo di cambiamento in atto nel mondo sta investendo inevitabilmente anche la società italiana e tutte le sue espressioni, tra le quali occupa un posto non secondario lo sport¹.

In un periodo di crisi come quello attuale quindi, anche lo sport è chiamato a ripensare il proprio ruolo per un effettivo contributo alla crescita non solo sociale ma anche economica del nostro Paese².

Lo sport quindi non solo come fenomeno di aggregazione e di educazione, ma anche come momento culturale foriero di nuove prospettive in vari settori tra i quali certamente il tempo libero, il benessere, lo spettacolo, il turismo, l'intrattenimento³.

Lo sport anche come strumento di comunicazione efficace in un'epoca di grandi cambiamenti, incertezza e instabilità nella quale è opportuno non dimenticare la funzione sociale dello sport ribadita peraltro anche con l'approvazione del Trattato di Lisbona che ha finalmente inserito lo sport (e la sua valenza sociale fondata sul volontariato, art. 165 TFUE) nella costituzione europea entrata in vigore il 1 dicembre 2009⁴.

¹Cfr. Russo P. (2004), *Sport e società*, Carocci, Roma.

²Cfr. Madella A. (2010), *Sociologia dello sport*, a cura di Simone Di Gennaro, Edizioni SdS, Roma.

³ Cfr. Porro N. (2006), *L'attore sportivo*, La Meridiana, Firenze.

⁴ Il nuovo articolo 165 del Trattato TCE (ex articolo 149 del TCE) – pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea il 9 maggio 2008 – ridenominato Trattato sul funzionamento della Comunità europea recita: "L'Unione contribuisce alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa (paragrafo 1)..... L'azione dell'Unione è intesa a: sviluppare la dimensione europea dello sport, promuovendo l'equità e l'apertura nelle competizioni sportive e la cooperazione tra gli organismi responsabili dello sport e proteggendo l'integrità fisica e morale degli sportivi, in particolare dei più giovani tra di essi (paragrafo 2).... L'Unione e gli Stati membri favoriscono la cooperazione con i paesi terzi e le organizzazioni internazionali competenti in materia di istruzione e di sport, in particolare con il Consiglio d'Europa (paragrafo 3)....".

La crescita degli interessi economici attorno al fenomeno sportivo, diventato ormai un vero motore di comunicazione e di business, è una realtà consolidata⁵.

Alcuni studiosi (già agli inizi degli anni '70), tra i quali il politologo francese *Jean-Marie Brohm* nel 1976, hanno evidenziato la crisi del sistema sportivo costruito fra fine ottocento e metà del novecento attorno alla filosofia sociale del produttivismo e dell'industrialismo. Anche le ragioni ideologiche che avevano condizionato, nella prima metà del XX secolo, le competizioni fra stati utilizzando in alcuni casi lo sport come strumento di affermazione razziale, hanno accusato una evidente caduta a favore dell'affermazione di un doppio processo (apparentemente contraddittorio) di sportivizzazione della società e desportivizzazione dello sport.

Dilatando la cittadinanza sociale dello sport il fenomeno di sportivizzazione della società ha favorito una diversità di subculture, di significati da attribuire "all'agonismo della modernità" le cui modalità organizzative allontanano lo sport dal concetto tradizionale di misurazione e di confronto agonistico fino a far maturare quel concetto di desportivizzazione dello sport in grado di intercettare una domanda di attività sportiva estesa, personalizzata e molto differenziata nel tempo e nello spazio⁶.

In ogni caso, nell'ambito del processo di sportivizzazione della società e desportivizzazione dello sport diversi autori hanno individuato alcune aree critiche quali ad esempio la *commodification* (tendenza a dirottare il prodotto sportivo verso offerte commerciali, es. il fitness) e la *privatization* (individualizzazione dell'esperienza sportiva)⁷.

⁵ Cfr. Baghero M., Perfumo S., Ravano F. (1999), *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli; Mazza, B. (2007) *Giochi di retroscena*, Milano, Franco Angeli.

⁶ Cfr. Piantoni G. (1999), *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, ETAS Edizioni.

⁷ Cfr. Elling A., De Knop P., Knoppers A., (2001), *The integrating and differentiating significance of sport*, in Steenberger J., De Knop P., Elling A., *Values and Norms in Sport. Critical Reflections on the Position and Meaning of Sport in Society*, Meyer&Meyer Sport, Oxford.

Proprio a tale proposito, evidenziando la relazione tra mutamento culturale e trasformazione dell'offerta organizzativa, sono state individuate quattro modalità⁸:

- lo sport competitivo: rientra nei paradigmi tradizionali del reclutamento diffuso, della base amatoriale, del volontariato, dell'associazionismo no profit ecc.;
- lo sport spettacolo: include prevalentemente lo sport professionistico ingoiato dall'intrattenimento mediatico e dalle forti pressioni commerciali assorbite dalle società professionistiche;
- lo sport strumentale: caratterizzato da un'attività fisica funzionale a esigenze salutistiche, orientate alla cura del corpo o dichiarate riabilitative o ispirate a esigenze professionali (es. addestramento dei Corpi di Polizia) curate prevalentemente dalle palestre private solo parzialmente impensierite dagli enti di promozione sportiva e dalle reti amatoriali di utenza orientate a finalità sociali;
- lo sport espressivo: raccoglie i cercatori di emozioni, le attività *open air*, i *no limits*, che fondamentalmente si autogestiscono aggregandosi occasionalmente per condividere esperienze uniche dal forte impatto commerciale per quanto riguarda l'abbigliamento tecnico ed i servizi di supporto (es. logistica, viaggi ecc.).

Naturalmente nella realtà moderna (da quella olimpica a quella locale), si sono verificate ibridazioni del modello (si pensi alle spinte commerciali del no profit sempre più legato ad esigenze di qualità) anche se sport per tutti, sport del business, sport del fitness commerciale e sport fai da te costituiscono dimensioni organizzative abbastanza autonome, seppur con le inevitabili sovrapposizioni che non possono però alterare i valori dello sport.

Come accennato queste sfide non riguardano solo il contesto nazionale ma appartengono ad una sfera mondiale, seppur con diverse sfumature che talvolta mettono in dubbio la persistenza di un modello unitario anche su scala

⁸ Heinemann K., Puig N (1996), Lo sport verso il 2000. Trasformazione dei modelli sportivi nelle società sviluppate, in *Sport&Loisir*, 1, pp. 3-11.

continentale perché il processo di integrazione e l'allargamento stanno influenzando non poco le strategie di sostegno a cura delle Istituzioni comunitarie.

Alcuni dati pubblicati nel 2006 da Eurobarometro confermano che l'associazionismo europeo di sport per tutti affronta la sfida del mercato (commercializzazione, egemonia mediatica del grande sport professionistico) e del declino del volontariato utilizzando delle formule non sempre comuni e comunque contrapposte a quelle utilizzate nel sistema nordamericano, fondato sulla netta separazione fra professionismo commerciale e reti spontanee o volontarie non sostenute dall'intervento pubblico⁹.

Molte luci, ma anche qualche ombra, nel Rapporto Censis sulla situazione dello sport in Italia fino al 2007. Il report è stato realizzato dal famoso istituto di ricerca in collaborazione con il Coni e l'Istat (relativamente all'indagine del 2006)¹⁰.

La ricerca disegna uno scenario che fotografa un movimento sportivo capillarmente diffuso alla portata degli utenti, ma anche un Paese con un record poco invidiabile e in controtendenza rispetto all'aumento dei praticanti: il popolo di sedentari più numeroso d'Europa.

Questi in sintesi i punti chiave del Rapporto che non contiene dati sulla situazione dell'impiantistica (il censimento più recente risale al 1996, mentre l'ultima ricognizione è quella del Cnel del 2003).

La pervasività dello sport è comunque da primato, un punto ogni 631 abitanti, di gran lunga superiore alla rete delle tabaccherie (73.000), bar (62.629), scuole

⁹ Eurobarometro è lo strumento di cui si è dotata la Commissione Europea per realizzare sondaggi mirati a conoscere e comprendere gli atteggiamenti dei cittadini europei. Il monitoraggio dell'evoluzione della pubblica opinione negli Stati membri viene effettuato dal 1973 ed è utile alla Commissione principalmente per l'elaborazione di testi, ma anche per prendere decisioni e valutare il proprio lavoro. Le inchieste e gli studi riguardano argomenti di primaria importanza per la cittadinanza europea, come l'allargamento della UE, la situazione sociale, la salute, la cultura, l'information *technology*, l'ambiente, l'Euro, la difesa ed anche lo sport. Cfr. http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

¹⁰ "I contenuti di questo studio, la notevole quantità di dati raccolti e generati nelle diverse linee di lavoro, le letture fenomenologiche, gli elementi di forza e di criticità dello sport italiano, rappresentano una prima ed articolata base di conoscenza della ricchezza dello sport italiano, base sulla quale lavorare per approfondire temi, progetti, suggerimenti e per dotare il CONI di tutti gli elementi necessari per la redazione di un bilancio sociale che travalichi la dimensione finanziaria o quella - comunque fondamentale - dei successi sportivi italiani". Cfr. www.coni.it

(55.593), panetterie (48.743), ristoranti (45.000), alberghi (33.480) e sportelli bancari (31.569). "Si tratta della più ramificata e ampia rete esistente in Italia" secondo quanto sostenuto nello studio del Censis.

La pratica sportiva (agonistica o amatoriale) e l'attività fisica in generale coinvolge 34 milioni di persone. C'è uno spazio elementare sportivo ogni 390 abitanti. Questo si ripercuote anche sulla stampa (i giornali sportivi hanno una tiratura media giornaliera di 2.437.000 copie circa il 26% del totale nazionale), tv (5,5 mln le famiglie abbonate a Sky e 22 mila le ore annue di trasmissioni criptate e non) e turismo (7,5-8,0 miliardi di euro il fatturato per vacanze e business). In termini macroeconomici lo sport rappresenta il 2,7-3,0 % del Pil.

Tra gli 11 e i 14 anni il 65% dei ragazzi pratica in modo organizzato una disciplina sportiva. Il calcio (e in genere gli sport di squadra) restano i più amati, seguiti da basket e pallavolo (ma nel 2006 c'è stato il sorpasso sul calcio di ginnastica e fitness).

Negli ultimi dieci anni sono cresciuti di più gli sport minori, mentre calcio, basket e pallavolo sono retrocesse, anche se leggermente. Dopo i 14 anni viene tuttavia registrato una sempre maggiore diffusione del "popolo dei sedentari": dal 1995 al 2006 sono stati 23 milioni e 300 mila, il 41 per cento della popolazione. Gli uomini confermano una maggiore propensione alla pratica sportiva (10 milioni) rispetto alle donne (7 milioni). In particolare nel 2006 sono stati circa 17milioni e 170.000mila i cittadini italiani in età pari o superiore ai tre anni che hanno affermato di aver praticato con continuità o saltuariamente uno o più sport, pari a poco più del 30% del totale della popolazione. Di questi più di 11 milioni (il 20.1%) lo fanno con continuità, mentre circa sei milioni (10.1%) praticano sport saltuariamente.

In aumento anche l'attività sportiva "strutturata" (affidata cioè all'organizzazione di federazioni, discipline associate e enti di promozione).

Nel 2007 i tesserati sono stati 4 milioni (in dieci anni quelli delle federazioni sono aumentati del 20,5%), 5.420.000 i praticanti: 2 milioni praticano sport con continuità in modo autonomo, 5.750.000 saltuariamente, mentre 16.120.000 svolgono solo attività fisica.

Oltre al "preoccupante" aumento della popolazione sedentaria altri due "elementi di criticità" sono: un sistema scolastico "che non ha ancora pienamente compreso la valenza sociale e valoriale dello sport" con "lacune" e "insufficiente" nell'impiantistica e nell'accoglienza sportiva della disabilità (le ore di educazione fisica sono 810 contro le 1.680-2.600 della Francia). Inoltre un ciclo di spesa degli enti locali "declinante in termini reali e spesso astrategica in termini funzionali".

Alla parola sport vengono associati, nella stragrande maggioranza dei casi, concetti positivi come il benessere fisico e il divertimento mentre per quanto riguarda la capacità pedagogica, sembra che il mondo dello sport in buona parte riesca ancora a trasmettere i suoi valori tradizionali.

Dalla ricerca emerge la grande forza valoriale dello sport (Tabella n. 1).

Tabella n. 1 - Valori maggiormente espressi dallo sport (val. %)

Valore	Età			
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65 anni e oltre
Lo spirito di squadra	40.8	38.3	28.3	36.0
La tolleranza	15.2	17.0	21.9	14.9
Il rispetto per gli altri	29.6	25.2	27.5	24.8
Il fair-play	13.6	11.7	11.7	11.2
L'autocontrollo	21.6	22.6	25.5	16.8
Il rispetto delle regole	24.0	33.5	27.5	31.7
La disciplina	33.6	33.0	30.8	42.9
La comprensione reciproca	7.2	3.9	2.4	2.5
La solidarietà	10.4	12.2	10.5	9.3
L'amicizia	29.6	22.2	25.9	24.8
L'uguaglianza	4.0	7.0	5.7	3.1
La forza	4.8	3.9	4.5	1.9
L'onestà	3.2	3.9	2.0	8.1
La gioia di vivere	7.2	8.7	11.3	9.3
La volontà	2.4	11.3	10.9	8.7

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili più risposte

Fonte: Censis Servizi, 2008

(1) sondaggio su 1000 italiani realizzato da Censis Servizi, 2008

Dal confronto tra le risposte della popolazione con quelle date dalle società sportive (Tabella n. 2), spicca invece quanto "la squadra" sia ancora più importante per chi lo sport lo deve gestire; per il 51,1% delle società sportive intervistate lo spirito di squadra è uno dei valori essenziali dello sport, ancor più

(54,7%) il rispetto delle regole e per gli altri (44,2%) e, lievemente staccata, l'amicizia indicata dal 36% dei rispondenti, elementi che compongono l'etica di un gruppo sportivo¹¹.

Tabella n. 2 - Valori maggiormente sviluppati dallo sport nel giudizio delle società sportive

Il rispetto delle regole	54,7
Lo spirito di squadra	51,1
Il rispetto per gli altri	44,2
L'amicizia	36,0
La disciplina	23,8
La volontà	17,4
L'autocontrollo	14,5
La gioia di vivere	13,2
Il fair-play	12,3
L'onestà	9,2
La solidarietà	7,6
La tolleranza	4,6
La comprensione reciproca	2,9
L'uguaglianza	2,7
La forza	1,6

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: Censis Servizi, 2008

Analizzando invece i fenomeni negativi collegati allo sport (disvalori) il doping è il principale male che il movimento sportivo si trova ad affrontare; è considerato il vero “cancro” dello sport sia dai giovani che dagli anziani (Tabella n. 3).

Mediamente quasi il 66% degli italiani lo mette ai primissimi posti tra i fenomeni negativi dello sport, segue a ruota con il 61,7% la violenza negli stadi, dove forse i fatti drammatici degli ultimi 12 mesi hanno avuto un peso rilevante nella formazione di tale giudizio.

¹¹ È interessante notare come le risposte date dalle società sportive si concentrino più su alcuni item, mentre quelle della popolazione sono più variegate; evidentemente in chi fa sport quotidianamente anche come attività manageriale, si è consolidata un'etica forte, ma soprattutto condivisa da chi fa, magari in tutt'altro luogo e in tutt'altro ambito, un'attività sportiva o fisica. Cfr. www.censisservizi.com

Gli eccessi economici dello sport professionistico invece sembrano preoccupare molto meno e sembrano indicati più come seconda opzione tra le emergenze; così come anche la corruzione, indicata solo dal 21,1% del campione.

Tabella n. 3 - Fenomeni negativi associati allo sport (val. %)

Fenomeno	Età				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65 anni e oltre	
Il doping	71.8	64.5	64.0	66.5	65.9
La violenza dei tifosi	60.5	62.4	62.0	61.2	61.7
Le discriminazioni	11.3	6.0	6.8	5.9	7.1
L'eccesso di interessi economici	25.0	34.2	26.4	25.3	28.3
L'abuso di integratori alimentari	4.8	6.8	4.8	6.5	5.8
L'eccesso di diffusione sui media	4.0	5.6	3.2	4.1	4.2
La corruzione	18.5	20.9	19.6	25.3	21.1
Sfruttamento lavoro minorile da parte di alcune industrie	6.5	7.3	6.4	4.1	6.2
Sfruttamento di alcune popolazioni del terzo mondo	3.2	3.4	1.6	2.4	2.6
Il cattivo esempio per le nuove generazioni	4.8	7.3	7.6	7.1	6.9
L'eccessivo giro di affari che ruota attorno allo sport	32.3	28.2	28.4	22.4	27.6
Altro	0.8				0.1

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Censis Servizi, 2008

Interessante anche l'impatto "immateriale" dello sport legato a diverse sfere (Tabella n. 4).

Tabella n. 4 – L'impatto immateriale dello sport

(Elaborazione da Coni –Censis 2008)

SFERA VALORIALE E DELL'ETICA - Spirito di squadra - Disciplina - Rispetto delle regole	SFERA EDUCATIVA E PEDAGOGICA - Terzo pilastro educativo (con famiglia e scuola) - Tra gli 11 e i 14 anni il 65% dei ragazzi pratica lo sport in modo continuativo
SFERA DELLA FORMAZIONE - Corsi finanziati da vari enti - Attenzione del mondo universitario	SFERA DELLA SALUTE E DELLA PREVENZIONE - Arginare i "polimorfismi" generati dalle società opulente - Educare ai modelli di consumi alimentari - Combattere l'ausilio delle tecnologie a "risparmio" di energia fisica - Utilità del filtro delle visite sportive

Anche se molti italiani non muovono un muscolo, almeno per scelta propria, lo sport appassiona, con tre quotidiani sportivi (che insieme fanno quasi un quarto del lettorato nazionale), il primo dei quali “La Gazzetta dello Sport” è in assoluto il più acquistato dagli italiani sia rispetto alla popolazione (7.0%) sia rispetto al sottoinsieme costituito dal popolo dei lettori (16.0%).

In Italia vengono mandate in onda 22 mila ore di trasmissioni dedicate allo sport all'anno, ci sono 5,5 milioni di famiglie abbonate a canali satellitari o digitali che di sport prevalentemente trattano.

Eppure il maggiore vincolo allo sviluppo delle organizzazioni sportive dilettantistiche (oltre 70mila, vero cuore pulsante dello sport italiano), sempre secondo lo studio del Censis, risiede nella difficoltà nel reperire sponsor (Tabella n. 5).

Appare quindi opportuno approfondire il discorso legato al cosiddetto mercato sportivo, alla sua evoluzione ed all'approccio necessario per cercare di sfruttare al meglio le opportunità che esso può offrire come fonte di finanziamento dello sport.

Tabella n. 5 - Fattori di vincolo per lo sviluppo delle associazioni sportive (punteggi medi: 1=vincolo poco rilevante; 10= vincolo molto rilevante)

Vincoli	Punteggio medio
Difficoltà nel reperimento sponsor	8,33
Contributi/sovvenzioni pubbliche insufficienti	8,09
Disponibilità impianti	6,63
Insufficienza disponibilità reperimento lavoro volontario	6,56
Adempimenti burocratici	6,36
Altro	6,30
Costo utilizzo impianti	6,25
Insufficiente assistenza Organi federali	5,94
Mancanza di servizi finanziari assicurativi specifici	5,52
Mancanza di atleti alto livello	5,08
Pressione fiscale	4,91

Fonte: Censis Servizi, 2008

Parlare di mercato dello sport non significa infatti infrangere il tabù del dilettantismo e della passione come qualche romantico continua a credere. Il fenomeno sportivo ha infatti generato, con la sua crescita esponenziale, uno sviluppo economico ed organizzativo che da più parti viene definito come una vera e propria “industria” caratterizzata da un imponente giro di affari diretto senza dimenticare il relativo indotto¹².

Ecco perché è necessario che a tutti i livelli si approfondiscano le tematiche legate agli strumenti e alle metodologie di approccio al marketing sportivo¹³.

Così il dirigente della piccola associazione che organizza la garetta su strada in occasione dell’anniversario del club deve affrontare in linea generale la stessa natura di problemi del collega che invece è impegnato nell’organizzazione del grande evento, magari della maratona che può rappresentare in maniera esauriente un esempio di notevole complessità organizzativa per quanto riguarda l’attuale mondo del podismo.

Affrontare con determinazione e sicurezza l’azione commerciale del proprio sodalizio deve rappresentare un punto di forza dell’organizzazione. Solo in questo modo sarà possibile creare valore attraverso l’attivazione di processi di scambio (non solo finanziari ma anche in termini di servizi) tra investitori e operatori.

Società sportive, federazioni, comitati organizzatori sono tutte entità chiamate a rapportarsi al mercato dei potenziali clienti abbracciando una filosofia di orientamento al mercato. Il termine cliente in questo caso viene inteso con un significato ampio che abbraccia i soci di un club, gli iscritti di una gara, i partner commerciali e istituzionali di una manifestazione, fino a ricomprendere il concetto di stakeholder, ovvero di portatore di interesse¹⁴.

¹² Ogni giorno è possibile seguire in TV partite di calcio o competizioni sportive che la globalizzazione televisiva consente di ricevere anche da Paesi molto lontani. Ma sono considerevoli anche la spesa legata alla partecipazione agli eventi sportivi, nonché quella relativa alla pratica sportiva. Cfr. Martelli S. (2010), *Lo sport mediato*, Franco Angeli.

¹³ Sull’argomento uno dei testi che ha tracciato delle linee guida Cfr. Cherubini S. (2003) *Marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli.

¹⁴ La crisi finanziaria ed economica ha reso ancora più evidente che qualsiasi organizzazione non possa essere considerata come un sistema chiuso, ma debba essere vista come un soggetto inserito in sistemi valoriali complessi, non gestibili in maniera autoreferenziale, che presuppongono l’assunzione di un suo ruolo attivo e consapevole in una relazione stabile con

Si capisce come il marketing delle organizzazioni sportive si trovi ad operare in diversi ambiti laddove da un lato possono trovarsi i podisti, gli appassionati e i tifosi della corsa mentre dall'altro si incontrano aziende e enti commerciali o territoriali che invece intendono investire nel podismo per ragioni di comunicazione, di visibilità e di opportunità.

Questa diversità dei mercati (mass market o business market) implica un differente utilizzo delle metodologie da applicare per ottenere benefici a tutti i livelli. Ma in linea di principio quando è possibile affermare che una organizzazione sportiva è orientata al mercato?

Quando l'organizzazione ha messo al centro della sua attività i suoi clienti considerando la loro soddisfazione e la loro fedeltà come dei pilastri sui quali basare il proprio sviluppo¹⁵.

Naturalmente per arrivare a questo punto è necessario conoscere con una certa attendibilità una serie di elementi che possono caratterizzare l'identità dei propri clienti, i loro gusti, le loro aspettative, le loro debolezze, in modo da instaurare con essi relazioni stabili e durature nel tempo. Non c'è cosa peggiore infatti dell'iscritto che ha memorizzato una brutta esperienza e non tornerà più a correre nel nostro evento perché non ha trovato, ad esempio, il ristoro che invece era stato annunciato nel volantino della manifestazione. Solo mantenendo le promesse è possibile stabilire transazioni non occasionali che possono dare vita al passaparola positivo, vero grande strumento di promozione della qualità nello sport.

Purtroppo non tutte le organizzazioni sportive sono orientate al mercato e pagano a caro prezzo l'errore strategico di non mettere determinate categorie di stakeholder al centro dei propri interessi.

Soprattutto quando si pensa che il prodotto sia forte (ad esempio una grande città che organizza un evento che di per sé ha già molti iscritti o una società che può vantare una gloriosa tradizione perché può contare sull'esborso costante dei numerosi soci fondatori) si assiste ad una mortificazione delle capacità

l'insieme dei suoi interlocutori nel più generale contesto sociale e territoriale. Cfr. Parmigiani M. (2010), *Siamo tutti stakeholder*, Maggioli.

¹⁵ Cfr. Prunesti A. (2008), *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, Milano, Franco Angeli.

commerciali che vengono ridotte al semplice contatto di potenziali clienti e investitori.

E' necessario invece che anche in questi casi di relativa tranquillità dal punto di vista organizzativo ed economico, si entri nel merito del valore che i potenziali clienti certamente si aspettano di ricevere nel momento in cui scelgono di venire a contatto con la nostra realtà sportiva.

In altre parole è necessario fare una approfondita analisi di mercato per intuire le aspettative ragionevoli dei propri interlocutori.

Solo dall'applicazione di una logica di marketing è possibile che scaturisca un vantaggio per tutti i protagonisti coinvolti nel mondo della corsa, a partire dai fruitori dei servizi sportivi fino ad arrivare agli innumerevoli operatori coinvolti. Certamente un'offerta vincente che intende rispondere con concretezza e tempestività alle mutate esigenze del mercato sportivo non può esimersi dal tenere in considerazione una serie di componenti a partire dalla qualità del servizio erogato per arrivare agli aspetti legati alla comunicazione in ambito sportivo.

2) L'evoluzione dell'evento sportivo e le nuove opportunità

L'organizzazione di eventi è parte integrante dell'attività istituzionale delle società sportive operanti a qualsiasi livello e lo sta diventando sempre più anche per le Federazioni sportive nazionali, le discipline associate e gli enti di promozione sportiva in un contesto che riesce spesso a miscelare l'attività agonistica con quelle promozionali e amatoriali¹⁶.

Come indica l'etimologia stessa il termine evento deriva dal latino "eventus" che significa ciò che è avvenuto, la cui venuta influenza in maniera più o meno marcata una persona o una comunità umana. Piquet (1985) ritiene che "un evento è un fatto sociale forte, un luogo dove degli uomini e delle donne si radunano per una sorta di celebrazione collettiva e assistono ad uno spettacolo

¹⁶ Diversi enti sportivi hanno redatto delle linee guida per l'organizzazione degli eventi sportivi. In tal senso si veda ad esempio Del Rosario V., Esposito G. (2006), *Organizzazione degli eventi*, in Nuovo Manuale del dirigente di atletica leggera, Centro Studi & Ricerche Fidal.

sportivo o culturale. Quest'ultimo è soggettivamente percepito come la possibilità di realizzare una prodezza"¹⁷.

Le potenzialità di un vero evento sono quindi numerose, anche se si tratta di una piccola manifestazione: può essere un modo di confrontarsi, di comunicare, di avvicinare persone nuove, di fare spettacolo, ma anche di giocare facendo sport offrendo a tutti la possibilità di provarci. Oltre a ciò in modo sempre più evidente negli ultimi anni, l'evento sta diventando una delle principali risorse per conseguire ulteriori opportunità economiche attraverso la vendita di servizi ai partecipanti, offrendo servizi dedicati agli sponsor, coinvolgendo in maniera massiccia gli enti locali e le istituzioni come la scuola che possono rappresentare una fonte di incremento del valore dell'iniziativa.

Tabella n. 6 – Gli obiettivi di un evento sportivo

- Promuovere una disciplina sportiva;
- Puntare sulle valenze sociali;
- Offrire prodotti e servizi unici;
- Trasformare il consumo da semplice fruizione ad esperienza;
- Coinvolgere in maniera trasversale una pluralità di soggetti;
- Favorire le relazioni;
- Stimolare le integrazioni e il dialogo fra culture diverse;
- Mantenere vive alcune tradizioni;
- Promuovere le peculiarità del territorio ospitante;
- Affermare le capacità amministrative di chi governa;
- Fare cassa....

Non sempre però le diverse opportunità sono sfruttate e concepite nel modo più efficace. Ciò accade per varie ragioni che includono la limitata professionalità di alcuni operatori, l'insufficiente attività di comunicazione, la difficoltà in molti casi

¹⁷ Cfr. Piquet S. (1985), Sponsoring, Vuibert Gestion, Paris.

di attrarre un sufficiente numero di spettatori e l'inadeguatezza di alcuni impianti o le errate localizzazioni degli eventi.

Non va peraltro sottovalutato il fatto che negli ultimi anni si stanno diffondendo in ambito sportivo nuove forme di eventi, incentrati sulla partecipazione e il coinvolgimento di chiunque voglia accostarsi a vario titolo alla manifestazione. Spesso l'organizzazione avviene in partnership con altri soggetti, solitamente con uno o più partner interessati. Molte volte, l'evento prende il nome di uno sponsor principale ed è caratterizzato dall'inserimento di attività volte a comunicare il suo marchio e il suo prodotto al pubblico, attraverso la partecipazione diretta di atleti, spettatori, giornalisti impegnati nell'amplificazione del messaggio. Ad esempio, vengono organizzati tornei sportivi a partecipazione libera con modalità di svolgimento semplici, oppure giochi di vario tipo (piccole prove di abilità, mini-concorsi, brevi cacce al tesoro, ecc.) con consegna di prodotti dell'azienda in premio.

In pratica un evento sportivo non può ridursi alla sola competizione tra atleti ma si tratta di una particolare festa, una sorta di spazio di rappresentazione di una società o di un territorio¹⁸.

Anche se in Italia, eventi simili hanno preso piede soprattutto negli sport di squadra (principalmente calcio e basket) ciò non esclude di poter utilizzare la stessa formula, o un suo adattamento, in altri ambiti.

Inoltre le nuove tecnologie e il mutato stile di vita stanno modificando le esigenze di praticanti e spettatori. I praticanti amatoriali o i semplici interessati scelgono luoghi meno convenzionali per praticare attività sportiva; le motivazioni sono sempre più legate alla forma fisica, al divertimento, al contatto con la natura e alla socializzazione¹⁹.

Gli atleti e le loro famiglie si aspettano di partecipare a competizioni organizzate con professionalità e il pubblico desidera eventi più coinvolgenti, corredati da attività collaterali e servizi aggiuntivi. Non a caso uno degli slogan che si sente

¹⁸ Cfr. AA.VV. (2006), *Guida organizzativa degli eventi sportivi per responsabili sportivi, politici e amministrativi "Bene da dove si comincia"*, Sport Network for Tourism and Economic Development to the Alpine Space, Sentedalps Consortium.

¹⁹ Cfr. Ghiretti R. (2000), Atti del Convegno: Comunicare con lo sport "*Le vie del benessere: lo sport a misura d'uomo*" Valori verso il terzo millennio, Todi 19-21 maggio 2000.

più spesso è quello: “l’importante è far partecipare”, a testimonianza di quanto la gente voglia sentirsi parte di un evento e non assistere passivamente alla sua rappresentazione²⁰.

Conseguentemente occorre aggiornare le proprie conoscenze e competenze, proponendo manifestazioni studiate nei minimi dettagli, più dinamiche, fantasiose ma soprattutto professionali²¹.

Come già accennato per ciascun evento, ma più in generale per qualunque attività organizzativa, il primo passo è stabilire dove si vuole arrivare; infatti, a seconda delle finalità, cambiano le modalità di programmazione e di svolgimento dell’evento. Troppo spesso, accade che dirigenti sportivi si limitino a decidere “bisogna organizzare un evento”, senza però avere un’idea chiara del prodotto finale e delle sue caratteristiche distintive.

In generale l’evento, oltre a rappresentare un obiettivo autonomo, serve ad una organizzazione a raggiungere degli scopi ulteriori che a volte sono ben più importanti dell’evento stesso. Peraltro questi fini vengono spesso lasciati impliciti, dati per scontati e non sufficientemente formalizzati neppure all’interno del gruppo organizzatore, con i risultati che si possono facilmente immaginare. Naturalmente le finalità possono essere più di una purché siano assolutamente compatibili tra loro ed è per questo che ritorno d’immagine positivo, radicamento sul territorio, vantaggi economici, strategie di comunicazione, aumento dei tesserati, verifica delle metodologie di allenamento, reclutamento nuovi talenti e tanti altri obiettivi devono essere saggiamente mixati da colui che organizza l’evento.

3) Caratteristiche e tipologie degli eventi sportivi

Gli elementi maggiormente distintivi della gestione di un evento richiamano l’attenzione alle logiche tipiche del management dei servizi²². Si parla quindi di

²⁰ Cfr. Corsolini L. (2000), *Intervento all’ 8° Congresso Europeo di Sport Management*, S. Marino 6-10 settembre.

²¹ Oltre al Coni diverse università italiane (es. Roma, Milano, Firenze, ecc.) organizzano dei Master nei quali vengono approfondite le tematiche legate all’organizzazione degli eventi sportivi.

immaterialità, intangibilità, partecipazione diretta, produzione contemporanea al consumo, non immagazinabilità per indicare le caratteristiche che condizionano maggiormente le scelte dell'organizzatore di eventi.

Per progettare correttamente i servizi da erogare vanno in particolare individuati:

- il livello di servizio da fornire (servizio globale);
- i servizi base o principali;
- i servizi periferici o aggiuntivi (che vanno ad incidere fortemente sui costi totali ma che una volta offerti vanno mantenuti per sempre);
- il livello di integrazione ovvero le procedure di contatto con il cliente;

La caratteristica di avere la contemporanea presenza del cliente e del fornitore nel momento della erogazione del servizio fa emergere la necessità di progettare in modo puntuale il sistema di erogazione del servizio stesso. Per sistema di erogazione si intende l'insieme delle operazioni da svolgere per "gestire" in modo efficace il cliente consentendogli l'ottimale accessibilità e fruizione del servizio. Ciò significa progettare attentamente per ogni fase del processo di erogazione:

- le attrezzature e la tecnologia di supporto;
- gli edifici e gli ambienti di accoglienza e di lavoro;
- le modalità operative e di rapporto con l'esterno;
- le attività ed i comportamenti del personale di contatto con il cliente.

Il sistema di erogazione dei servizi è sicuramente migliorabile attraverso una strategia di marketing interno, ovvero attraverso lo sviluppo di una coerente filosofia e cultura del servizio ma soprattutto attraverso la motivazione di coloro che avranno il contatto diretto con la clientela e l'utenza.

Nel quadro della gestione di un gruppo di volontari non'è ad esempio corretto attribuire la responsabilità delle iscrizioni ad un collaboratore che è notoriamente impaziente e brontolante per carattere. Anche questo è marketing

²² Cfr. Marano M. (1996), Introduzione allo studio delle aziende erogatrici sei servizi sportivi, *Atleticastudi*, 1996, n. 2 pp 47-61.

interno, cioè capire i bisogni, le attese e le predisposizioni dei collaboratori disponibili cercando di “accontentarli” per quanto possibile. Il successo del marketing svolto all’esterno delle organizzazioni è in parte attribuibile all’adozione di un orientamento di marketing all’interno.

In questa fase ci limiteremo ora ad una definizione breve e generale delle tipologie di evento che vengono descritte in maniera differente a seconda dei parametri di individuazione utilizzati. Un esempio è riportato nella tabella seguente.

Tabella n. _ - Alcune tipologie di eventi sportivi

TIPO	DESCRIZIONE
Big event Rilevanza internazionale Es. Campionati Europei di Calcio, Gp di F1, Maratone Internazionali	<ul style="list-style-type: none"> •periodicità bassa e codificata •alta numerosità di spettatori •alta copertura media •indoor e outdoor
Campionati Rilevanza internazionale Es. Campionato di serie A di calcio/basket	<ul style="list-style-type: none"> •periodicità alta e codificata •bassa/media numerosità di spettatori •alta/media copertura media •indoor e outdoor
Meeting Rilevanza regionale Es, campionati giovanili nazionali, finali dei Giochi della Gioventù, Trofeo Topolino	<ul style="list-style-type: none"> •periodicità bassa e codificata •alta numerosità praticanti •bassa copertura media •outdoor e indoor
Ritrovi sportivi Rilevanza locale Es. gara podistica o ciclistica non agonistica	<ul style="list-style-type: none"> •periodicità bassa e non codificata •media numerosità praticanti •copertura media nulla •outdoor e indoor

Occorre quindi tener presente che le distinzioni possibili sono molteplici a seconda del criterio utilizzato. Ciascuna tipologia infatti ha delle sue specificità, pur nell'ambito di una caratterizzazione comune; ne consegue che anche dal

punto di vista del marketing si tratta di definire con precisione il tipo di evento da realizzare per poterlo sviluppare al meglio²³.

Qui di seguito si riporta un elenco delle tipologie più frequenti:

- *Agonistici*
- *Amatoriali*
- *Orientati al reclutamento*
- *Scolastici*
- *Promozionali*
- *Misti*
- *Speciali*
- *Ecc..*

Tuttavia, queste diverse tipologie di eventi presentano alcune caratteristiche comuni (tabella n. __). Per definizione unici e non ripetitivi, essi devono avere successo al primo tentativo e hanno una data di realizzazione non modificabile. La loro organizzazione riunisce molteplici attori che si trovano a lavorare insieme in modo occasionale, senza riferimenti precedenti.

Tabella n. __ Le caratteristiche generali di un evento (fonte: Algoe)

Le principali caratteristiche di un evento	Implicazioni per gli organizzatori
Data prestabilita	“Sapere dove siete”
Diverse tipologie di consumatori da soddisfare	Essere orientati al consumatore
Estrema sensibilità all’ambiente interno ed esterno	Dare una forma visibile al progetto
Occasionale, unico non ricorrente	Avere successo al primo tentativo
Coinvolge soggetti differenti e spesso inesperti	Assicurarsi che le operazioni siano chiaramente organizzate
Scarsa esperienza precedente	Sviluppare un piano di lavoro

²³ Cfr. Cherubini S., Isevoli G. (2005), *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio.

3.1 Eventi agonistici

Sono competizioni ufficiali inserite nel calendario della Federazione per le quali è necessario attenersi a regole precise in quanto si tratta di manifestazioni istituzionali codificate nel relativo regolamento federale.

Obiettivi specifici → farsi conoscere, diventare un punto di riferimento per l'attività agonistica, mettere in luce le proprie strutture, le proprie capacità organizzative, il proprio lavoro in questo campo. “Comunicarsi” sul territorio di appartenenza come associazione seria operante a livello competitivo. Attrarre nuovi interessati.

3.2 Eventi amatoriali

Anche in questo caso si tratta di competizioni che vedono però come partecipanti le categorie amatori e master oppure semplici appassionati.

Obiettivi inerenti → coinvolgimento di un gran numero di persone, soprattutto adulte, visibilità ampia, possibilità di inserimento di varie attività di contorno, anche a scopo di reperimento di fondi.

3.3 Eventi per il reclutamento

Sono eventi ideati per avvicinare nuove leve alla pratica di un determinato sport. Generalmente hanno l'obiettivo specifico di poter individuare bambini o ragazzi particolarmente dotati, allo scopo di inserirli nel vivaio e nell'attività di formazione. Naturalmente devono essere pensati e progettati con particolare attenzione alle caratteristiche e alle preferenze di queste specifiche fasce di soggetti che si intende coinvolgere.

Obiettivi inerenti → ricerca di nuovi talenti, ampliamento del vivaio.

3.4 Eventi promozionali

In genere indicate come promozionali le competizioni e le manifestazioni dedicate ad alcune categorie specifiche giovanili. Inoltre ci sono i progetti per promuovere lo sport tra bambini e ragazzi nell'abito scolastico. In questi ultimi casi, la distinzione tra questa tipologia di eventi e quella degli eventi per il

reclutamento non è sempre chiarissima essendo i due obiettivi chiaramente compatibili.

Obiettivi inerenti → promuovere l'associazione soprattutto in riferimento ai giovani, mettersi in luce per aumentare il numero di iscritti, anche per attività non agonistica. Possibilità di valutare i propri metodi di allenamento nel caso di competizioni amichevoli intersocietarie.

3.5) Eventi misti

Sono generalmente eventi competitivi, ai quali partecipano sia atleti agonisti sia appassionati, anche non tesserati.

Obiettivi inerenti → far partecipare molte persone, ampia visibilità anche grazie alla presenza di atleti conosciuti, "fare cassa".

3.6 Eventi non convenzionali

Si intendono quelle manifestazioni che si possono svolgere ad esempio in piazze o parchi, proponendo giochi, tornei multidisciplinari, esibizioni. In questi casi il regolamento tecnico si allontana anche notevolmente da quello utilizzato normalmente per le competizioni federali.

Obiettivi inerenti → avvicinamento allo sport di un gran numero di persone, specialmente famiglie, comunicazione e reperimento risorse.

3.7 Eventi speciali

Gli eventi speciali (es. Olimpiadi, Mondiali, Play-off, ecc.) sono caratterizzati dall'unicità o una periodicità lunga per cui richiedono maggiore tempo per la preparazione ed una massiccia comunicazione tra una manifestazione e l'altra.

Obiettivi inerenti → identità nazionale, marketing territoriale, relazioni internazionali, costruzione infrastrutture, acquisizione know how, ecc.

4) Gli elementi giuridici per definire un evento sportivo

Gli elementi giuridici per definire un evento sportivo sono raggruppabili fondamentalmente in tre categorie:

- 1) Identificazione
- 2) Differenziazione
- 3) Organizzazione

1) **IDENTIFICAZIONE:** per esistere, qualsiasi evento deve essere identificabile (es. Giochi olimpici, campionato del mondo di..., Giro d'Italia, Regata del millennio, Master di...); sono diversi i mezzi giuridici che permettono di procedere a questa identificazione.

- un marchio;
- un tipo di carattere tipografico;
- un'immagine;
- una figura;
- un simbolo;
- la grafica;
- un colore;
- un logo.

2) **DIFFERENZIAZIONE:** se ogni evento avesse la medesima denominazione, o se fosse anche solo troppo simile, non potrebbe ottenere la qualifica di evento tenuto conto del fatto che non si tratterebbe di eventi singoli. Questa singolarità può essere più o meno marcata, ma deve in ogni caso esistere.

Identificazione

- nome dell'evento;
- grafica del nome;
- logo;
- colore di identificazione presente nel nome e nel logo;
- forma tridimensionale del logo e del simbolo.

Descrizione

- Sport e discipline sportive
- Tipo e natura dell'attività sportiva (Competitiva e non, Esibizione;
- Caratteristiche e modalità di partecipazione:
- Importanza e conseguenze dei risultati
- Luogo dell'organizzazione
- Date, orari e durata dell'evento
- Ente organizzatore
- Fattori connessi:
 - copertura mediatica
 - Aperto o chiuso al pubblico
 - Con o senza pubblicità;
 - Con possibilità di sponsorizzazione / senza possibilità di sponsorizzazione.

Regole

1. Le regole di gioco (sport)
2. Le regole di gara (sistema e modalità di partecipazione)
3. Le norme di pubblicità dell'evento o della competizione
4. Le norme di trasmissione audiovisiva
5. Le norme relative all'organizzazione e allo sviluppo dell'evento
6. Le norme disciplinari, di prevenzione della violenza e di controllo del doping.

- 3) **ORGANIZZAZIONE:** in assenza di organizzazione è impossibile identificare o differenziare un evento. Un evento sportivo non può pertanto svolgersi al di fuori di un quadro organizzativo perché un evento spontaneo non può esistere.

Modalità di

1. Essendo titolare dell'evento (si possiede la totalità dei diritti e delle prerogative previste dall'ordinamento giuridico vigente)
2. Avendo ricevuto la delega del titolare (il delegato sarà sottomesso ai limiti o alle condizioni fissate nella delega stessa: queste saranno generalmente specificate in un contratto o in una convenzione, ma possono anche essere contenute nelle norme dettate dall'organizzazione che delega la gara, per esempio nella Carta olimpica, nelle Norme di gara della federazione internazionale ecc.)

4) Il dossier per la candidatura

Solitamente l'organizzazione di un grande evento internazionale – di qualsivoglia disciplina si tratti – parte da un presupposto essenziale, quello che ad ospitarlo – salvo casi eccezionali – sarà sempre un Paese in cui tale disciplina vanta un seguito considerevole. Per praticanti, interesse da parte degli organi di informazione, impiantistica dedicata, standard sociali e di sicurezza evoluti, storia sportiva, intendendosi con quest'ultima accezione, presenza costante e significativa ai massimi livelli della propria squadra nell'albo d'oro, ranking attuale, cultura radicata in larghi strati della popolazione. Organizzare un evento sportivo internazionale, soprattutto in sport di larga diffusione, comporta di fatto elementi comuni a ogni disciplina.

L'organizzazione di un evento sportivo nasce dapprima con una candidatura, alla quale fa seguito l'assegnazione a un singolo Paese effettuata dall'organismo internazionale di riferimento (ad esempio FIFA per i mondiali di calcio, FIVB per quelli di volley, Uefa e CEV rispettivamente per i Campionati Europei o la Coppa dei Campioni del calcio e della pallavolo). I parametri di scelta seguono criteri geopolitici che possono, di volta in volta, essere finalizzati a consolidare la presenza di uno sport in aree tradizionalmente legate alla disciplina, oppure a coinvolgerne di nuove - o relativamente nuove - per allargare, da parte degli stessi organismi di riferimento, la base del consenso internazionale e promuovere maggiormente la sua diffusione.

La scelta di far disputare le Olimpiadi del 2008 a Pechino, l'aver assegnato i Mondiali di calcio al binomio Giappone-Corea prima di tornare in una nazione "fisiologicamente" legata al calcio come la Germania, sono esempi calzanti di questa strategia che sarà la stessa per molti anni a venire. A questi parametri l'Ente internazionale ne associa un altro di importanza vitale, la scelta di un network televisivo di larga diffusione in grado di supportare al meglio la trasmissione dell'evento sul territorio nazionale e di garantire la produzione alle televisioni di tutti gli altri Paesi partecipanti.

A titolo esemplificativo ecco le norme generali federali per la presentazione di candidature per organizzare eventi sportivi internazionali istituzionali di atletica leggera in Italia sotto egida IAAF ed EAA sul territorio italiano

Intanto per manifestazioni agonistiche di atletica leggera (di seguito indicate come “manifestazioni” o “eventi”) si intendono tutte le gare che si svolgono sul territorio italiano, al coperto e all’aperto, in pista , su strada, di corsa campestre, di marcia e di corsa in montagna e riservate esclusivamente agli atleti tesserati FIDAL o con altre federazioni straniere affiliate alla IAAF e alla EAA, di seguito indicate come “Federazioni Internazionali”, nelle rispettive categorie agonistiche (allievi, juniores, promesse, seniores, master).

Le manifestazioni possono essere:

- a) A partecipazione individuale;
- b) A partecipazione di squadra o rappresentativa.

Viene di seguito sintetizzato il percorso per la candidatura:

	Atto	Soggetto
1	Presentazione candidatura alla Fidal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organo Territoriale della Fidal ○ Società affiliata alla Fidal ○ Ente Locale ○ Comitato Promotore
2	Costituzione Comitato Promotore (eventuale)	Candidato/i
3	Richiesta della documentazione preliminare e delle garanzie economiche	Fidal
4	Trasmissione alla Fidal della documentazione preliminare e delle garanzie economiche	Candidato/i
5	Deliberazione del CF per l'eventuale inoltro della candidatura all'organismo internazionale	Fidal
6	Stipula convenzione tra Fidal e candidato in ordine alla preparazione e presentazione della candidatura	Fidal / Candidato
7	Preparazione e presentazione documentazione	Fidal / Candidato
8	Assegnazione all'Italia della manifestazione	Federazione Internazionale
9	Stipula contratto tra la Fidal e la Federazione Internazionale	Fidal / Federazione Internazionale
10	Stipula contratto o convenzione tra la Fidal e l'Organizzatore	Fidal / Organizzatore

I diritti di tutte le manifestazioni istituzionali internazionali appartengono alla Federazione Internazionale sotto la cui egida si svolge l'evento.

- a) In caso di assegnazione all'Italia di una manifestazione internazionale istituzionale i rapporti tra la Federazione Internazionale e la Fidal vengono regolati con apposito contratto.
- b) In caso di assegnazione all'Italia di una manifestazione internazionale i rapporti tra la Fidal e l'Organizzatore vengono regolati con apposito contratto o convenzione.
- c) La Fidal è responsabile dell'evento nei confronti della Federazione Internazionale.

Premesso che è la Fidal l'unica deputata a porre candidature per l'Italia presso le Federazioni Internazionali, possono presentare la candidatura alla Fidal per organizzare un evento internazionale istituzionale di atletica leggera:

- a) Gli Organi Territoriali della Fidal.
- b) Le Società Affiliate alla Fidal con almeno 15 atleti tesserati in attività.
- c) Enti Locali (Comuni, Province, Regioni).
- d) Comitati Promotori appositamente costituiti.

I sopra elencati soggetti vengono di seguito indicati come "Candidato" o "Candidati".

Possono organizzare manifestazioni internazionali istituzionali di atletica leggera assegnate all'Italia:

- a) Gli Organi Centrali della Fidal
- b) Gli Organi Territoriali della Fidal
- c) Le Società Affiliate alla Fidal con almeno 15 atleti tesserati in attività convenzionate con la Fidal
- d) Comitati Organizzatori riconosciuti dalla Fidal con apposita delibera del Consiglio Federale e convenzionati con la Fidal.

I sopra elencati soggetti vengono di seguito indicati come "Organizzatore" o "Organizzatori". La presentazione della candidatura per organizzare un evento internazionale istituzionale di atletica leggera va depositata presso la Segreteria Federale con apposita lettera a firma del Candidato.

La lettera di candidatura deve essere presentata almeno 180 giorni prima della scadenza prevista dalla Federazione Internazionale per l'inoltro alla medesima, da parte della Fidal, della candidatura stessa.

Il Consiglio Federale, acquisita la documentazione a corredo delle candidature e le garanzie economiche relative, delibera sulla scelta di una sola candidatura da inoltrare alla Federazione Internazionale.

Il Consiglio Federale, non ritenendo sufficienti le garanzie economiche e la documentazione pervenuti, può deliberare di non procedere per nessuna candidatura.

Sono elementi essenziali per il Consiglio Federale al fine di pervenire ad una scelta di una candidatura da inoltrare alla Federazione Internazionale:

1. La comprovata capacità organizzativa del proponente.
2. La copertura economica delle spese da parte di Enti Locali o Sponsor attestata con delibere, determine, contratti.
3. La presenza in loco di strutture sportive pre-esistenti idonee all'evento sportivo per il quale si pone la candidatura.
4. Strutture ricettive adeguate per numero e tipologia all'impegno richiesto.
5. Facile raggiungibilità della sede delle competizioni con mezzi di trasporto (aereo, auto,..).

Entro 30 giorni dalla delibera del Consiglio Federale per inoltro alla Federazione Internazionale della candidatura, il Candidato deve sottoscrivere apposita convenzione regolante i rapporti con la Fidal.

La convenzione, il cui schema viene approvato dalla Giunta Esecutiva della Fidal, regola i rapporti tra la Fidal ed il soggetto Candidato e deve prevedere:

1. l'obbligo da parte del Candidato di versare a garanzia una cauzione a mezzo fideiussione di importo deliberato dalla Giunta Esecutiva della Fidal.
2. che tutti gli oneri diretti e indiretti necessari alla preparazione e presentazione della candidatura sono a carico del Candidato.
3. che l'assenza o il venire meno di idonea documentazione e garanzie economiche costituiscono motivo per ritirare, ad insindacabile giudizio della Fidal, la candidatura.
4. che la candidatura viene preparata e presentata come richiesto e secondo le linee guida predisposte dalla Federazione Internazionale con particolare riguardo agli aspetti di cui alla **Tabella A**
5. che la Fidal fornisce al Candidato servizi e supporti di consulenza in ordine a meglio soddisfare quanto richiesto dalla Federazione Internazionale.

6. che la Fidal non potrà in nessun modo essere ritenuta responsabile per la mancata assegnazione delle manifestazione.
7. che la convenzione tra Fidal e il Candidato non è cedibile a terzi.

Tabella A – STRATEGIA DI PIANIFICAZIONE DELLA MANIFESTAZIONE
1. RAPPORTI CON LE AUTORITA' LOCALI, REGIONALI E NAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio, contributi finanziari, leggi speciali • Aspetti legali e fiscali
2. PIANIFICAZIONE DELLA MANIFESTAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Planning dell'evento • Strutture esistenti e previste • Rapporti con la Federazione Internazionale e la Fidal • Bozza preliminare del programma e dell'orario
3. BILANCIO E GESTIONE FINANZIARIA
<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione ricavi • Pianificazione costi • Gestione amministrativa e controllo di gestione
4. L' "ATHLETICS FAMILY"
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicazione interna • Visti agonistici e controlli • Il protocollo
5. GLI IMPIANTI SPORTIVI
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica, pianificazione, costruzione • Gestione e manutenzione
6. L'AREA DELLA COMUNICAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Piano di comunicazione integrata • I mezzi di comunicazione • Il sito web • Pianificazione di eventi nell'evento • Pubblicazioni (manuali, guide, riviste,..)
<i>da "Organisational Manual" EAA 2003</i>

Entro 60 giorni dalla assegnazione all'Italia della manifestazione , l'Organizzatore deve sottoscrivere apposita convenzione regolante i rapporti con la Fidal.

La convenzione, il cui schema viene approvato dalla Giunta Esecutiva della Fidal, regola i rapporti tra la Fidal ed l'Organizzatore e deve prevedere:

1. l'obbligo da parte dell'Organizzatore di versare a garanzia una cauzione a mezzo fideiussione di importo deliberato dalla Giunta Esecutiva della Fidal.
2. l'obbligo di presentare a preventivo, a consuntivo e periodicamente il conto economico relativo all'attività svolta.
3. che tutti gli oneri diretti e indiretti necessari alla organizzazione della manifestazione sono a carico dell'Organizzatore stesso.
4. che l'assenza o il venire meno di idonea documentazione e garanzie economiche costituiscono motivo per ritirare, ad insindacabile giudizio della Fidal, da parte della Fidal, la candidatura.
5. che la manifestazione viene organizzata secondo le disposizioni previste dalla Federazione Internazionale con particolare riferimento alla Tabella B ed in ossequio al Regolamento Tecnico Internazionale.
6. che la Fidal supporta l'Organizzatore nella sola gestione tecnica della manifestazione attraverso la propria struttura e il Gruppo Giudici Gara.
7. che l'Organizzatore è tenuto ad attenersi a quanto prescritto dalla Federazione Internazionale in ordine alla raccolta di proventi derivanti da sponsorizzazioni, diritti televisivi, contributi di enti o privati, biglietti di ingresso.
8. che la Fidal si riserva azioni di rivalsa e risarcimento in caso di negligenze organizzative o rinuncia all'organizzazione della manifestazione.
9. che la convenzione tra Fidal e Organizzatore non è cedibile a terzi.

Tabella B – ORGANIZZAZIONE DELL'EVENTO
1. ASPETTI LOGISTICI
• Ospitalità
• Ospitalità per gli atleti
• Ristorazione
• Trasporti
• Gestione arrivi e partenze
• Sicurezza
• Gestione accrediti
• Struttura sportiva

<ul style="list-style-type: none"> • La gestione delle comunicazioni nella struttura sportiva • Ospitalità VIP nella struttura sportiva • Servizi di pronto soccorso
2. LA PRESENTAZIONE DELLA MANIFESTAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Preparazione • Gestione
3. LE COMPETIZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione attrezzature • Preparazione delle gare • Gestione delle gare • Controlli antidoping • Aspetti logistici
4. SUPPORTI TECNOLOGICI
<ul style="list-style-type: none"> • Servizi tecnici per le gare • Supporti di rete per dati e grafica
5. MEDIA SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> • Strutture • Supporti tecnici per TV-media • Supporti tecnici per la stampa • Supporti tecnici per il servizio fotografico • Aspetti logistici
6. GESTIONE COMMERCIALE
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor – gestione dei diritti • Servizi di supporto agli sponsor • Il villaggio degli sponsor • Merchandising • Pubblicità televisiva
7. PROMOZIONE DELL'EVENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Campagne di promozione • Vendita biglietti • Decorazioni e allestimenti della struttura • Programmazione degli eventi collaterali
8. PROTOCOLLO E CERIMONIE
<ul style="list-style-type: none"> • Servizi ai VIP • Cerimonia di apertura e chiusura • Premizioni • Omaggi
9. SERVIZI AMMINISTRATIVI
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del personale • Servizi fiscali, assicurativi, bancari, ecc • Gestione finanziaria
<i>da "Organisational Manual" EAA 2003</i>

Costituiscono motivo per la Fidal per rescindere la convenzione con il Candidato, incamerare la cauzione ed avviare, se del caso, opportune azioni di rivalsa:

- La rinuncia non giustificata, a deliberazione avvenuta dal parte del Consiglio Federale, da parte del Candidato a proseguire nella preparazione e presentazione della candidatura.
- Il ripetuto non rispetto dei tempi e delle modalità di presentazione della documentazione prevista per la presentazione della candidatura.
- L'evidente e ripetuta mancanza di collaborazione da parte del Candidato con la Fidal.

Costituiscono motivo per la Fidal per rescindere la convenzione con l'Organizzatore, incamerare la cauzione ed avviare, se del caso, opportune azioni di rivalsa:

- La rinuncia non giustificata, ad assegnazione avvenuta dal parte della Federazione Internazionale, da parte dell'Organizzatore a proseguire nella preparazione dell'evento.
- Il ripetuto non rispetto dei tempi e delle modalità previste dalla Fidal e dalla Federazione Internazionale per la preparazione dell'evento.
- L'evidente e ripetuta mancanza di collaborazione da parte dell'Organizzatore con la Fidal e la Federazione Internazionale.

CAPITOLO 2

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELL'EVENTO

1) Il Processo di event management

La pianificazione strategica dell'evento è un processo indispensabile per qualsiasi tipo di organizzazione che intenda valutare la sua capacità di realizzare un progetto che in questo caso riguarda la produzione di valore di scambio, a partire da un bene immateriale come un'esperienza. Perché in realtà questo è l'evento, un baratto di esperienze legate al settore produttivo dell'intrattenimento²⁴.

In un contesto così intangibile, il processo di event management rappresenta l'unico metodo in grado di sviluppare una serie di operazioni - rispettose di una determinata sequenza logica – che consentono di raggiungere gli obiettivi prefissati. Ponendosi in una prospettiva di lungo periodo, la pianificazione strategica di un evento è chiaramente orientata alla performance organizzativa, alla capacità di erogare un servizio di qualità centrando gli scopi che si vogliono realizzare con il minimo spreco di risorse in modo da coniugare nel migliore dei modi efficacia ed efficienza.

Per fare ciò è necessario applicare un vero e proprio procedimento che, partendo dall'analisi dell'ambiente interno ed esterno, definisce la situazione iniziale, include una prospettiva di visione e la definizione delle mete da raggiungere attraverso l'assunzione di decisioni, alla loro attuazione e prevede la messa in opera di un sistema di controllo e monitoraggio che indica chiaramente se stiamo arrivando dove volevamo.

Si tratta di un processo dinamico, interattivo ed allo stesso tempo rigoroso, che richiede il coinvolgimento dell'intera organizzazione, nei suoi vari livelli.

Il vertice sarà impegnato principalmente nella definizione di un piano formalizzato che va necessariamente condiviso cercando di evitare riferimenti contraddittori che possano creare confusione nella struttura. Ecco perché i

²⁴ Cfr. Gilberti G. (2004), *L'evento in strada*, Franco Angeli.

processi decisionali devono sempre essere coerenti con il quadro strategico di riferimento adottato dall'organizzazione.

Il coinvolgimento della struttura eventualmente "professionale" e di quella molto più probabile "volontaria" deve così avvenire attraverso una puntuale definizione dei piani di lavoro che scendendo nel dettaglio stabiliranno in ultima analisi "chi fa cosa" assegnando le relative responsabilità.

2) La valutazione dei punti di forza e di debolezza

La valutazione dei punti di forza e di debolezza permette di effettuare l'analisi interna dell'organizzazione di riferimento. Assieme alla valutazione delle opportunità e delle minacce che invece fa riferimento all'ambiente esterno, forma quella che viene comunemente definita come **SWOT** analysis che sta per:

Strenghts	Punti di forza
Weaknesses	Punti di debolezza
Opportunities	Opportunità
Threats	Minacce

Attraverso tale esame dettagliato è possibile evidenziare le caratteristiche interne del proprio gruppo di lavoro assieme alle variabili esterne che possono influire sul risultato finale che, nel nostro caso, è rappresentato dall'organizzazione di un evento sportivo di successo.

Nella SWOT analysis devono dunque essere riportate solo le cose più importanti e utili per lo sviluppo della strategia di pianificazione dell'evento. E' quindi una sorta di istantanea che consente di fotografare agevolmente il sistema interno ed esterno di riferimento.

Per quanto riguarda i punti di forza e di debolezza, essi esprimono un'analisi interna il cui livello di approfondimento può variare sensibilmente in base al grado di scomposizione dei vari processi di lavoro. Di solito i punti di forza vengono associati alle competenze formali possedute nella propria organizzazione ed alla eventuale esperienza maturata nel tempo che in alcuni

casi può rappresentare il principale vantaggio competitivo. L'analisi degli obiettivi di marketing dell'evento e della loro compatibilità con la struttura organizzativa, dei vari sistemi di comunicazione interna ed esterna, dell'efficacia dei sistemi di controllo, rappresentano solo alcuni esempi nell'indagine riferita all'analisi interna.

In sostanza si esamina la propria organizzazione in termini complessivi cercando di identificare le fonti del proprio vantaggio competitivo, attuale o potenziale.

L'obiettivo finale è quello di effettuare successivamente delle scelte che sfruttino e valorizzino le proprie competenze, o che, d'altro canto, minimizzino l'impatto di eventuali punti di debolezza ovvero che permettano di sviluppare nuove competenze in aree non presidiate dalla organizzazione che si appresta ad allestire la manifestazione.

3) Il monitoraggio delle opportunità e delle minacce

A differenza di quelle interne, le variabili esterne che possono influenzare l'esito di un evento sportivo risultano scarsamente controllabili in quanto condizionate dal mercato di riferimento.

Si tratta in sostanza di sfruttare al massimo le eventuali opportunità e di evitare per quanto possibile l'impatto negativo delle minacce.

L'ambiente esterno può offrire delle opportunità che vanno individuate correttamente per poter ottenere un vantaggio competitivo. La presenza di sponsor sensibili allo sport, di attrattive turistiche nell'area di riferimento, di una pubblica amministrazione attiva, di una legislazione favorevole per alcune iniziative sportive, di un tessuto sociale nel quale è presente la cultura del volontariato, di un target particolarmente sensibile allo sport, sono solo alcuni degli esempi sulle possibili opportunità da sfruttare.

Oltre alle opportunità, ogni progetto si troverà anche a dover fronteggiare delle minacce che in assenza di una specifica azione potrebbero comportare dei seri problemi per la realizzazione di un evento sportivo di successo. Si tratta, infatti, di eventualità che possono anche mettere a rischio il successo complessivo dell'evento: scioperi, turbolenze meteorologiche, presenza di criminalità,

ostacoli politici e altre evenienze negative, rappresentano esempi concreti di fattori da tenere il più possibile sotto controllo. Rientra in quest'ambito anche una eventuale organizzazione concorrente che sta pensando di allestire un evento simile al nostro magari in una data che non si discosta molto da quella che abbiamo scelto noi. Tale concorrenza va comunque tenuta in debita considerazione analizzando le eventuali minacce ma anche cercando di individuare possibili sinergie che potrebbero scaturire da una proposta di partnership che intenda, ad esempio, assegnare ad ogni evento un diverso segmento di mercato: due eventi simili nello stesso periodo ma uno dedicato ai giovani e l'altro dedicato agli amatori.

Poiché non è possibile prevedere tutti gli ostacoli che si incontreranno durante l'intero ciclo di vita dell'evento, è necessario ridurre il numero e l'entità degli stessi lasciando il giusto spazio alla flessibilità per gestire gli imprevisti.

4) La pianificazione degli imprevisti e la gestione del rischio

Una pianificazione professionale dell'evento sportivo deve necessariamente considerare il maggior numero possibile di imprevisti che possono mettere a repentaglio la riuscita dell'intera manifestazione prevedendo un ampio ventaglio di piani di emergenza per gestire in maniera efficace il rischio.

Si pensi ad esempio alla defezione di un responsabile di un'area strategica a pochi giorni dalla data di inizio dell'evento. Tale abbandono potrebbe mettere in serio pericolo la buona riuscita del progetto se non fosse prevista la possibilità che ciascun componente del comitato organizzatore apprenda alcune nozioni fondamentali di lavoro altrui con un minimo periodo di addestramento "incrociato". Per non parlare poi delle emergenze meteorologiche che soprattutto nelle gare all'aperto rappresentano un rischio da considerare con molta attenzione sia per la disputa della manifestazione sia per il possibile afflusso di pubblico. Oltre a tutti gli accorgimenti del caso, è consigliabile la stipula di assicurazioni sulla cancellazione dell'evento accompagnata da un piano di comunicazione per informare atleti e spettatori su eventuali decisioni di rinvio e inoltre andrà studiato un piano operativo per offrire in un secondo momento, un evento di simile spessore tecnico e spettacolarità.

Si tratta in sostanza di individuare i fattori di rischio interni ed esterni (si pensi ad esempio a tutti gli inconvenienti tecnici che si possono teoricamente verificare).

Ad ogni rischio va poi associata una probabilità di accadimento ed un effetto che può essere più o meno grave. E' chiaro che i rischi più pericolosi sono quelli che si collocano in alto a destra di una ipotetica matrice che nelle ascisse considera la gravità dell'impatto nel caso essi avvengano e nell'ordinata il grado di probabilità che si verifichino.

Oltre alla gestione preventiva dei rischi (come possiamo evitarli e/o ridurre gli impatti) è necessario prevedere un piano per gestirli che può essere dettagliato in ciascuna area funzionale. In corrispondenza di ogni problema potenziale va individuato un problem-solver e vanno definite azioni correttive per l'immediato ripristino della piena funzionalità operativa. A volte è possibile eliminare il rischio con delle semplici operazioni (es. cambio del fornitore inaffidabile) oppure trasferirlo ad altri (es. outsourcing o assicurazioni). E' sempre consigliabile affrontarlo con piani di contingenza (es. dilatazione dei tempi per consentire la risoluzione di eventuali inconvenienti) anche se in qualche caso la scelta strategica potrebbe essere quella dell'accettazione del rischio rifiutando la possibilità di predisporre un piano per la sua gestione, soprattutto quando ci troviamo in casi di risorse limitate.

5) La strutturazione del sistema di controllo

Per verificare se gli obiettivi prefissati possono essere raggiunti, con quale esito e soprattutto con quale sforzo, è necessario allestire un sistema di controllo che richiede la necessaria definizione degli indicatori di performance, i target finanziari con le relative scadenze e soprattutto gli step operativi con le relative scadenze.

Tale sistema risulta indispensabile per la verifica dell'attuazione della strategia in corso d'opera, poiché consente il monitoraggio del progresso e segnala gli eventuali aggiustamenti da adottare per correggere una rotta non coerente con il percorso iniziale definito dall'organizzazione.

Per fare ciò è necessario prevedere degli appositi programmi per il monitoraggio del raggiungimento dei risultati desiderati.

Nel caso dei target finanziari il budget rappresenta un ottimo strumento di controllo in quanto definisce costi e ricavi connessi all'evento, consentendo di prevedere le risorse occorrenti. Esso deve essere chiaro e comprensibile anche per gli interlocutori esterni divenendo all'occorrenza anche strumento di comunicazione verso i possibili investitori. Il budget deve tener conto di dati realistici fornendo stime prudenziali di quei costi e ricavi di cui non esiste un riscontro certo. Indispensabile è poi il collegamento con un sistema di contabilità generale il cui piano dei conti risulti il più vicino possibile alle voci previste nel budget.

Per quanto riguarda invece le scadenze operative, la precisa definizione della sequenza delle attività con la relativa durata e l'assegnazione delle responsabilità può essere assicurata con alcune tecniche manageriali.

E' il caso, ad esempio, della Work Breakdown Structure (WBS) che consiste nell'assegnazione di compiti e sottocompiti ben precisi scomponendo le procedure in singole unità elementari nelle quali sono ben identificate le varie responsabilità di lavoro. Il livello di dettaglio dipende dalla natura del compito, dal numero di persone che lo eseguono, dall'esperienza maturata in quell'operazione e, non ultimo, dal tipo di supervisione che può essere esercitata. Appare evidente che il team di progetto deve avere la necessaria competenza per poter assegnare una durata realistica ai singoli compiti. Sono altresì da prevedere eventuali relazioni e interdipendenze sul compito, peraltro spesso presenti nel caso degli eventi sportivi. Si pensi ad esempio alla possibile sovrapposizione di interventi quando, nell'ambito della conferenza stampa, il responsabile della comunicazione si trova a dover contattare, per una conferma di partecipazione, l'amministratore delegato di un'azienda che ha offerto la propria collaborazione per la realizzazione del progetto e sta per questo lavorando fianco a fianco, con il responsabile marketing dell'organizzazione sportiva. E' chiaro che nell'ambito di quest'ultima, per evitare sovrapposizioni e per ottimizzare le risorse, devono essere definiti con chiarezza i singoli work

package, le persone incaricate a realizzarli, il tempo necessario e i possibili rischi che eventualmente vanno affrontati con un piano ben definito.

In molti casi si usa una matrice di responsabilità che assegna ad ogni componente del progetto i diversi compiti prevedendo per ogni macro-attività chi è responsabile, chi ha una funzione di supporto, chi deve essere informato e chi deve invece approvare eventuali decisioni.

In quest'ottica anche la temporizzazione delle attività assume una rilevanza innegabile determinando l'ordine e la possibile compatibilità tra due compiti e la eventuale propedeuticità di compito (ad es. non può iniziare la procedura di invio degli inviti se non è terminata quella di stampa degli stessi). L'utilizzo di Flowchart (flussi di lavoro e di processo), può essere di notevole aiuto.

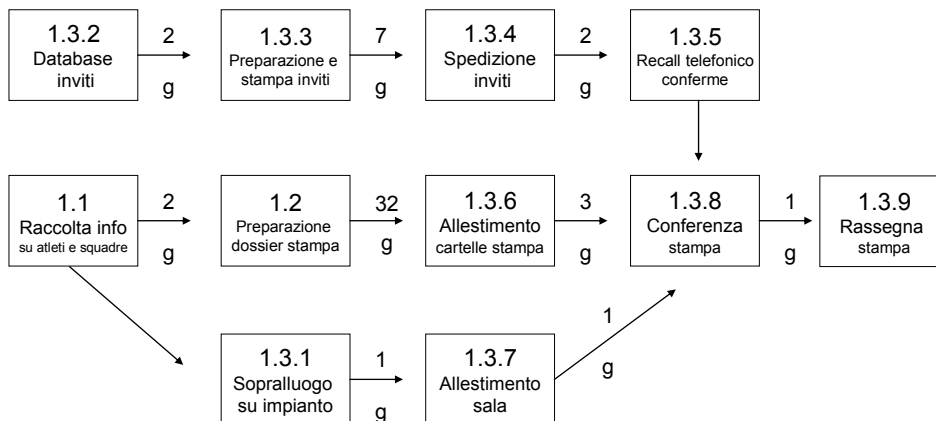
Per la rappresentazione grafica della dimensione tempo possono essere utilizzate alcune tecniche tra le quali il diagramma di Gantt e il sistema reticolare PERT. La prima prende il nome dallo studioso di organizzazione aziendale Henry Gantt e permette di visualizzare, mediante un sistema a barre orizzontali collocate su un calendario, la durata temporale di ogni attività, la loro sequenza e la contemporaneità di due o più azioni, mentre il sistema PERT (Program Evaluation and Review Technique) è uno strumento di programmazione reticolare che descrive in modo grafico i flussi e le relazioni tra le diverse attività operative, la precedenza logica e la successione temporale. Graficamente il PERT si compone di due elementi: gli eventi (rappresentati da rettangoli e cerchi) e le attività critiche rappresentate dalle frecce che vanno a collegare gli eventi, rappresentandone il flusso logico.

Si tratta di strumenti che forniscono un notevole aiuto nella progettazione, organizzazione ma soprattutto nel controllo dell'avanzamento del progetto (di seguito due esempi riferiti ad una conferenza stampa).

Diagramma di Gantt per conferenza stampa del 15 giugno

ATTIVITA'	DURATA	RESPON SABILITA'	MAGGIO	GIUGNO
1.1 RACCOLTA INFO SU ATLETI E SQUADRE PARTECIPANTI	20 gg (12/5 – 31/5)	U A1	█	
1.2 PREPARAZIONE DOSSIER STAMPA	32 gg (12/5 – 12/6)	U A2	█	
1.3 CONFERENZA STAMPA	23 gg (28/5 – 20/6)			█
1.3.1 Sopralluogo su impianto	1 g (28/5)	U A1	→	
1.3.2 Database inviti	2 gg (3/6 – 4/6)	U A2		→
1.3.3 Preparazione e stampa inviti	7 gg (29/5 – 4/6)	U A2		→
1.3.4 Spedizione inviti	2 gg (5/6 – 6/6)	U A2		→
1.3.5 Recall telefonico conferme	5 gg (10/6 – 14/6)	U A2		→
1.3.6 Allestimento cartelle stampa	3 gg (12/6 – 14/6)	U A1		→
1.3.7 Allestimento sala	1g (14/6)	U A1		→
1.3.8 Conferenza stampa	1 g (15/6)	UA1+A2		→
1.3.9 Rassegna stampa	4 gg (16/6 – 20/6)	U A2		→

Diagramma di PERT per conferenza stampa del 15 giugno



CAPITOLO 3

COSTRUIRE L'IDEA

1) L'ideazione e gli elementi distintivi

L'ideazione rappresenta la fase primaria, quella in cui si definiscono *in linea generale* la natura e la struttura dell'evento che si ha in mente di creare. E' fondamentale, già in questo passaggio, mettere per iscritto le *linee guida* le quali saranno affinate e potranno essere modificate nella successiva fase di programmazione. Si tratta di avere una "vision", uno schema complessivo di come l'evento dovrà svolgersi ossia chiarire nel miglior modo la percezione anticipata del rapporto che l'evento dovrà avere con il suo mercato (ammontare di reddito, notorietà, partecipanti, spettatori, sistema degli obiettivi che ci si prefigge, ecc.).

Non a caso una visione condivisa e comunicata esplicitamente consente alle persone di lavorare in modo indipendente ed efficace in direzione di uno scopo comune.

L'idea per la realizzazione di un evento presuppone la definizione degli obiettivi e la relativa scelta di un genere e una tipologia di manifestazione.

Partendo dagli obiettivi che si vogliono perseguire vanno definiti la tipologia di evento e il genere, dai quali dipendono tutte le decisioni successive.

Nel caso di una molteplicità di finalità, sarà importante che tutti i soggetti coinvolti nell'ideazione e nella produzione dell'evento, non solo condividano il più possibile queste finalità, ma le interpretino più o meno sulla base della stessa gerarchia di importanza. Un esempio può essere dato dal caso in cui un evento venga concepito sia per radicarsi sul territorio che per "fare cassa". E' possibile che queste due finalità risultino contraddittorie e quindi sarà importante che siano chiare priorità e scelte strategiche fin dall'inizio.

In genere la formulazione degli scopi evidenzia anche i destinatari dei messaggi che l'evento può comunicare e dunque nell'idea iniziale deve emergere la filosofia generale dell'organizzazione che la produrrà.

Quanto più si è precisi nella fissazione degli obiettivi da raggiungere (numero di partecipanti, affluenza del pubblico, ritorno percentuale sull'investimento, livello

dei contributi e delle sponsorizzazioni, punto di pareggio (break even), percentuale di gradimento da parte del pubblico e degli sponsor, livello di notorietà dell'evento, ecc.) tanto più facili saranno le operazioni di valutazione finale e di controllo intermedio per la verifica ed il monitoraggio in corso d'opera dei vari indicatori di performance.

Qualunque sia l'evento che si intende organizzare, la regola numero uno è di non lasciare niente al caso, in poche parole non basta fare ma occorre *fare bene*, altrimenti si rischia di non ottenere nessun risultato o, peggio, di andare incontro ad effetti negativi.

Inoltre, specialmente negli ultimi anni, esiste una concorrenza agguerrita nell'organizzazione di manifestazioni, sportive e non, quindi è ancora più importante puntare sull'efficacia e sulla qualità dell'evento che si va a proporre.

A proposito della definizione di *organizzazione* si nota come sia necessario costituire una struttura specifica e seguire passaggi precisi per dare vita a una manifestazione di successo.

Per funzionare bene, risorse, strumenti e uomini debbono "combinarsi" secondo regole precise, secondo uno schema di rapporti ed interrelazioni per cui ciascuno sa per cosa deve operare, a chi deve rivolgersi, ecc.

Se si sta ragionando all'interno della propria associazione sportiva dilettantistica per la realizzazione di un evento, occorre definire esattamente chi farà parte dell'eventuale Comitato promotore e chi del Comitato organizzatore, valutando se risulta più conveniente separarli oppure gestirli congiuntamente.

Chiaramente si potranno contattare anche persone non facenti parte dell'associazione stessa se ritenute idonee a far parte di tali Comitati; questo vale soprattutto per il Comitato promotore (in quanto spesso soggetti esterni sono interessati a farne parte) ma difficilmente si potrà delegare l'organizzazione totalmente all'esterno, per un problema di costi.

Un altro aspetto molto importante riguarda la definizione dell'ambito territoriale e quindi della provenienza dei competitori; atleti e squadre. Possiamo dividere le manifestazioni sostanzialmente in provinciali, regionali, nazionali e internazionali. Nel caso di eventi promozionali è possibile che ci si riferisca a realtà assai più circoscritte come ad esempio il quartiere o il distretto scolastico.

In pratica la scelta del target di riferimento è fondamentale per progettare l'evento nella maniera più consona: partecipanti e pubblici diversi hanno, infatti, esigenze differenti ed è quindi opportuno prestare la massima attenzione ai due seguenti aspetti.

1. Definizione della tipologia di persone che parteciperanno all'evento: età, sesso, territorio di provenienza dei partecipanti, tempi di viaggio, esigenze di partenza o di consumi particolari
2. Caratterizzazione del pubblico che si vuole coinvolgere per programmare azioni mirate.

E' chiaro che fin dalle prime battute tali elementi saranno vincolanti sia per la scelta dell'impianto, sia per le altre aree organizzative. L'obiettivo è cercare di avvicinarsi il più possibile al numero esatto, considerando una percentuale di imprevisto e tale prerogativa rientra in una particolare competenza degli organizzatori di eventi: saper valutare il mercato target.

Un ulteriore condizionamento è imposto dalla durata di tutta la manifestazione, comprensiva della attività di contorno. Oltre alla pianificazione del numero delle giornate è necessario definire gli orari valutando tutte le possibile concomitanze che potrebbero mettere in crisi l'intero apparato organizzativo.

È inoltre opportuno che la scelta del posto dove far svolgere una manifestazione sia fortemente correlata alla tipologia della stessa. Indispensabile controllare attentamente le caratteristiche funzionali della sede prescelta. Naturalmente deve anche esserci una compatibilità del luogo individuato con il livello e le dimensioni dell'evento: questo è tanto più necessario per la chiarezza di rapporti con i nostri partner (es. gli sponsor o le istituzioni) ai quali dobbiamo offrire iniziative definite con chiarezza nei loro obiettivi e pertanto sempre in linea con la reale consistenza dell'evento.

Occorre altresì già in questa fase primordiale effettuare alcune ricerche per identificare il periodo migliore per collocare l'evento. Va controllato accuratamente il calendario della eventuale Federazione di riferimento, sia perché l'organizzazione di competizioni ufficiali va richiesta per tempo sia perché si evitino sovrapposizioni con altri eventi sportivi (specie se previsti in regioni o province vicine).

Inoltre bisogna prestare la massima attenzione ad altre iniziative organizzate sul territorio poiché potrebbero diventare concorrenti potenziali in caso di concomitanza della data: manifestazioni di altri sport, fiere, concerti, ecc. L'inserimento consapevole in una festa preesistente, se concordato nei minimi dettagli, può essere utile per accedere a nuove risorse e a un pubblico più ampio. Anche la conoscenza del palinsesto televisivo può risultare utile, in modo da evitare contemporaneità con trasmissioni di grande impatto sociale (ad esempio finali dei campionati mondiali di calcio, dei 100 metri ai Giochi olimpici, ecc.).

Il budget è naturalmente un punto imprescindibile nell'organizzazione di un evento, già in questa fase orientativa occorre avere un'idea di massima di quelle che possono essere le entrate e le uscite per potersi regolare in merito alle scelte da effettuare.

2) Lo sviluppo della rete: i patrocini e le collaborazioni

Il patrocinio di una manifestazione sportiva spesso interessa agli Enti territoriali, naturalmente se si tratta di eventi organizzati seriamente, in quanto sono occasione di visibilità, d'impatto sociale e di promozione del territorio.

Perciò con un progetto ben fatto non è difficile ottenere patrocini, collaborazioni e anche aiuti che non necessariamente devono essere solo economici. Infatti anche i servizi (polizia municipale, transenne, utilizzo di impianti sportivi ecc..) possono rappresentare una merce preziosa nel momento in cui rappresentano un risparmio rispetto ad un costo che si sarebbe dovuto sostenere. Inoltre a seconda delle finalità dell'evento si può chiedere il patrocinio o la certificazione a vari Enti tra i quali spiccano, a seconda delle varie competenze, i Ministeri e gli Enti territoriali.

E' importante cominciare a ragionare anche sui partner economici (aziende, artigiani, circoli, ...) domandandosi a chi potrebbe interessare sostenere il nostro evento, considerando la tipologia, il target e le caratteristiche che vogliamo dargli.

3) I regolamenti federali

Per inserire l'evento nell'ambito dei calendari federali occorre rispettare le regole contenute di solito in alcune norme ben precise sull'organizzazione delle manifestazioni, le quali in genere stabiliscono chi ha la titolarità per organizzare manifestazioni, le modalità per l'inserimento nei vari calendari regionali e nazionali, le varie procedure per le richieste di manifestazioni istituzionali e le candidature per l'organizzazione di manifestazioni federali. Sono altresì regolamentate le iscrizioni e la partecipazione degli atleti, i risultati, le classifiche, l'omologazione dei primati e dei risultati, i premi e compensi agli atleti.

Recentemente alcune federazioni richiedono agli organizzatori il rispetto di precise disposizioni tecniche, economiche ed organizzative ed i rapporti tra federazioni ed organizzatori sono regolati da apposite convenzioni.

4) La verifica della fattibilità

La verifica della fattibilità sui dati che abbiamo a disposizione, anche se ancora non sono esaustivi, va fatta con attenzione prima di passare alla fase di programmazione. In caso emergano dubbi o problemi è necessario risolverli subito, prima di passare alle fasi operative.

Qualsiasi organizzazione che intende realizzare un evento sportivo in grado di promuovere qualità e competitività del territorio di riferimento, deve valorizzare, sviluppare e accrescere funzioni di eccellenza, per favorire l'attivazione di una serie di potenzialità esistenti nell'area urbana.

La proposta nasce dalla consapevolezza che oggi, ancora più che in passato, il tempo libero destinato allo sport non è solo una realtà economica, sociale ma anche infrastrutturale ed urbanistica e richiede spazi polifunzionali progettati

appositamente per ospitare manifestazioni e spettacoli che garantiscano comfort acustico e visivo.

Il dibattito nazionale, ma soprattutto le tendenze internazionali, ci segnalano tra l'altro come l'offerta per il tempo libero e per lo sport deve dare ampio spazio all'innovazione in quanto sinonimo non solo di rinnovamento e di modernità, ma anche e soprattutto di creatività. L'innovazione sportiva diventa anche culturale e deve ben integrarsi con la storia, il passato ed il territorio.

Solo in virtù di questa integrazione, infatti, ogni elemento agirà da moltiplicatore. Offerte prive di novità, cioè legate solo ed esclusivamente alla tradizione, se pur validissime, nel medio e lungo periodo non sono in grado statisticamente di riscontrare l'interesse del grande pubblico, diventando così di fatto, e purtroppo, non più sostenibili da un punto di vista finanziario.

Solo con un'innovazione dinamica si possono affrontare le continue nuove esigenze della domanda, anticipare eventuali offerte concorrenziali e riposizionare l'offerta anche verso nuove nicchie di mercato. E' fondamentale che l'innovazione e la creatività possano e sappiano dare risposta alla domanda assicurando così una lunga vita ed una giusta crescita al servizio sportivo offerto. La proposta sportiva, quindi, deve sempre di più rispondere alle richieste di tutti: giovani ed adulti, uomini e donne, studenti e bambini, residenti e turisti, aziende e professionisti, ecc..

Creatività, promozione, incentivazione, comunicazione, organizzazione, efficienza, marketing devono essere i cardini su cui si deve basare il progetto dell'evento sportivo che acquisterà un ulteriore valore se sarà in grado di inglobare lo svolgimento di tutte le attività rivolte al sostegno della creatività culturale ed artistica, quali attività musicali, teatrali, cinematografiche, laboratori di vocalità e di ricerca musicale e multimediale, nonché attività di studio, ricerca e didattica, predisponendosi così a divenire un fulcro temporaneo di tutto quanto ruota intorno al mondo della cultura intesa in senso ampio del termine.

E' chiara dunque l'esigenza di valutare la presenza di idonei spazi funzionali alla gestione delle attività e di aree ricettive e ricreative. La progettazione dovrà comprendere anche la sistemazione delle aree esterne adeguatamente configurate ed attrezzate per la diversa fruizione diurna e notturna del sito e con

un alto grado di integrazione e di interrelazione con le altre strutture pensate sull'area stessa. Dovrà prevedersi, ad esempio, un adeguato parcheggio ponendo comunque particolare attenzione all'accessibilità, al disegno degli spazi pubblici ed alla sicurezza dei percorsi di connessione.

La conoscenza delle esigenze di mercato potrà dare utili indicazioni per realizzare o meno spettacoli o manifestazioni quali: altri appuntamenti sportivi, teatro, cabaret, commedie musicali e musical, musica sinfonica e lirica, jazz e rock, danza, spettacoli circensi, sul ghiaccio, convegni, convention, seminari ecc..

D'altra parte l'evoluzione degli stili di vita, dei gusti, delle aspettative dei fruitori di cultura, i cambiamenti registrati da parte dell'offerta, richiedono al comitato organizzatore la rivisitazione del modo di produrre, distribuire, divulgare, quindi un rinnovamento nel rispetto delle nuove esigenze della domanda e della stessa innovazione tecnologica, la progettazione di nuove modalità e nuove vie per la stessa imprenditorialità sportiva.

Nel progettare iniziative per il tempo libero si deve altresì tenere presente che spesso alcune strutture esistenti sul territorio, nell'eventualità dei grandi eventi, presentano:

- problemi di sicurezza;
- visibilità e acustica penalizzata;
- inadeguatezza tecnica;
- perdita economica nel montaggio e smontaggio degli allestimenti.

D'altronde, anche le dimensioni dell'eventuale impianto che dovrà accogliere l'evento possono rivelarsi insufficienti, sia per una scarsa capacità di accoglienza di pubblico, desideroso di partecipare alle manifestazioni, sia per un non secondario problema di costi di gestione, produzione ed allestimento che, se ripartiti su un maggiore numero di utenti, produrrebbe minori perdite di gestione o addirittura un equilibrio di esercizio.

L'esigenza di integrare l'evento con altre attività e con il territorio ospitante impone di ragionare su temi quali la multi-funzione e la multidisciplinarietà mantenendo peraltro un favorevole rapporto costi/benefici.

Oltre al rispetto delle normative, comprese le leggi relative all'abbattimento delle barriere architettoniche, il progetto dovrà tener conto dello stato degli impianti sia dal punto di vista strutturale sia da quello tecnologico.

La progettazione dovrà tener conto delle diverse attività, per le quali è necessario un sistema di climatizzazione ambientale ecologico che comporti oltre al riscaldamento invernale di tutto l'edificio, il condizionamento estivo ed il controllo dei parametri di temperatura, umidità e velocità dell'area, qualora si tratti di attività al coperto.

Per gli impianti dovrà essere assicurato il più alto grado di protezione con riferimento a concetti di sicurezza attiva, dovranno essere analizzate le possibili soluzioni individuando il corretto rapporto costi benefici che le tecniche più aggiornate rendono possibile.

L'impianto di climatizzazione dovrà essere ecologico e la diffusione dell'aria dovrà essere effettuata con idonei processi di filtrazione e progettata per garantire una perfetta ed evitare correnti d'aria. Particolare attenzione andrà fatta per la limitazione dei rumori dovuti alle unità tecnologiche installate, che dovranno essere insonorizzate.

Notevole importanza assumono anche le opere di manutenzione. Pertanto le scelte progettuali iniziali dovranno tener conto di minimizzare gli oneri successivi di manutenzione.

Oltre agli elaborati previsti dalle normative (piano delle manutenzioni, fascicolo tecnico ecc.) tutta l'esecuzione delle eventuali manutenzioni dovrà essere scrupolosamente annotata in modo che sia possibile, al termine delle stesse, disporre di un riepilogo completo ed attendibile da mostrare all'eventuale proprietario degli impianti (es. il comune).

La stima del costo dell'evento è evidentemente da intendersi come una cifra di massima che dovrà essere valutata attraverso una stima dettagliata per funzioni o destinazioni.

Sono inclusi nel progetto, gli oneri per l'eventuale acquisizione di aree, gli arredi, le attrezzature e gli impianti e per il rispetto degli standard e le esigenze attuali di benessere, da garantire in un qualsiasi luogo pubblico.

Sarà quindi necessario prevedere in sede progettuale tutte le attività propedeutiche occorrenti a consentire la successiva realizzazione delle opere.

Particolare attenzione dovrà essere quindi posta ai problemi gestionali tenendo conto di criteri di economicità e semplicità funzionale.

Se la verifica della fattibilità indica di procedere, va affrontato il problema dei tempi, i quali vanno calcolati con generosità, poiché ci saranno inevitabilmente degli imprevisti che rallenteranno i lavori.

<p style="text-align: center;">CAPITOLO 4 PROGRAMMARE PER CRESCERE</p>
--

1) La Programmazione

L'idea va collocata nella dimensione temporale, cioè vanno pianificati i giorni necessari per realizzare le diverse attività operative e, a discendere, le diverse sottoattività ed azioni.

Le domande a cui dare risposta sono: quando deve essere fatto, quando dovrebbe essere finito, qual è il tempo più opportuno, quando occorre?

All'atto pratico, per fissare il calendario si dovrà tenere conto, considerato il periodo in cui è programmato l'evento, delle seguenti variabili temporali:

1. il tempo necessario per completare ciascuna azione;
2. la sequenza delle attività che devono essere ultimate in serie e l'elenco di quelle che vanno realizzate in parallelo;
3. i tempi tecnici delle forniture (ordine trasporto, scarico, ecc.);
4. i possibili impedimenti per le lavorazioni (festività, ponti, possibili ritardi consegna);
5. il tempismo prevedibile (celerità e puntualità) da parte dei collaboratori.

Progettare e programmare con precisione quali sono le cose da fare e decidere chi se ne occuperà sono attività fondamentali per un evento di successo. In questa fase ci si dedica alla definizione dei settori operativi e alla selezione delle risorse umane.

2) La struttura organizzativa

Come già accennato in precedenza l'evento sportivo rappresenta un fatto sociale mediatico che mette insieme una serie di individui e di attività attorno ad un progetto.

Il Comitato organizzatore dovrà perciò tener conto di molteplici aspettative di numerosi stakeholder.

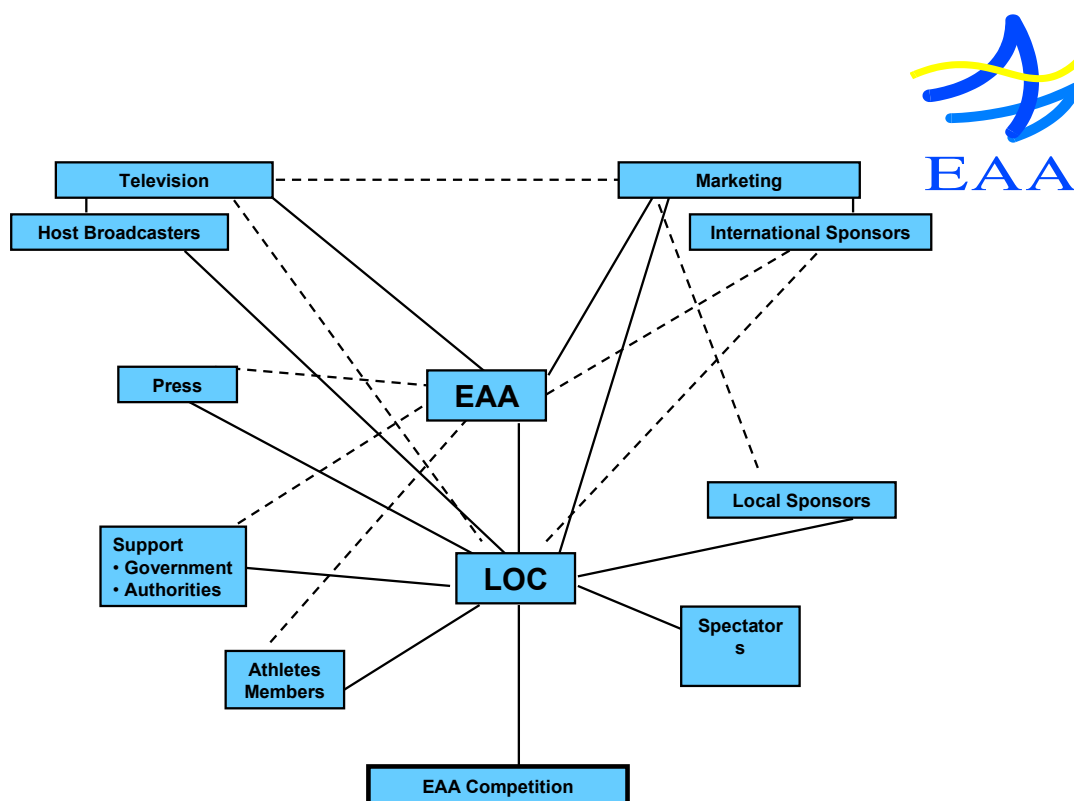
Figura n. _ - Gli stakeholder di un evento sportivo



In generale si assiste ad una sempre maggiore attenzione verso alcune categorie di portatori di interesse ed in determinate realtà, maggiormente evolute dal punto di vista organizzativo, si arriva addirittura a stabilire i rapporti

che si vengono a creare tra le diverse categorie di stakeholder. E' il caso, ad esempio 'Associazione Europea di Atletica Leggera (EAA), che ha cercato di analizzare i diversi rapporti esistenti tra gli stakeholder determinando le prerogative del Comitato Organizzatore Locale (LOC) (Figura n. __)

Figura n. __ - Gli stakeholder di un evento di atletica leggera di livello europeo



Nella organizzazione di eventi sportivi molteplici attori si trovano quindi a lavorare insieme, talvolta in modo occasionale, magari senza riferimenti precedenti.

In una prima sommaria categorizzazione in seno al comitato organizzatore dovrebbero delinearsi tre aree

La divisione in settori operativi specifici è proposta per mettere in evidenza le varie sezioni su cui occorre lavorare e per attribuire ruoli precisi alle persone disponibili, evitando così sovrapposizioni e confusione.

Ciò non significa però, che lo stesso gruppo di persone non possa occuparsi di più settori e che anche i responsabili non possano seguirne più di uno. Infatti, specialmente nel caso di un evento di piccole dimensioni, sarebbe economicamente troppo gravoso ingaggiare un elevato numero di persone; perciò in molti casi i ruoli potranno essere ricoperti principalmente da membri dell'associazione che avranno più di una mansione. Ciascuno può avere uno o più compiti, purché ciò sia stabilito a priori, salvo emergenze e casi particolari, poiché la formula in cui tutti fanno un po' di tutto non dà alcuna garanzia di buon funzionamento.

La divisione in settori operativi è opportuna e risponderà ad esigenze specifiche legate alle singole situazioni. Ecco alcuni argomenti fondamentali da affrontare:

In genere nei progetti legati ad eventi sportivi coesistono almeno tre team di lavoro, i cui compiti variano in complessità a seconda della dimensione dell'evento stesso:

1. Il **team sportivo**, che cura la gestione della parte agonistica dell'evento: inviti e gestione atleti, regole, misurazioni, premiazioni;
2. il **team tecnico**, che gestisce attrezzature ed impianti, nonché tutte le problematiche relative alla sicurezza ed all'ospitalità;
3. il **team amministrativo**, formato da addetti alla organizzazione della produzione, amministrazione, rapporti con i media e con le autorità.

Tra tutti assume rilevanza il **responsabile di progetto**, che ricopre compiti di:

- Pianificazione e programmazione;
- Organizzazione delle risorse (umane, tecniche, economico-finanziarie);
- Direzione e guida;
- Controllo di specifiche, costi, tempi.

Nel caso di eventi di piccola dimensione i tre team lavoreranno praticamente sempre separati, creando i presupposti per una struttura di tipo **gerarchico-funzionale**, con ruoli e linee di riporto chiaramente definiti e una divisione del lavoro rigida.

Si tratta di un modello organizzativo dove la specializzazione è rispetto alle competenze (vendite, amministrazione, produzione, etc.) e l'obiettivo è quello di massimizzare l'efficienza. Questa forma organizzativa si rifà ai principi tayloristici di divisione e parcellizzazione del lavoro.

Nel caso di eventi di maggiore dimensione, la complessità dei processi e la necessità di cooperazione ed incrocio tra le attività dei team porta ad optare per forme funzionali modificate come ad esempio quelle matriciali, nel tentativo di coniugare l'efficienza con il presidio dell'efficacia.

I membri della struttura saranno in questo caso impegnati in attività legate a progetti specifici (ad es. vendita dei diritti TV relativi all'evento) ciascuno dei quali coinvolge membri di team diversi. Alla conclusione del progetto, i membri di ciascun team vi faranno ritorno, per poi essere allocati su progetti nuovi nell'ambito di un nuovo gruppo di lavoro.

Nel caso degli eventi sportivi la scelta del modello organizzativo è quindi piuttosto facile, in quanto dipende essenzialmente dalla dimensione dell'evento.

Dopo avere annotato le linee guida e avendo perciò chiaro in mente il tipo di evento che ci si accinge a realizzare è il momento di entrare nello specifico della programmazione vera e propria.

Abbiamo già accennato al fatto che programmare con precisione quali sono le cose da fare e decidere chi se ne occuperà sono attività fondamentali per un evento di successo. Non di rado idee buone sono risultate inefficaci a causa di troppa leggerezza nella fase di programmazione.

3) La gestione dei volontari

Il fatto che i volontari non siano pagati ha importanti implicazioni per quello che riguarda il loro reclutamento e gestione. Per far sì che il reclutamento di volontari abbia successo, è necessario che le attività da svolgere siano organizzate e promosse ponendo in primo piano quelli che sono i benefici che le differenziano dalle altre attività tipiche del tempo libero.

L'ampliamento delle proprie conoscenze, la possibilità di esporre simboli prestigiosi, e l'interazione con persone importanti sono da considerare tutti possibili validi incentivi per attrarre volontari nel mondo dello sport. La forza e l'importanza di questi benefici, comunque, variano a seconda delle specifiche mansioni assegnate.

Il trattenimento dei volontari, invece, è essenzialmente un compito di marketing relazionale attraverso il quale i benefici del volontariato vengono costantemente aggiornati, riproposti e riofferti ai volontari.

Le principali leve sono:

- la possibilità di “*essere degli insider*” cioè di avere accesso costante ad informazioni riservate a chi sta dietro le quinte;
- la possibilità di ricoprire ruoli decisionali e di esprimere le proprie capacità, per chi svolge un lavoro dipendente.

Le uniformi di tutti i gli addetti all'evento devono riflettere lo spirito dell'evento. Lo stile, il colore, il tessuto devono essere scelti prima dell'evento, in ragione di fatti specifici:

- I manager, gli interpreti, le hostess devono essere vestiti in modo ricercato, poiché devono interagire con i media, gli sponsor, i pubblici ufficiali;
- Gli addetti ad ogni unità dello staff devono essere vestiti in modo identico, in modo da costruire spirito di team e da evitare confusione;
- I principali gruppi dovranno essere: maschere, accoglienza, staff medico, sicurezza, staff di supporto. Quest'ultimo team dovrà indossare uniformi più comode e meno formali, dato che sarà impegnato nel montaggio e allestimento delle attrezzature;

- Lo staff medico e la sicurezza dovranno indossare uniformi facilmente riconoscibili, ma non tali da generare apprensione o panico.

Il tessuto dovrà ovviamente essere adeguato alla stagione dell'anno ed alla temperatura prevedibile sul luogo dell'evento: per motivi di immagine non è opportuno che gli spettatori vedano personale che suda o che rabbrivisce dal freddo!

A seconda del numero di persone coinvolte nello stato, lo stile (ad es. cintura elastica o bottoni), il numero di pezzi dell'uniforme, le misure e la distribuzione devono essere curate attentamente.

E' assai importante che lo staff, ed in particolare i volontari, ricevano l'uniforme corretta e della misura appropriata. Un'uniforme della misura sbagliata è uno degli aspetti più demotivanti per i volontari, oltre ad apparire ridicola agli occhi del pubblico.

Le uniformi sono tra gli strumenti che riconoscono ai volontari un certo status e garantiscono un soddisfacimento tangibile. Per esempio, le divise ufficiali portate in occasione di un evento sono spesso indossate anche parecchio tempo dopo la fine di questo, come prova di un coinvolgimento diretto nella sua organizzazione. Se tali divise sono un qualcosa non acquistabile, fornito unicamente allo staff, il significato di possederne una è sicuramente accresciuto. E in maniera simile, lo stesso discorso può essere fatto anche per altri oggetti come spille, distintivi e lasciapassare.

Circa le uniformi è quindi importante curare i seguenti aspetti:

- Misure;
- Ordini eseguiti per tempo per la realizzazione e la consegna;
 - Inserimento appropriato dei marchi sponsor (aventi il diritto) sui capi di abbigliamento;
- Distribuzione precisa dei capi;
- Definizione e comunicazione pubblica e anticipata delle regole di restituzione o trattenimento dei capi al termine dell'evento.

4) La creazione del piano operativo

Gli eventi sportivi hanno raggiunto ormai una tale complessità (presenza di sotto-eventi quali prepartita, spettacolo all'intervallo, ospitalità per gli sponsor) per cui diventa sempre più necessaria la redazione di un piano operativo.

Si riporta di seguito un possibile percorso di sviluppo del piano operativo.

Fase 1

Determinazione dei **ricavi** potenziali in base a:

- dati storici;
- alle possibili vendite di sponsorizzazioni;
- capacità dell'impianto;
- eventuali altre entrate (contributi, donazioni, scambio di merci ecc.)

Sviluppo conseguente del budget di spesa (e non viceversa) modulando le uscite in base alle entrate previste

Fase 2

Determinazione dell'arco temporale per le attività di:

- preproduzione (budgeting, progettazione, mailing list, inviti, comunicati stampa, acquisti, partnership, sponsorizzazioni, ingaggio atleti);
- produzione (gestione gara e manifestazione, ospitalità, emergenze);
- post-produzione (comunicati stampa, reportistica verso sponsor, pagamenti, contenzioso);

Non cedere all'ansia, compiendo azioni che richiedano poi revisioni o spese aggiuntive. Ad esempio, la vendita di biglietti necessita di supporto pubblicitario e promozionale. Chi inizia la campagna pubblicitaria troppo presto (prima che i biglietti siano disponibili o che il pubblico sia disposto ad acquistarli) brucia inutilmente risorse ed energie. Inoltre, brochures e materiali promo vanno ordinati nelle quantità adeguate, dato che le ristampe di solito fanno raddoppiare i costi.

Fase 3

Organizzazione del tempo determinando prima quali attività debbono essere realizzate in ordine sequenziale, specificando durata e data. Questa attività è particolarmente necessaria in caso di richiesta di permessi e licenze. Anche la richiesta di denaro ad aziende è molto sensibile al tempo, data la ciclicità delle attività di budgeting dei clienti. Questo richiede di imparare i cicli di ogni cliente, il termine dei rispettivi anni fiscali, le date di scadenza per l'accettazione delle proposte.

Fase 4

Pianificare all'indietro elencando ogni attività e decidendo quando farla partire. Definire le operazioni necessarie a compiere ogni attività e il tempo richiesto. Ad esempio, per fare sì che gli invitati rispondano prima di una certa data, va calcolato il tempo per progettare gli inviti, stamparli, etichettarli, spedirli, riceverli, rispondere. Il tempo totale andrà sottratto dalla scadenza finale, per definire il momento in cui iniziare il lavoro.

Fase 5

Stanziare tempo supplementare per gestire le emergenze ed i ritardi.

Fase 6

Confermare e verificare i piani con tutti coloro che sono coinvolti nelle attività, a partire da fornitori e principali collaboratori. Una riunione a settimana con lo staff da quando il progetto parte ed una al mese con tutti i coinvolti è consigliabile. Per eventi di grande dimensione, l'invio di una newsletter ha una forte ricaduta motivazionale e di coordinamento, oltre che informativa.

Fase 7

Definire procedure scritte per le attività ritenute più critiche rispetto alle scadenze fissate. Ad esempio il CIO prescrive che gli inviti per i Giochi Olimpici siano inviati almeno un anno prima dell'avvenimento.

Fase 8

Incorporare nel piano ogni protocollo o regolamento specifico di Lega o Federazione coinvolte. Ad esempio le condizioni per ammettere gli stranieri alle competizioni.

Fase 9

Ragionare mettendo a fuoco i compiti di ogni unità organizzativa. Elencare poi tutte le attività di cui ogni unità organizzativa è responsabile separatamente. Infine incorporare queste attività nel piano principale.

Fase 10

Incorporare nel documento di pianificazione una rubrica con i nomi di tutte le persone coinvolte ed i loro numeri (lavoro, casa, email, fax, cellulare). Nel momento delle emergenze è una risorsa indispensabile.

Fase 11

Inserire nel piano la descrizione delle possibili emergenze e delle relative azioni di recupero. Scegliere i tempi delle diverse azioni in ragione del grado di rischio. Le gare di sci alpino, ad esempio, sono programmate il primo giorno dei Giochi invernali per consentire un recupero in caso di mancanza di neve.

Fase 12

Redigere il piano con una attenzione maniacale al rispetto dei tempi di durata dell'evento: la approssimazione deve arrivare al massimo a 15 minuti. Nel caso di copertura televisiva, tale limite deve ridursi a 2-3 minuti.

5) La scelta accurata della data e definizione del luogo

La data precisa e il luogo di svolgimento dell'evento vanno stabilite operando i necessari controlli per la disponibilità delle location. Vanno quindi contattate: la Federazione (attraverso il Comitato del proprio territorio), il Comune (la Prefettura in caso l'evento si svolga in più Comuni), il gestore dell'impianto.

6) I permessi e gli adempimenti burocratici

Per quanto riguarda i permessi, laddove necessari, gli organi di riferimento sono il Comune (o la Prefettura), in vari Uffici, compresa la sezione della Polizia Municipale, e la Questura. Rivolgendosi al proprio Comune di appartenenza si può ottenere tutta la modulistica necessaria (quasi sempre scaricabile dal sito internet). Inoltre in alcuni casi sono previsti anche dei contributi e/o un'assistenza organizzativa da parte degli Enti territoriali.

7) La definizione del budget puntuale

Nella definizione del budget puntuale, sarà necessario fornire all'amministrazione un piano dei costi dettagliato, considerando che verranno sempre fuori anche delle spese non pianificate che giustificano la previsione di un fondo per le *emergenze*. Anche il piano delle risorse che si hanno a disposizione va fatto in modo particolareggiato: si consiglia di separare le entrate in due categorie: quelle sicure e quelle potenziali.

Inoltre bisogna stabilire chi è autorizzato a fare delle spese, predisponendo un sistema per definire il tipo e l'ammontare di tali uscite, per il loro controllo e la registrazione.

L'amministrazione si occuperà della registrazione in bilancio, della revisione, delle tasse amministrative e dell'aggiornamento continuo del budget man mano che si definiscono nuove spese e nuovi fondi disponibili.

La registrazione può essere fatta su proprio sistema cartaceo, su prestampati appositi per piccole aziende oppure su computer, servendosi di specifici programmi che attualmente riescono anche a fornire un'assistenza specifica nella preparazione dei vari documenti e nella stampa della modulistica.

8) Il lavoro di segreteria

La segreteria sarà operativa nelle varie fasi di organizzazione dell'evento. Durante la programmazione si occuperà delle iscrizioni, della registrazione dei partecipanti, della prenotazione alberghiera se necessaria, di preparare e stampare il materiale occorrente; nella fase realizzativa sarà invece il crocevia di tutte le attività di comunicazione, compilazione e stampa dei risultati e delle

classifiche, risoluzione degli imprevisti; nel post evento dovrà registrare i risultati, riordinare i database, archiviare le varie documentazioni, mandare ringraziamenti, etc.

9) La predisposizione del regolamento

Il regolamento deve essere chiaro e in accordo con gli obiettivi che ci si è prefissati. Le regole devono essere scritte chiaramente e divulgate a tutti i coinvolti.

Per le modalità di svolgimento dell'evento bisogna predisporre delle regole, cercando di dare risposta a quanti più casi verificabili possibile, rimandando per ciò che non dovesse essere esplicitato, all'eventuale regolamento federale.

Oltre al regolamento occorre predisporre anche il cerimoniale, tutte le attività di animazione, le attività collaterali che faranno parte dell'evento.

10) La scelta delle strutture

Le strutture devono essere scelte in coerenza con il tipo di evento prescelto.

Per quanto riguarda il luogo di svolgimento possiamo dividere le manifestazioni tra quelle che si svolgono in un impianto sportivo e quelle che hanno sede in quelle che possono essere definite "palestre a cielo aperto".

Solitamente vengono svolte negli impianti sportivi:

- a. Le competizioni (agonistiche, scolastiche, ...) su pista, outdoor e indoor.
- b. Alcuni eventi promozionali (esibizioni, reclutamento, ...).
- c. Tutti gli eventi che per le proprie caratteristiche necessitano di tali strutture.

Una volta individuata la struttura idonea, è essenziale ispezionarla attentamente per valutare l'effettiva compatibilità con le nostre necessità e con le esigenze tecniche e di sicurezza. Dobbiamo considerare tutte le aree: la pista, gli spogliatoi, lo spazio riservato al pubblico, gli spazi dedicabili agli sponsor, il parcheggio, i punti di ristoro, l'area ospitalità, ecc.

Per la prenotazione occorre muoversi per tempo, in modo da poter definire con cura tutti i particolari:

- Condizioni d'affitto e di utilizzo dell'impianto.
- Personale (se è presente personale interno all'impianto, se va pagato a parte, se è necessario reclutare risorse umane esterne, analisi delle mansioni, ...).
- Manutenzione e pulizia (chi se ne occupa).
- Individuazione di un supervisore per le strutture (prima e durante l'evento) che deve conoscere bene l'impianto (accessibilità, possesso e utilizzo delle chiavi, uscite d'emergenza, impianto a gas, elettricità, sistema audio, supporti visivi, ecc.).
- Personale preposto all'allestimento e al controllo delle aree dell'impianto (pista, area per il riscaldamento, area giudici, area spettatori, allestimento della segnaletica, utilizzo del sistema audio, degli schermi, ...).

Ritroviamo invece nelle palestre a cielo aperto:

1. competizioni o manifestazioni su strada;
2. corsa in montagna;
3. eventi promozionali come ad esempio giornate a tema in parchi o piazze;
4. altri eventi da svolgersi in luoghi non convenzionali.

Si tratta in pratica di luoghi all'aperto, normalmente non adibiti allo svolgimento di attività sportive. Il primo passo da fare è valutare se tali luoghi, opportunamente allestiti, possano diventare uno scenario idoneo e sicuro per un evento sportivo.

La richiesta di occupazione del suolo pubblico va inoltrata al Comune (o alla Prefettura) ed è necessario farsi accordare anche tutti i permessi per delimitare gli spazi, installare le attrezzature e così via.

I fattori da considerare in questo tipo di sedi sono principalmente:

- Controllo delle condizioni del terreno (pendenza, larghezza degli spazi, presenza di buche, ...).
- Definizione di un percorso compatibile con il luogo in questione.

- Definizione delle attività praticabili.
- Studio del posizionamento degli allestimenti (transenne, generatori di corrente, punti di ristoro, banchetti informativi, spazio per il pubblico, ...).

11) Il reperimento dei materiali

Per quanto riguarda il materiale, si consiglia di fare un inventario di tutto ciò che occorre, basandosi sul calcolo delle presenze previste.

Sarà opportuno decidere quali supporti tecnici sono necessari (grande attenzione ai supporti tecnologici per la rilevazione e omologazione dei risultati), che cosa si vuole fornire ai partecipanti (pacco gara, premi, ...), che cosa servirà per il pubblico e gli accompagnatori.

Per il reperimento del materiale necessario si consiglia di esaminare in prima battuta il materiale eventualmente già presente nell'impianto e quello in possesso della nostra organizzazione. Altrimenti è possibile fare delle richieste al CONI o alla Federazione di riferimento oppure si ricorre al coinvolgimento degli sponsor e dei partner. In ultima analisi rimangono l'ipotesi del prestito (magari anche da parte di altre organizzazioni sportive), del noleggio e quella finale dell'acquisto.

12) L'importanza della sicurezza

La sicurezza è strettamente legata al regolamento, alle strutture, alle attrezzature utilizzate. Occorre ricercare innanzi tutto una sicurezza preventiva, controllando attentamente che ogni cosa rispetti gli standard necessari. Questo tipo di controllo va effettuato anche sul personale che deve necessariamente essere competente e preparato per le mansioni che deve svolgere.

Gli addetti alla sicurezza si occuperanno di predisporre tutto al meglio, in linea con le specifiche normative, ed anche di supervisionare l'intero sistema organizzativo durante l'evento per risolvere le emergenze in questo senso.

I punti principali cui occorre prestare attenzione sono:

- sicurezza di strutture e materiali;
- sicurezza per i concorrenti, partecipanti;
- sicurezza per il pubblico;

- sicurezza per i lavoratori e i volontari;
- servizio assistenza medica;
- autoambulanze in numero adeguato;
- accordi con i Vigili del fuoco;
- sicurezza stradale.

Come già accennato uno di modi migliori di tutelarsi, oltre al predisporre tutto il più accuratamente possibile, è quella di stipulare delle opportune polizze assicurative.

13) La gestione delle variabili ambientali

Avere un piano per la gestione della situazione di pioggia è una delle precauzioni principali che i promoter americani osservano prima dell'inizio dell'evento: molti manager predispongono abiti di ricambio in caso di necessità, per apparire sempre impeccabili nell'ambito di eventi all'aperto.

La programmazione è ovviamente solo una delle condizioni da assicurare per affrontare gli incerti del tempo.

Il numero di addetti da ingaggiare dipende fortemente dal tipo di situazione atmosferica prevista; in caso di pioggia o neve sono richiesti ruoli specifici di telonisti e spalatori. Il cattivo tempo o anche la minaccia può inoltre alterare la viabilità e ridurre l'afflusso del pubblico: in tali casi la presenza di accordi preventivi con le autorità locali per la rimozione degli ostacoli (o il ripristino di situazioni di sicurezza accettabili) può consentire un abbassamento del danno. Per tali ragioni, a chi organizza eventi all'aperto è certamente raccomandabile avere una visione completa sulle condizioni meteo, che comprenda il passato ed il futuro.

Ciò significa consultare sugli almanacchi le serie storiche delle precipitazioni nell'area interessata. Oltre a ciò, vanno monitorate le previsioni del tempo sui mezzi di informazione, arrivando ad interpellare il Comando locale dell'Aeronautica per dettagli maggiori.

14) I trasporti: arrivi e partenze degli spettatori

Gli spettatori vanno e vengono dal luogo dell'evento per un discreto periodo di tempo, piuttosto che concentrare il flusso in due momenti (entrata-uscita) ben definiti, come sarebbe preferibile per un organizzatore.

Tali movimenti non coinvolgono solamente la sicurezza del pubblico, ma mettono alla prova l'intera struttura di ospitalità dell'evento.

La prima impressione che lo spettatore si fa dell'evento è quella che deriva dalla vista dei cartelli segnaletici e del parcheggio durante l'arrivo sul posto.

Pertanto è cruciale un accurato progetto della logistica in entrata, con la distinzione dei flussi di atleti, spettatori, vip, media, delle rispettive destinazioni e delle relative segnaletiche.

Un espediente spesso usato per decongestionare il flusso di entrata è l'accordo con la municipalità per incoraggiare l'uso dei mezzi pubblici attraverso la pratica di sconti in entrata contro la presentazione del titolo di viaggio. In alternativa si può prevedere di offrire un omaggio (a costo zero per gli organizzatori se marchiato da uno sponsor). Un sistema ulteriore di decongestionamento consiste nell'offrire pasti a condizioni agevolate per chi accede in forte anticipo all'impianto rispetto all'orario di inizio dell'evento. Una cura particolare va osservata nell'accoglienza degli ospiti provenienti da destinazioni lontane. Essi potrebbero essere provati o irritati dal viaggio, ma non per questo va persa l'opportunità di offrire una buona "prima impressione": questo può essere più facile prevedendo aree dedicate ed un servizio di accoglienza dedicato per i pullman.

Un altro segmento per cui allestire azioni ad hoc è quello dei visitatori stranieri, che sempre più si spostano per occasioni di turismo o di sport-turismo. Per costoro, la lingua è spesso un ostacolo, che va appianato prevedendo servizi di traduzione simultanea, ed ancora prima cartelli multi-lingue e interpreti collettivi per gruppi. Per lo stesso motivo, la presenza di hostess o guide bi-lingue a bordo dei mezzi di trasporto è un forte presupposto per la fornitura di un'esperienza complessiva di valore.

15) I trasporti: arrivi e partenze di atleti, media, vip

Nel caso di eventi di grande portata vanno pianificati in aggiunta i trasporti di vip, atleti, media. E' spesso preferibile affidarsi a terze parti, per garantirsi il contributo di specialisti. Solo una agenzia specializzata può ad esempio fornire e gestire un servizio di trasporto per manager aziendali effettuato con pullman di lusso dotato di hostess e catering.

Gli atleti richiedono in particolare trasporto da e per i luoghi di residenza, da e per il campo. Inoltre è bene prevedere servizi per lo shopping e le gite degli atleti stessi, in modo da intrattenerli e fidelizzarli.

Quando si trasportano gli atleti da e per l'aeroporto è opportuno prevedere il tipo appropriato di veicolo: ad esempio, per ciclisti vanno predisposti i furgoni da trasporto biciclette. Allo stesso modo i media richiedono spesso mezzi appropriati (ad es. carrelli) per lo spostamento sul campo delle attrezzature di lavoro.

La gestione dei trasporti deve ovviamente essere calcolata in modo da intensificare i viaggi nelle fasce orarie prossime all'inizio ed alla fine dell'evento.

In caso di ospiti vip è praticamente necessario informare preventivamente delle dotazioni esistenti a bordo dei mezzi: servizio di catering, hostess ed altro.

Inoltre è bene che il personale di servizio fornisca ai VIP informazioni durante tutta la durata del viaggio stesso: tempi di attesa, tempi di viaggio, percorso, dettagli tecnici.

Per il soggiorno degli ospiti in genere ci si indirizza verso alberghi ed hotel, ma per soggiorni lunghi possono essere considerate abitazioni o foresterie da affittare, attraverso il contatto con agenzie immobiliari del posto. La sistemazione in hotel presuppone:

- la definizione del numero di persone da alloggiare;
- la ripartizione delle camere (singole, doppie, suites, doppie uso singola, ecc.) in una listing room;
- gli orari e le date di arrivo e partenza;
- la disposizione degli extra.

Tali informazioni consentono la richiesta di preventivi sul luogo. Nel vagliare la scelta si dovrà valutare, oltre a costi e servizi, anche la distanza dai luoghi di gara.

16) La gestione della ristorazione

La ristorazione può rappresentare un importante fonte di entrata all'interno dell'evento. Si possono distinguere due diverse situazioni:

1. la ristorazione come business a sé: è il caso dei servizi di ristorazione intesi come supplemento all'evento. Il pubblico può cioè usufruirne o meno, senza che lo spirito dell'evento ne risenta. E' il caso del servizio bar negli stadi o nei palasport. Dal punto di vista operativo, il modo più snello (ma non necessariamente più soddisfacente per il pubblico) di erogare il servizio è quello di rivolgersi a concessionari esterni con contratti di lunga durata.
In Italia non c'è grande abitudine alla cura di questo servizio, di conseguenza la gamma di prodotti offerta è generalmente limitata ai prodotti da bar. Date le condizioni descritte, è chiaro che questa modalità operativa si adatta meglio ad eventi frequenti.
2. La ristorazione come complemento dell'evento:
soprattutto nell'ambito di eventi all'aperto, la ristorazione ricopre un ruolo centrale per il successo dell'evento. In tali casi vanno garantite qualità e quantità della ristorazione e ciò può essere ottenuto tramite il ricorso con contratti di breve durata a società specializzate di catering. Questa modalità operativa si adatta perfettamente ad eventi speciali, ed in particolare modo all'aperto.

Dal punto di vista logistico, l'organizzazione della ristorazione può comportare:

- L'organizzazione diretta di pranzi, cene, colazioni;
- L'organizzazione di servizi mensa o catering;
- L'indicazione o la prenotazione di posti dove mangiare.

L'organizzazione diretta di pranzi può essere legata ad occasioni ufficiali o informali e deve tenere conto:

- della circostanza e del livello di invitati;
- del tipo di ristorante;
- della cucina che vi si pratica;

- del prezzo medio a persona.

L'organizzazione di un servizio catering vero e proprio richiede di organizzare un servizio di ristorazione in un preciso luogo non attrezzato. Tale servizio può essere richiesto per il personale coinvolto nell'evento, oppure in occasioni ufficiali, (conferenze stampa, incontri pubblici, cene degli sponsor, ecc.).

In entrambi i casi vanno decisi:

- prezzo;
- menu;
- carta bevande;
- tipo di servizio (ai tavoli, a buffet, self-service) allestimento;
- dislocazione dei posti tempi;
- orari;
- numero di persone numero camerieri spazio per i commensali spazi di passaggio per i camerieri;
- servizi igienici
- acqua corrente e scarichi per la cucina;

17) Le fasi operative: inviti, location, sopralluoghi e prove

Gli ingredienti chiave da decidere per recapitare inviti di successo sono:

- 1.il contenitore della lettera: busta, tubo, pacchetto o altro;
- 2.la qualità della carta (spessore, peso, colore);
- 3.lo stile ed i caratteri della stampa;
- 4.le modalità di risposta: chi, come, quando, dove contattare;
5. marchi e loghi (di sponsor e no) da inserire per catturare l'attenzione;
- 6.il sistema di recapito (posta, a mano, corriere, posta elettronica, posta ibrida);

Lo stile dell'invito deve mirare principalmente alla rilevanza rispetto ad altri tipi di corrispondenza, ed anche alla chiarezza delle proposizioni. Oltre al costo dei materiali impiegati è importante la piacevolezza e la qualità della forma. Lo sport in particolare viene ben presentato attraverso l'uso di fotografie o

immagini. Le modalità ed il momento di consegna dell'invito sono fattori decisivi per ottenere una risposta positiva.

Per questo è opportuno selezionare per la consegna un giorno in cui l'invito non debba competere con numerose altre lettere.

La buona riuscita dell'evento richiede poi, parallelamente al recapito degli inviti, una attenta attività di verifica del luogo, prima e durante lo svolgimento del lavoro di allestimento.

Quando si organizza il servizio di ospitalità e catering per gli ospiti, occorre ricordare che non tutti gli ospiti sono uguali. I giornalisti, ad esempio lavorano in momenti e con modalità diverse dagli altri ospiti: spesso arrivano più tardi e si trattengono più a lungo. Il centro media deve quindi garantire la piena operatività dei servizi in una fascia oraria maggiore del resto della struttura. Inoltre, è da prevedere la possibilità di ristorazione differenziato, proprio a beneficio di chi non può seguire gli orari canonici stabiliti per la gran parte del pubblico. Un altro accorgimento da prevedere in fase di sopralluogo e prova è la predisposizione di spazi per consentire movimento agli spettatori.

Questo consente di rilassarsi, di fare due passi, di prendere qualche cosa da mangiare. Molte delle misure correttive da apportare possono essere individuate attraverso l'attenta osservazione del comportamento degli ospiti durante un'edizione dell'evento: alcuni organizzatori arrivano addirittura filmare il pubblico, per ricavarne le indicazioni del caso.

18) L'ottimizzazione della biglietteria

Quando uno spettatore assiste ad un evento il suo biglietto può comprendere o non comprendere (caso più frequente in Italia) la consumazione di pasti o bevande.

La prima decisione da prendere riguarda il sistema distributivo e conta due possibilità:

- stampare, distribuire, e rendicontare i biglietti da parte della società organizzatrice;
- affidarsi ad un fornitore esterno di servizi integrati, in grado di accollarsi il lavoro in cambio di una remunerazione (generalmente composta da una

parte fissa ed una variabile in dipendenza del numero di biglietti stampati e distribuiti).

Per motivi inerenti il comfort dei clienti, vanno gestiti direttamente dall'organizzatore tutti i biglietti e gli accessi relativi a posti potenzialmente scomodi o con visibilità disagiata.

La presenza di un palo di sostegno o di uno spazio pubblicitario non previsti, come pure la aggiunta di poltroncine in extremis sono infatti frequentemente causa di mancata visibilità di determinate zone del campo di gioco: una simile situazione deve essere gestita direttamente dall'organizzatore, che deve poter determinare gli accessi in modo da utilizzare tali spazi solo per effettiva necessità e, nel caso, decidendo chi debba e soprattutto chi non debba accedere a tali posizioni.

Per tali ragioni è opportuno disporre, come nel caso di alcune società, di una mappatura delle zone disagiate dell'impianto ospitante, che va aggiornata ad ogni evento, distinguendo i posti con cattiva visibilità (angoli ciechi, presenza di ostacoli, frequente passaggio di persone, ecc.) da quelli fisicamente scomodi (distanza tra le file, materiali e forma delle poltroncine, assenza delle stesse), da quelli sconsigliabili per motivi architettonici (lontananza dalle uscite o dai centri di servizio, difficoltà di reperimento).

Nel caso di eventi di richiamo, una gestione accurata degli accessi richiede la prevenzione delle due frodi più ricorrenti: falsificazioni e bagarinaggio.

Le tecniche di segmentazione del mercato portano quasi inevitabilmente ad una moltiplicazione dei tipi di credenziali d'accesso rilasciate al pubblico (abbonamenti, cards, biglietti con o senza optional, pass con vari livelli di privilegio, ecc.).

Occorre allora che il personale addetto agli accessi sia adeguatamente istruito al riconoscimento di ogni certificato, pena la perdita di tempo o, peggio, il disagio per lo spettatore.

Per consentire i livelli di sicurezza desiderati e per facilitare il lavoro di cassieri e maschere, ogni biglietto deve contenere almeno cinque ordini di informazioni fondamentali:

- individuazione dell'evento;
- categoria del posto;
- regole specifiche relative all'evento;
- limitazioni;
- prezzo applicato.

19) Le decisioni relative ad accessi e disposizione dei posti

Gli eventi **a libero accesso** sono apparentemente i più semplici da gestire, per la possibilità di non stampare biglietti. In qualche caso, tuttavia, è necessario stampare e recapitare inviti, o addirittura predisporre biglietti se si intende regolamentare gli accessi in modo pianificato.

Gli eventi a pagamento comprendono invece una varia casistica di situazioni, che vanno dalla vendita del solo diritto di accesso, al diritto al posto a sedere, alla possibilità di devolvere parte del biglietto a cause filantropiche.

In altri casi, il biglietto include un pacchetto di servizi come il parcheggio e l'ospitalità pre e post evento. Si tratta di "packages" tipici nel tennis, nel golf e nelle gare motoristiche, ma tendenzialmente poco utilizzati in Italia, dove si preferisce riservare ai vip invitati i servizi più esclusivi, escludendo la possibilità di accesso a pagamento. Un caso a parte è rappresentato dagli eventi "festival", dove impianti sportivi, o aree all'aperto sono impiegati per accogliere manifestazioni di durata almeno giornaliera, e dove lo spettatore ha la possibilità di scegliere il posto senza assegnazione preventiva. Questo può provocare corse all'accaparramento delle prime file, con la conseguenza di disagi per gli ultimi arrivati.

Il tipo di piano di accesso e di posti a sedere prescelto determina in definitiva il livello di approfondimento della pianificazione logistica relativa all'evento.

Quando si offre accesso libero o a pagamento in modalità "festival" è richiesto un servizio d'ordine più numeroso.

Optando per un evento a pagamento con riserva di posti a sedere numerati è richiesto un maggiore impegno in sede di pianificazione e di gestione dell'ospitalità.

Per tali motivi tra le prime fasi della pianificazione dell'evento deve esservi proprio la decisione sul tipo di accesso prescelto e di privilegi accordati.

Da qui derivano tutte le scelte in merito al personale, ai sistemi di sicurezza, alla contabilità, alla logistica in entrata ed in uscita.

20) L'importanza della logistica

Tutte le operazioni logistiche hanno un forte impatto in termini organizzativi, in quanto:

- incidono sulla programmazione;
- presentano problematiche legate a risorse esterne al processo organizzativo dell'evento (ad es. mezzi pubblici);
- incidono pesantemente sul budget di progetto;
- hanno una forte valenza sul piano delle relazioni pubbliche e dell'immagine complessiva dell'evento.

Pertanto è auspicabile che nel team questi compiti siano affidati ad una sola persona, che sarà responsabile:

- del calendario di viaggi e spostamenti;
- degli aggiornamenti del budget;
- delle soluzioni operative (spostamenti, emergenze, fornitori esterni).

21) La conduzione dell'evento

La conduzione dell'evento va studiata nei particolari tenendo conto della tipologia e della sede di svolgimento. Negli eventi di grandi dimensioni è consigliabile adottare un vero e proprio piano di produzione che rappresenta uno strumento fondamentale per il coordinamento delle attività operative. Il documento contiene la descrizione analitica dell'intero programma organizzativo con una scansione che può arrivare anche al minuto. E così minuto per minuto si possono ripercorrere tutte le fasi, dall'arrivo dei mezzi all'allestimento, dalla tempistica dell'evento al post gara con le relative procedure di smontaggio sino ad arrivare alla pulizia del sito ed alla sua restituzione alle autorità competenti.

Per integrare le singole prestazioni e migliorare l'efficienza dello staff sarà consigliabile utilizzare una planimetria del sito che riporta la disposizione puntuale di tutti gli allestimenti necessari, il piano di partenza ed arrivo dei mezzi di trasporto, il piano dettagliato della manifestazione, l'elenco contenente i dati di tutti i referenti e i numeri utili, una copia dei contratti con il dettaglio degli obblighi dei contraenti, un piano di smontaggio delle strutture, un piano dei sopralluoghi per la verifica delle condizioni di sicurezza prima di consentire l'accesso del pubblico e tutti i piani di emergenza per fronteggiare gli imprevisti. Si tratta insomma di un lavoro incessante che dovrà essere svolto durante l'evento in modo da garantire l'efficienza tecnica della manifestazione, il controllo sull'afflusso dei partecipanti e del pubblico, la soddisfazione delle richieste dei partner e dei giornalisti, la motivazione dello staff, un clima di entusiasmo e la prontezza in caso di situazioni di emergenza.

Le attività logistiche non dovranno mai essere sottostimate anche quando l'evento sarà concluso. In tal senso è necessario favorire e controllare il deflusso dei partecipanti e del pubblico e assicurarsi che lo smontaggio e il carico degli allestimenti e la pulizia dell'area interessata dalla manifestazione avvengano quando all'interno del sito sono presenti solo gli addetti ai lavori.

E' chiaro che se organizziamo manifestazioni che prevedono più tappe, la fase conclusiva di ciascuna di queste sarà maggiormente complessa in quanto lo smontaggio e tutte le azioni connesse dovranno essere gestite nell'ottica dell'allestimento della tappa successiva.

CAPITOLO 5 L' EVENTO COME PROGETTO DI MARKETING
--

1) Il Marketing per creare valore

Progettare azioni di marketing è fondamentale sia per la buona riuscita dell'evento, sia per poter sviluppare alcune azioni a posteriori. Il settore marketing si occuperà del controllo di tutta la pianificazione dell'evento in relazione alle esigenze dei partecipanti (atleti, accompagnatori, spettatori, giudici, personalità, ...), intervenendo con proposte e modifiche ove ritenute necessarie. L'obiettivo principe è quello di creare valore per l'evento.

Attività fondamentali sono la promozione, la comunicazione, le pubbliche relazioni e le azioni mirate sul profilo e la soddisfazione dei partecipanti (ad. es con dei questionari). Resta inteso che il reperimento delle risorse è strettamente collegato alle azioni di marketing. Infatti non è possibile pensare alle sponsorizzazioni, alle raccolte fondi, ai contributi pubblici senza prevedere una funzione dell'organizzazione che si occupi di sviluppare lo spirito di marketing all'interno della stessa.

Di solito lo scopo del marketing è quello di creare distribuire e condividere dei valori che non sono solo economici.

I valori sono un sistema di idee, modi di agire e attributi considerati "importanti" e quindi tali da informare l'azione dell'organizzazione sportiva (condivisione).

Il *value statement* (o *statement of core values*) è la dichiarazione formale del sistema di valori propri dell'organizzazione (Figura n. _).

2) La promozione e le pubbliche relazioni

Lo scopo della promozione di un evento è quello d'informare più persone possibile e di incoraggiare la partecipazione.

Bisogna innanzi tutto determinare cosa si vuole promuovere esattamente e verso quale target si vuole agire. Le azioni di promozione saranno molteplici e mirate.

I metodi di promozione si integrano spesso con le azioni di comunicazione (quella rivolta verso l'esterno) utilizzando vari strumenti, che possono essere gratuiti (in caso di contatti personali, interazione con le scuole,) oppure a pagamento soprattutto quando ci si rivolge a strutture professionali. Anche in questo caso scegliere i canali più adatti alla tipologia e alle dimensioni dell'evento è fondamentale per ottenere risultati e contenere le spese. E' necessario far sapere ciò che facciamo e come lo abbiamo organizzato perché la mancanza di comunicazione è una minaccia che va evitata a tutti i costi. Perciò tutto il materiale informativo deve essere preparato in maniera professionale per produrre un riscontro positivo sull'immagine dell'evento e degli organizzatori. Anche i tempi di consegna e gli appuntamenti presi per promuovere l'evento vanno assolutamente rispettati. Ci si potrebbe rivolgere ad agenzie specializzate, il che sicuramente porterebbe dei vantaggi ma anche delle spese che non sempre risultano sostenibili. In molti casi è possibile riuscire a predisporre un buon piano di comunicazione con le proprie forze (magari con l'aiuto di qualche consulenza), prendendo contatti personalmente e impegnando persone dello staff o volontari per le attività di distribuzione, ecc. A questo proposito bisogna assicurarsi che tutto lo staff sia correttamente informato sull'evento per far sì che tutti possano rispondere alle domande normalmente generate dalla promozione in modo preciso e coerente.

Ecco alcune modalità per comunicare:

- pubblicità sui media locali (radio, giornali, televisione);
- affissione locandine e manifesti in zone studiate (in prossimità del luogo di svolgimento, delle scuole, della sede dell'associazione, ...);
- volantini, *brochures* (in sede, nei negozi, nei bar, distribuzione davanti alle scuole, nei parchi, nei circoli sociali,.....);
- comunicati stampa o informative da mandare ai giornalisti;
- contatti telefonici;
- distribuzione inviti o coupon per un omaggio in caso di partecipazione;
- collaborazione con organizzatori di altri eventi;

- iniziative dirette nelle scuole o nei circoli sociali (incontri, ...);
- sito internet proprio e di tutti i partner (patrocinatori, sponsor, ...);
- iniziative studiate con i partner.

Sempre a livello promozionale risultano iniziative efficaci anche i concorsi (soprattutto per le scuole) e la presenza di *testimonial* conosciuti che sicuramente catturano l'interesse.

La comunicazione è basilare anche durante e dopo l'evento. Non si deve dare niente per scontato e va creato un piano di comunicazione tra organizzazione, staff, partecipanti, pubblico, media e altri organismi coinvolti. Se ci sono cambiamenti o aggiornamenti si deve aver pensato a come comunicarli, creando un punto di riferimento per i messaggi (centro messaggi). Le pubbliche relazioni si sviluppano nei confronti di tutti i soggetti coinvolti, sia perché interni all'organizzazione, sia perché partecipanti a qualsiasi titolo. Dovremo perciò studiare il modo giusto di rapportarci con chi abbiamo di fronte, e preparare tutti i componenti dello staff a gestire quelle di propria competenza. Si tratta in sostanza di prevedere un rapporto con i diversi stakeholder in funzione della loro influenza/dipendenza con gli obiettivi che l'evento sportivo intende raggiungere.

3) La gestione della presenza sui media: la stampa

E' ben evidente la delicatezza e l'importanza di instaurare un giusto rapporto con la stampa, che potrebbe essere già consolidato nel caso di organizzazioni che si ripetono, oppure da instaurare nel caso di organizzazione di eventi eccezionali.

Il **comunicato stampa** è uno strumento a cui spesso non viene dedicata la cura necessaria mentre ha uno strumento efficace di comunicazione.

Ci sono news che hanno rilevanza locale (come l'inaugurazione di una nuova palestra) ed altre di impatto nazionale (ad esempio la presenza ad un evento di una star internazionale dello sport). Ancora, ci sono notizie di grande interesse per le testate specializzate (es. la spiegazione tecnica di un esercizio) ma di scarso peso per un quotidiano.

Ciascun comunicato va perciò valutato e indirizzato solo al target degli interessati che lo utilizzeranno anche sulla base dei contenuti e della forma dei messaggi che propone.

Un buon documento deve essere costruito su misura dei clienti, cioè dei giornalisti che lo riceveranno. Prima di mettersi a scrivere bisogna chiedersi quali informazioni il ricevente vorrebbe fossero scritte per semplificare il suo lavoro. Il comunicato è infatti un semilavorato per le redazioni: un materiale sulla cui base saranno elaborati articoli, servizi radiotelevisivi o approfondimenti.

Un comunicato stampa non deve essere soltanto trasmesso ma anche adeguatamente promosso; infatti circa il 90% dei comunicati che arrivano nelle redazioni non vengono presi in considerazione perché non contengono fatti degni di interesse o non sono espressi secondo il linguaggio dei giornali.

Non c'è spazio per tutti e le informazioni devono concorrere tra di loro secondo le regole del gioco della redazione che le seleziona, in base alla linea editoriale e, soprattutto, alle aspettative dei lettori.

Dal momento che un comunicato è sottoposto alla discrezione dei media, non c'è nessuna garanzia che raggiungerà il pubblico.

Tuttavia questo elemento di rischio deve stimolare chi è competente a seguire l'agenda dei media e le attese dell'opinione pubblica. Inoltre, non va mai dimenticato che il messaggio che l'Ente vuole dare è molto più credibile se assunto in proprio da un terzo soggetto, in questo caso l'organo d'informazione prescelto, che ha più autorevolezza nei confronti del suo pubblico.

Per avere maggiori possibilità di successo il comunicato stampa deve trasmettere una novità che interessi; si devono, pertanto, avere ben chiari chi sono i destinatari ed il contenuto del messaggio di base, nonché le esigenze tecniche dei media.

In particolare è fondamentale saper individuare la lunghezza del comunicato (da poche righe ad una pagina, garantendo sempre accuratezza e la precisione nel riferire i fatti), i tempi (mai inviare il comunicato stampa dopo le 18.00), il giorno (verificare che non vi siano troppi avvenimenti nello stesso giorno), lo stile (riportare i fatti e mai le opinioni, in uno stile chiaro, semplice e piacevole,

con frasi e paragrafi brevi, con pochi aggettivi, presentando, se possibile, la notizia anche in formato grafico che faciliti la lettura).

Il comunicato quindi deve essere inviato alle agenzie di stampa e alle testate giornalistiche non oltre le prime ore del pomeriggio.

Con il giornalista al quale si è inviato il comunicato, ci si dovrà mettere in contatto telefonico allo scopo di sapere se ha ricevuto il messaggio, se ha bisogno di ulteriori informazioni e chiarimenti, nonché se pensa di pubblicare la notizia. È importante continuare a telefonare fino a quando non si hanno queste tre informazioni.

In ogni caso, l'atteggiamento non deve arrivare ad irritare ed indisporre l'interlocutore, risultando necessario, invece, mantenere un rapporto cortese e non asfissiante o aggressivo.

Quattro possono essere i destini a cui va in contro il comunicato stampa:

- 1) viene perso;
- 2) cestinato;
- 3) pubblicato integralmente;
- 4) pubblicato ma solo dopo l'intervento del giornalista che ha imposto modifiche e tagli.

Il giornalista ha sempre fretta ed è sommerso da una moltitudine di notizie che devono essere selezionate per la pubblicazione: ecco la necessità di fargli capire in poche righe l'importanza dell'evento a cui si fa riferimento.

Particolarmente importanti sono le "note" per telegiornali e giornali radio di 6/10 righe al massimo, viste le esigenze di sinteticità di questi mezzi d'informazione. È importante evidenziare che le varie edizioni dei telegiornali e dei radiogiornali sono tra loro tutte diverse e spesso coordinate da giornalisti differenti che si avvicendano in turni di servizio e sono responsabili delle varie edizioni. È quindi fondamentale avere contatti con più di un capo redattore.

A grandi linee, la struttura tipo di un comunicato vedrà, dopo un titolo, un primo paragrafo con l'esposizione dei fatti essenziali, seguito da due o tre paragrafi riportanti le notizie più importanti e, a conclusione, dei dettagli, secondo la tecnica della piramide rovesciata.

Per meglio guidare il giornalista e rispettare le sue esigenze di immediata chiarezza è opportuno aprire il comunicato stampa con il “paragrafo di apertura”(primo “lead”) che risponde alla ormai più che consolidata regola delle 5 “w”: who (chi?), what (che cosa?), where (dove?), when (quando?), why (perché?).

Soltanto dopo aver chiarito l’argomento centrale si passa all’ampliamento del testo, introducendo gli argomenti subordinati: ulteriori dettagli sulla notizia, spiegazioni tecniche ed informazioni.

Il rispetto di questa struttura può essere molto utile, così come può essere molto importante usare la tecnica che ciascun paragrafo possa essere letto e compreso senza il supporto dell’altro pezzo.

Importante è inoltre indicare in testa o in calce al comunicato l’indicazione dell’Ufficio che lo ha emesso completo di indirizzo e di numeri telefonici.

Altro strumento della comunicazione è la **conferenza stampa** per la cui organizzazione sono indispensabili alcune avvertenze.

- **Orario della conferenza:** in genere è preferita la tarda mattina, comunque è opportuno concordare preventivamente l’ora con la maggior parte dei giornalisti;
- **Data della conferenza:** fare bene attenzione alle concomitanze, sempre in agguato;
- **Inviti:** da inviare sempre per iscritto, anche via fax, sia al direttore della testata sia al giornalista/i interessati. E’ indispensabile avere una mailing list sempre aggiornata, comprendente nomi, cognomi e qualifiche esatte;
- Non dimenticare le **telefonate di conferma**, uno o due giorni prima della conferenza.
- Preparare comunque un succinto **comunicato** scritto di quel che verrà annunciato nella conferenza; servirà sia agli intervenuti per facilitare loro il lavoro sia agli assenti ai quali è indispensabile farlo pervenire nel più breve tempo possibile, per consentirne la pubblicazione nel giorno successivo.

I contenuti e le informazioni da divulgare tramite conferenze e/o comunicati stampa devono sempre essere chiari, comprensibili, in stile giornalistico, brevi quanto occorre.

Per quanto riguarda i contenuti è opportuno fare la massima attenzione a fornire notizie certe sugli avvenimenti, sulla partecipazione di atleti, ecc.

I giornalisti saranno pronti a comprendere variazioni, anche improvvise, se sarà chiara l'intenzione degli organizzatori in ordine al rapporto di fiducia che è sempre indispensabile per ogni felice collaborazione.

In una parola è proprio il rapporto che si instaura fra organizzatori e media ad essere determinante per la riuscita dell'evento sportivo, tenendo conto che la stessa dipende in grande misura dalla positività che può emergere dai mezzi di informazione.

La verifica della qualità del lavoro svolto per la stampa è facile da monitorare. Il punto di partenza è la rassegna media (stampa, radio, tv, internet). Partendo da questa possono essere fatte due tipi di approfondimenti.

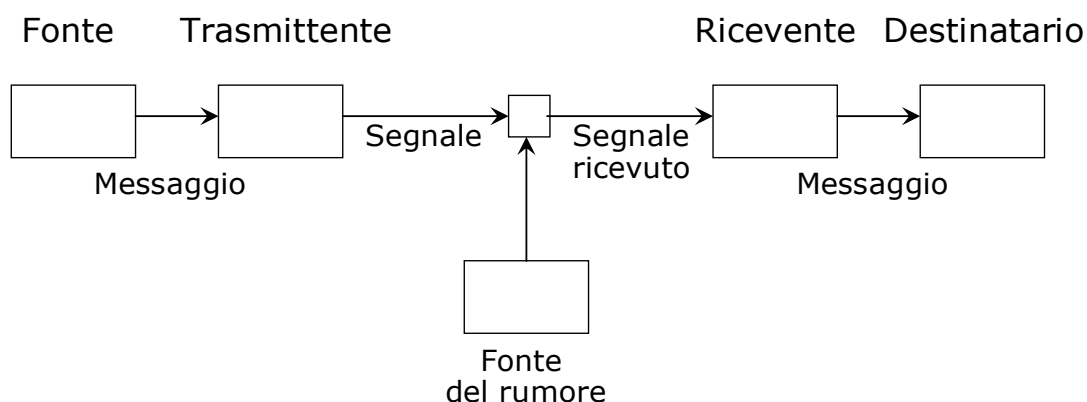
- Il primo, di tipo **quantitativo**, riguarda lo spazio (aree di articoli sui giornali espresse in millimetri/colonna; spazi fotografici anch'essi in millimetri/colonna; minuti di trasmissione in radio e televisione; numero di apparse su internet);
- Il secondo è di tipo **qualitativo** e considera il tono dell'articolo, le firme, la posizione all'interno della testata, l'eventuale giudizio espresso dal giornalista. In altri termini una indagine di contenuto che risulta più difficoltosa della precedente ma che fornisce elementi più precisi sulle cause di eventuali cambiamenti di opinione da parte del pubblico obiettivo.

4) La comunicazione d'impresa e gli eventi sportivi

"Non si può non comunicare". Questa affermazione fatta dagli studiosi di Palo Alto è un regola fondamentale sia per gli individui sia per le aziende. Secondo il gruppo di studiosi californiani sia la comunicazione che la non comunicazione sono considerate un messaggio dagli interlocutori che le interpreteranno ognuno secondo le proprie preferenze.

Il termine *comunicazione* (il cui significato semantico è di “*far conoscere*”, “*rendere noto*”) viene impiegato in contesti assai diversi, dalla filosofia alla sociologia, alla psicologia, alla biologia, alla teoria dell’informazione. Conseguenza inevitabile è la difficoltà di offrire una definizione che sia da un lato significativa, dall’altro valida in ogni contesto. In ogni caso essa va intesa, principalmente, come un processo di trasmissione di informazioni, secondo il modello *Shannon e Weaver* (Figura n. _____), ovvero un processo costituito da un soggetto che ha intenzione di far sì che il ricevente pensi o faccia qualcosa.

Figura n. ____ – Il Modello di trasmissione di informazioni



Agenti della comunicazione possono essere persone umane, esseri viventi o qualsiasi altra “*cosa*” che comporti in ogni caso, la presenza di un’interazione tra soggetti diversi: si tratta in altri termini, di un’attività che presuppone un certo grado di cooperazione. Secondo alcuni non si può parlare di comunicazione laddove il flusso di segni e di informazioni sia unidirezionale: se un soggetto può parlare a molti senza la necessità di ascoltare, siamo in presenza di una semplice trasmissione di segni o informazioni²⁵.

Nel processo comunicativo che vede coinvolti gli esseri umani ci troviamo così di fronte a due polarità: da un lato la comunicazione come atto di pura cooperazione, in cui due o più individui “*costruiscono insieme*” una realtà e una

²⁵ Cfr. Marcarino A. (2004), *Strategie comunicative. Linguaggio, interazione, vita quotidiana*, Carocci, Roma; Morcellini M. (2003), *Lezioni di comunicazione: nuove prospettive di interpretazione e di ricerca*, Ellissi Editore, Napoli.

verità condivisa, dall'altro la pura e semplice trasmissione, unidirezionale, senza possibilità di replica.

La comunicazione attraverso gli eventi può essere considerata un concetto fondamentale per il successo delle imprese, le quali avvertono sempre di più la necessità di costruire un clima di consenso e di fiducia e un'immagine forte e attrattiva presso i diversi pubblici di riferimento, anche se essa non può assolutamente sostituire la qualità dei prodotti e dei servizi offerti da qualsiasi tipo di organizzazione, sia pubblica che privata (Faccioli 2000).

L'impresa moderna si trova peraltro ad operare in un contesto radicalmente cambiato rispetto a soltanto una o due decadi or sono; da qui la necessità di maturare una capacità di adattamento all'evoluzione dell'ambiente cercando di svolgere un'azione pro-attiva nei suoi confronti, creando nuove interazioni, sviluppando piattaforme originali e realizzando nuove corrispondenze. L'impresa è alla continua ricerca di consenso e legittimazione competitiva, sociale ed istituzionale nel suo ambiente di riferimento. La sua attività è fondata su un interscambio realizzato nell'ambito di relazioni avviate e gestite attraverso la comunicazione che assolve un ruolo di carattere strategico tra impresa e ambiente.

Viene assegnato alla comunicazione un ruolo chiave, quale vettore fondamentale su cui costruire ed amministrare le relazioni con i propri referenti esterni ed interni.

Una comunicazione aziendale efficace passa necessariamente attraverso almeno tre fasi importantissime:

1. l'identità aziendale (*corporate identity*);
2. la comunicazione vera e propria;
3. l'immagine aziendale.

Se l'impresa non condivide al suo interno la propria identità, la comunicazione posta in essere non sarà mai efficace. Una volta acquisita da tutto il personale dell'impresa l'identità si procede alla sua veicolazione verso il sistema in cui l'organizzazione agisce. Tre sono i principali modelli per veicolare l'identità:

1. *funzionale*: esiste una funzione, un sottosistema interno incaricato e responsabile della comunicazione esterna;
2. *la comunicazione pubblicitaria*: attività promozionale è affidata ad agenzie esterne;
3. *integrato*: il processo comunicativo è un'attività che integra tutti i sottosistemi o le funzioni dell'impresa, in modo da fornire un'identità coerente ed unitaria.

Quest'ultimo è l'unico che tiene conto della complessità gestionale dell'azienda e può essere definito nel seguente modo: "integrare *testi* diversi, per *pubblici* diversi, con *mezzi di comunicazione* diversi".

L'evento sportivo si colloca in tale strategia offrendo una estrema duttilità e la possibilità di favorire una comunicazione integrata ala marketing (tabella n. ___).

Tabella n. ___ - Perché piace l'evento sportivo alle aziende

- possibilità di fare sperimentare la marca;
- abbattimento del rischio legato al risultato sportivo;
- possibilità di esercitare una forte pressione di comunicazione;
- ottimizzazione del costo per contatto utile;
- minore affollamento pubblicitario rispetto ad altri mezzi;
- possibilità di dialogare con target selezionati;
- possibilità di personalizzare l'evento in base alle proprie esigenze di marketing.

In particolare per quanto riguarda i testi, esistono varie possibilità e la scelta è dettata, da un punto di vista semiotico, dalla forma dell'espressione (scrittura, oralità come il "faccia a faccia", materiale visivo e audiovisivo); i pubblici, possono essere invece interni ed esterni (non solo i consumatori-clienti, ma anche il grande pubblico non cliente, le associazioni dei consumatori, i gruppi d'opinione, le istituzioni ed i mass media; ciò risponde ai nuovi orientamenti in

fatto di marketing, dove alle tradizionali 4 “P” (price, product, place e promotion), se ne sono aggiunte altre 2 (politics e public relations), grazie al “megamarketing” di Kotler²⁶.

Infine rispetto ai mezzi di comunicazione, il mezzo non serve solo a veicolare l'identità, ma è esso stesso identità (“il mezzo è il messaggio” ha affermato McLuhan); l'azienda sceglierà fra mezzi che ospitano altri testi (come le testate) o mezzi propri, che ovviamente hanno una diversa efficacia.

La parte finale del processo comunicativo rappresenta a tutti gli effetti la costruzione dell'immagine aziendale. Vi può essere una “immagine riscontrata” cioè l'identità che i pubblici destinatari percepiscono e che viene rilevata dalle classiche indagini quali-quantitative (esempio sondaggi) ed una “immagine attesa” che è costituita dall'identità e dai valori che l'azienda ha posto alla base della comunicazione e che gradirebbe vedere riconosciuti dai pubblici destinatari.

L'ideale per l'organizzazione aziendale è quello di arrivare ad un'unica immagine unitaria, che sia la fusione delle immagini riscontrata ed attesa e che oltre a definire un “sistema di attese” della clientela che l'impresa deve saper soddisfare, fornisce anche una “cornice di senso” all'interno della quale interpretare il testo.

Non va peraltro dimenticato che dai primi anni Ottanta ad oggi la marca è divenuta una grande realtà sociale ed economica del nostro mondo, assumendo un'importanza crescente in tutti i settori del consumo, dalla produzione alla distribuzione, sia di beni che di servizi.

La crescita del potere economico e culturale delle grandi multinazionali occidentali è in perfetta sincronia con l'evoluzione del prestigio e della forza della marca (*brand*) che costituisce oggi un vero e proprio elemento strategico per qualsiasi organizzazione, sia essa profit che non profit.

Nonostante sia tale la forza del ruolo che la marca assume nella nostra vita e in quella delle imprese, darne una definizione chiara e univoca risulta un'operazione piuttosto complessa.

²⁶ Cfr. Kotler P., Kelvin L.K. (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson-Prentice Hall, Milano.

Tuttavia, per quanto riguarda il concetto di marca, la definizione a cui si è fatto prevalentemente riferimento almeno negli anni passati, è stata quella proposta da *Philip Kotler*, alla quale sono seguite elaborazioni praticamente analoghe nel corso degli anni. Costui ha definito la marca come: *“nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una combinazione degli stessi che mira ad identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”*²⁷.

Definizione analoga forniscono l'*American Marketing Association* e *Kevin Lane Keller*, mentre una definizione concettualmente più ricca è quella di *De Chernatony e McDonald*, che definiscono la marca come: *“un prodotto, servizio, persona o luogo, aumentato in misura tale che l'acquirente o l'utilizzatore percepisca elementi unici e rilevanti di valore aggiunto che incontrino i suoi bisogni e che tale valore sia sostenibile nei confronti dei concorrenti”*²⁸.

Sulla medesima linea definitoria si posiziona anche un altro noto stratega di marketing *David Aaker*, professore all'Università di Berkley in California, il quale vede la marca come: *“un nome o un simbolo distintivo che serve ad identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri concorrenti”*²⁹.

Lo stesso *Aaker* sottolinea più volte la capacità che ha la marca di creare valore (*brand equity*) e la necessità che ha dunque l'impresa di imparare a governarne strategicamente il posizionamento ed eventuali estensioni o declinazioni.

Sostanzialmente la definizione di marca proposta da *Kotler* e seguita da numerosi autori può essere implementata con una componente della marca oggi essenziale, la componente relazionale, quella che è interlocutoria, discorsiva e consente di instaurare legami non solo con il contesto produttivo e commerciale ma anche con quello dei clienti, della comunità, della società.

Infatti la marca oggi costituisce una delle più importanti risorse di fiducia nel rapporto tra impresa e consumatori.

²⁷ Cfr. *Kotler P. (1984), Marketing Management; 5.a ed, Prentice Hall.*

²⁸ Cfr. *Chernatony L. - Mc Donald M. (1998), Creating Powerfull Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Oxford, Butterworth Heinemann.*

²⁹ Cfr. *Aaker D. A. (2003), Brand Equity. La gestione del valore della marca, Milano, Franco Angeli.*

Una definizione aggiornata ed allargata della marca viene altresì fornita da *Claudio Zara*: *“la marca è una sintesi di risorse dotate di potenziale generativo, capaci cioè di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa attraverso la creazione di valore con specifico riferimento alle relazioni coi consumatori; tale capacità deriva dall’aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori (individuali e sociali), di associazioni cognitive, di aspettative e di percezioni, al quale i segmenti di domanda attivati dall’impresa attribuiscono un valore-utilità che eccede la performance tecnico-funzionale del prodotto identificato dalla marca stessa e che pertanto si traduce in un valore economico-finanziario differenziale per l’impresa”*³⁰.

Zara parla di una componente identificativa legata ai segni di riconoscimento fisici dai quali deriva la consapevolezza di marca (*brand awareness*) e di una componente percettiva costituita da associazioni cognitive e da percezioni nelle quali rientrano appunto un livello di astrazione della componente fiduciaria, dei valori, dei benefici.

E’ interessante notare che anche altri autori parlano di componente identificativa, fiduciaria e valutativa³¹.

Dai diversi contributi si può comprendere come la problematica della marca si sia evoluta e come oggi gli autori tendono a considerare il *brand*, oltre che nella dimensione prettamente aziendalistica, anche nella sua dimensione relazionale e fiduciaria ed anche in questo caso emerge una palese conferma di come l’evento sportivo possa rappresentare un efficace strumento di comunicazione.

Jean-Noël Kapferer, psicosociologo francese autore di diversi lavori sul concetto di marca, rivolge la sua attenzione alla relazione da instaurare e gestire con il cliente. Egli sposta l’accento su una necessaria attitudine all’ascolto da parte degli uomini di marketing e degli imprenditori, attraverso strumenti di rilevazione e misurazione delle loro attese: *“Essere marca significa*

³⁰ Cfr. *Zara C.* (1997), *La valutazione della marca. Il contributo del brand alla creazione del valore dell’impresa*, Milano, Etas Libri.

³¹ Cfr. *Mazzei R.* (1999), *Brand Equity: il Valore della marca. Teoria e prassi dei processi valutativi*, Milano, EGEA; *Busacca B.* (2000), *Il Valore della Marca tra Postfordismo ed Economia Digitale*, EGEA, Milano.

*soddisfare costantemente le aspettative dei consumatori o, meglio, prevenirle, rilevare i fattori ambientali che determinano queste attese e proporre prodotti adatti*³².

Solo in questo modo, sostiene, può nascere una marca solida e di successo. Inoltre, lo stesso autore ha messo in luce, nel suo primo lavoro sull'argomento, le principali tra le molteplici funzioni che sin dagli albori la marca è in grado di svolgere per conto del consumatore. Esse sono funzioni di:

- *"identificazione"* del prodotto da parte del consumatore dal punto di vista degli attributi e delle caratteristiche;
- *"orientamento"* del consumatore di fronte alla molteplicità della scelta;
- *"garanzia"* in relazione alla costanza della qualità di una determinata marca;
- *"personalizzazione"*, possibilità di comunicare nel sociale l'identità del consumatore;
- *"ludicità"*, relativa al piacere provato dal consumatore nell'effettuare i suoi acquisti;
- *"praticità"*, cioè di semplificazione dell'atto di acquisto attraverso la memorizzazione degli altri processi.

Successivamente lo stesso *Kapferer* ha elaborato il *"prisma d'identità della marca"* (1995), che tra le sue sei dimensioni comprende anche la relazione.

A queste sei funzioni, prevalentemente utili al consumatore se ne aggiungono altre due a favore esclusivo dell'azienda, che le permettono di difendersi dalla concorrenza ed adottare una strategia a lungo termine di:

- *"posizionamento"*: la marca dà all'impresa la possibilità di posizionarsi in rapporto con i suoi concorrenti e di far conoscere al mercato le qualità distintive che rivendica per il suo prodotto;
- *"capitalizzazione"*: tutte le azioni pubblicitarie e promozionali ricadono inevitabilmente sull'immagine della marca andando così a costruire un patrimonio intangibile costituito da anni di investimenti e destinato a crescere negli anni avvenire.

³² Cfr. Kapferer J. N. (1991), *La marca motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Milano, Guerini&Associati Editore.

E' chiaro, quindi, che *Kapferer* riprende il significato etimologico di marca, dal germanico *marka*, che significa "segno di confine", di strumento di differenziazione e di diversa qualità posseduta da un prodotto rispetto a quelli concorrenti.

Kapferer introduce, poi, la dimensione temporale del *branding* sostenendo che: *"La marca è la memoria del prodotto"*, essa rappresenta il magazzino delle impressioni reiterate del consumatore dopo il suo uso, l'effetto di stratificazione di una serie di giudizi e valutazioni che prendono forma e identità nella coscienza e nelle percezioni dei consumatori. *"Essa è la sintesi di tutti gli investimenti effettuati nel corso degli anni dall'impresa e dall'esperienza che di tali investimenti ha fatto il consumatore"*. Dall'ultima frase si comprende come lo studioso transalpino consideri ineluttabile la missione etica e responsabile delle imprese.

Dello stesso parere è *John Mariotti*, studioso di marketing di scuola statunitense, che dà risalto al dovere dell'attendibilità della marca: *"Una marca è una descrizione sintetica di un pacchetto di valori su cui i clienti ed i potenziali consumatori possono contare, sapendo che questa sarà coerentemente uguale a se stessa (o migliore) per lunghi periodi di tempo. La marca distingue un prodotto o servizio dall'offerta competitiva"*³³.

Mariotti chiama in causa un *package of value*, che sembra caratterizzarsi per la presenza di prestazioni intangibili, cui le imprese vogliono fare affidamento, facendo evolvere, così, la marca in un'entità relazionale e discorsiva.

Sulla stessa lunghezza d'onda è il punto di vista sviluppato da *Davis Scott*: *"Un consumatore generalmente non ha una relazione con un prodotto o un servizio, ma può avere una relazione con una marca. In parte, la marca è un aggregato di promesse, implica fiducia, coerenza ed un preciso insieme di aspettative"*³⁴.

Tutte le funzioni immateriali e materiali che concorrono a costruire la marca ed alimentare il suo vero valore confluiscono in ciò che gli statunitensi chiamano *brand equity*.

³³ Cfr. *Mariotti J.* (1999), *Smart things to know about brands & branding*; Capstone, Milford;

³⁴ Cfr. *Davis Scott M.* (2000), *Brand Asset Management. Driving profitable growth through your brands*; Jossey-Bass, San Francisco.

Da quanto descritto in precedenza emerge che il concetto di marca rappresenta all'interno del panorama aziendale un *invisibile asset* il quale, se gestito al meglio, può rappresentare l'unica certezza che un'impresa può avere d'innanzi a tassi di cambiamento sempre più accelerati del sociale e dei mercati ma è allo stesso tempo un'arma a doppio taglio la quale, se gestita male, può creare dei gravissimi danni difficilmente recuperabili. Investire nell'evento sbagliato significa perdere occasioni importanti perché la marca si nutre del costante rapporto dialettico esistente fra i suoi aspetti immateriali e i suoi aspetti più materiali. Considerarla solo nell'aspetto degli investimenti, nell'innovazione del prodotto da parte dell'impresa significa attribuirle un ruolo troppo statico. Essa è invece un soggetto molteplice, dinamico, che si definisce e si trasforma costantemente.

La *brand equity* è stata definita da *Aaker* come l'insieme delle risorse (o dei costi) collegati al nome e al simbolo della marca che si aggiungono o sottraggono ad un prodotto o ad un servizio, generando così valore aggiunto sia per il consumatore che per l'azienda³⁵.

Queste risorse possono essere raggruppate secondo quattro dimensioni, rispettivamente la notorietà (*brand awareness*), la qualità percepita, le connotazioni (*associations*) di marca e la fedeltà di marca (*brand loyalty*).

In particolare la fedeltà della marca rappresenta un aspetto cruciale dell'attività di marketing, definibile come misura dell'attaccamento del cliente alla marca, il primo fattore su cui si fonda la gestione di una relazione duratura e stabile tra la marca ed i suoi clienti.

Se i clienti mostrano indifferenza nei confronti della marca e, di fatto, comprano valutando le caratteristiche del prodotto, il prezzo, la convenienza, la marca ha sicuramente un valore marginale.

Se viceversa continuano ad acquistare la marca anche a fronte di concorrenti che presentano prodotti superiori a prezzi convenienti allora significa che c'è un valore sostanziale in essa, probabilmente nel suo simbolo e slogan. Infatti, obiettivo dell'impresa nella formulazione delle strategie di marca è, da un lato,

³⁵ Cfr. Aaker D. A. (1991), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli.

la fidelizzazione dei clienti in portafoglio, dall'altro, l'acquisizione di nuovi segmenti di clienti con cui istituire relazioni di mercato.

Nell'ambito del *brand management*, la *brand equity* è stata anche definita come: *"l'effetto differenziale che la conoscenza del brand esercita sulle risposte dei consumatori, alle azioni di marketing dell'impresa"*³⁶.

La *brand equity* riassume quindi il valore del marchio che dipende dall'esistenza di differenze nelle risposte dei consumatori legate alla conoscenza del *brand*, ovvero da quello che essi hanno imparato, visto o sentito sul *brand* come risultato delle loro esperienze nel tempo³⁷.

La risposta differenziale si traduce in percezioni, preferenze e comportamenti relativi a tutti gli aspetti del marketing di un *brand* (scelta del prodotto, azioni in risposta ad una promozione, valutazioni di possibili *brand extension*, ecc.).

Lo sport, come segnalato nel primo paragrafo, appare come un ottimo strumento di comunicazione anche nella costruzione di un *brand*. Tra l'altro l'organizzazione sportiva possiede un proprio set di associazioni e può essere collegata agevolmente ad una marca. Eventi e team sportivi possono trasferire associazioni connesse alla credibilità ed alla sfera immateriale dello sport. Ecco che un *brand* può apparire più gradevole o affidabile ed esperto in base al collegamento con l'universo sportivo prescelto. Si possono aggiungere nuove associazioni o incrementare quelle esistenti (tipo di evento/team e integrazione con il marketing e la comunicazione).

L'obiettivo dell'azienda è quello di comunicare con le persone (clienti) al miglior costo, ottenendo l'effetto convincente auspicato e stabilendo la migliore relazione possibile. Spesso però non sempre le persone alle quali ci rivolgiamo sono disponibili a ricevere il messaggio semplicemente perché non ricercano quella specifica informazione. Comunicare quindi non è solo uno scambio di informazioni ma anche promuovere un'immagine, cercare di farsi conoscere, di influenzare i nostri interlocutori. Una strategia difficile da mettere in opera perché la comunicazione deve circolare nei due sensi: tra l'organizzazione ed i

³⁶ Cfr. Keller K. L. (1998), *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, Upper Sadle River, Prentice Hall.

³⁷ Cfr. Rea A. (2008), *Atti del convegno: "Lo sport che comunica"*, Atri 12 aprile.

clienti potenziali. Le difficoltà aumentano se si pensa che la nostra società è sempre più saturata di informazione.

Da sottolineare infine che una strategia di comunicazione deve essere integrata a quella del marketing (che è un atto che combina una dimensione strategica ed una dimensione operativa) di cui costituisce una delle variabili; in questo caso si parla quindi di comunicazione marketing integrata (C.M.I.).

Il processo C.M.I. comincia con il consumatore quindi funziona in ritorno (*feedback*) per determinare e definire le forme ed i metodi attraverso i quali programmi di comunicazione persuasivi dovranno essere sviluppati³⁸.

5) Il reperimento delle risorse

Il reperimento risorse è uno dei compiti più importanti ma anche uno dei più problematici nell'organizzazione di eventi. Infatti, con l'attuale scenario economico e finanziario non è così automatico e immediato ottenere risorse: anche in quest'ambito occorre una strategia per riuscire a portare a casa qualche risultato tenendo conto di quanto già esposto in termini di comunicazione aziendale.

A seconda della tipologia di manifestazione che ci si accinge ad organizzare sarà differente la maniera di ricercare le risorse; ad ogni modo i principali ambiti di intervento possono essere raggruppati in tre categorie principali:

- A. La sponsorizzazione.
- B. I contributi degli enti istituzionali e locali.
- C. Altre entrate non economiche

A. La sponsorizzazione

Il termine "sponsorizzazione" è stato oggetto nel corso del tempo e nell'ambito delle dottrine economico-aziendali dei diversi Paesi, di molteplici definizioni, ciascuna delle quali ne ha evidenziato aspetti diversi e caratteri peculiari, nel

³⁸ Cfr. Ferrari L., Ruotolo M., Vigliani R. (2006), *Da target a partner. Un nuovo paradigma di comunicazione per il successo dell'impresa*, Novara, Isedi.

tentativo di giungere ad una definizione generale che includesse il più ampio numero possibile di tipologie e obiettivi ad essa attribuiti e ciò tenendo presente anche le ampie sovrapposizioni concettuali che si possono riscontrare con l'attività di "mecenatismo". Quest'ultima indica il sostegno e patrocinio disinteressati, a favore di artisti e letterati o, più in generale, nei confronti di attività artistiche e culturali. Il termine deriva dal nome di Gaio Cilnio Mecenate (68 a.C. -8 d.C.), un influente consigliere di Ottaviano Augusto che formò un circolo di intellettuali e poeti che sostenne nella loro produzione artistica.

Atteggiamento che divenne un modello seguito da numerosi regimi che si avvalsero di artisti ed intellettuali per migliorare la propria immagine. In paesi come l'Italia o la Francia il mecenatismo sostenne anche attività come il restauro di monumenti o attività sportive.

"L'arte di far parlare di sé, parlando d'altro". Così *Sahnoun* ha definito invece la sponsorizzazione; una definizione semplice e calzante a livello comunicazionale che però trascurava aspetti importanti³⁹.

La sponsorizzazione è infatti una tecnica di comunicazione e promozione, sviluppatasi nell'ambito del marketing, con la quale un'azienda fornisce supporto, finanziario e/o in natura, ad un individuo, un gruppo o un'organizzazione, al fine di permettere a questi di svolgere le loro attività e allo stesso tempo di ottenere un beneficio, grazie all'associazione dell'attività sponsorizzata con il proprio nome e/o la propria marca, in termini di notorietà e di immagine complessiva verso i pubblici aziendali. La sponsorizzazione presenta, quindi, una duplice natura relativa da un lato al supporto fornito dallo sponsor alla persona o all'organizzazione sponsorizzata (*sponsee*) e, dall'altro lato, all'attività di comunicazione che ne consegue per la valorizzazione promozionale di tale supporto.

Le ricerche sulla sponsorizzazione sportiva sono abbastanza recenti. *Cornwell* e *Maignan* (1988) hanno infatti sottolineato come la ricerca nel campo della sponsorizzazione non aveva ancora adottato un quadro teorico specifico per

³⁹ Cfr. Shannon, C.E. e Weaver, W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana; trad. It (1971). *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano.

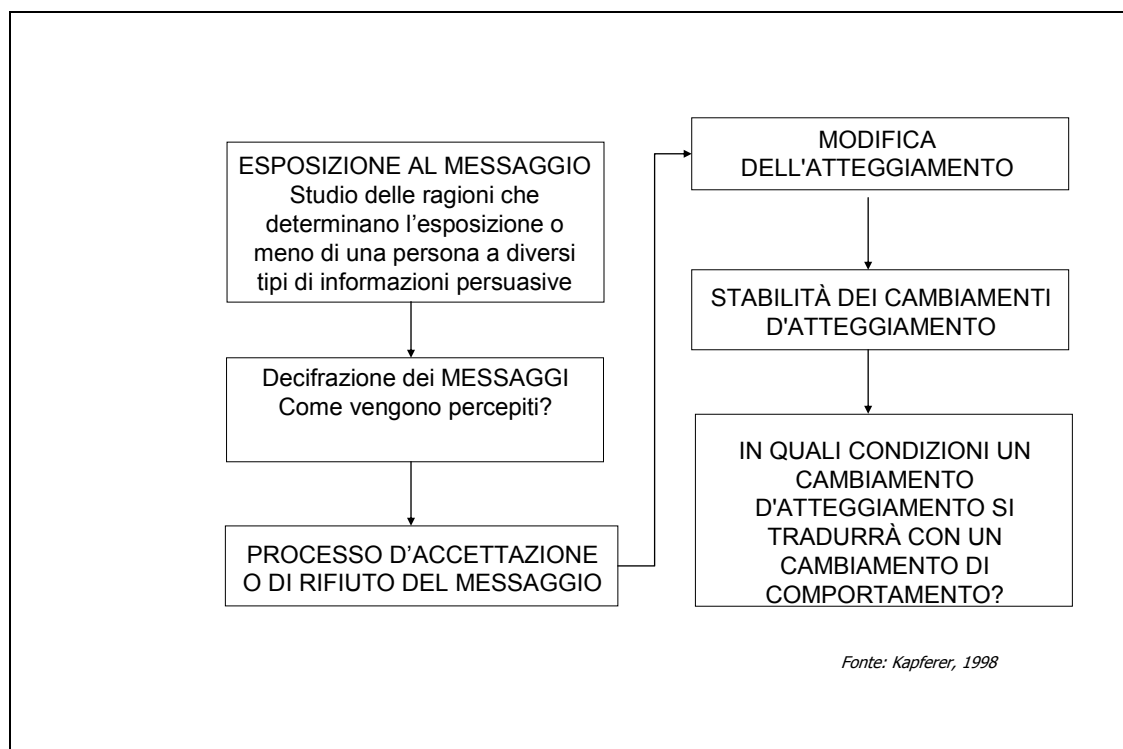
condurre le indagini mirate a comprendere la reazione dei consumatori alla sponsorizzazione⁴⁰.

Nell'ambito del processo di comunicazione persuasiva vari modelli sono derivati dalla scuola di Yale, in particolare, dai lavori di Hovland, *Lumsdaine* e *Sheffield* (1945).

Il modello definitivo proposto nel 1969 descrive un processo in sei fasi: esposizione, decodificazione, comprensione, accettazione, persistenza temporale e conversione in azione⁴¹.

La persuasione include in modo indivisibile l'insieme delle sei fasi ed è il risultato di due processi: ricezione e accettazione dei messaggi. *Kapferer* (1988) ha seguito questo trend nei suoi lavori sull'influenza dei mass media e della pubblicità sui comportamenti (Figura n. ___)⁴².

Figura n. ___ – Il processo di comunicazione persuasiva



⁴⁰ Cfr. Cornwell B.T., Weeks, C.S. and Roy, D.P. (2005), Sponsorship-linked marketing: opening the black box, *Journal of Advertising*, 34, 2: 21.

⁴¹ Cfr. Hovland C., Lumsdaine A. and Kelley, H. (1953) *Communication and persuasion*, New Haven: Yale University Press.

⁴² Cfr. Kapferer J.N. (1988) *Les chemins de la persuasion: le mode d'influence des média et de la publicité sur les comportements*, Paris, Dunod.

L'autore ritiene che la persuasione corrisponda al "*cambiamento dell'atteggiamento e dei comportamenti in seguito all'esposizione a messaggi*".

La strategia di comunicazione è quindi efficace e può essere definita convincente nel momento in cui andrà ad incidere su una o più delle tre componenti dell'atteggiamento:

1. *cognitiva* (ovvero relativa alla conoscenza) e quindi con riferimento alla notorietà, all'immagine ed alla qualità percepita;
2. *emozionale* (ovvero relativa alle emozioni provate) e quindi con riferimento alla preferenza manifestata;
3. *comportamentale* (ovvero relativa al comportamento) e quindi con riferimento alla prova, acquisto, ri-acquisto e fedeltà.

In tale contesto, la sponsorizzazione, in quanto comunicazione persuasiva, può essere definita come un processo che comporta sei fasi:

1. **Esposizione al messaggio** - Una persona viene influenzata da un numero ridotto di messaggi pubblicitari anche se ne riceve quotidianamente moltissimi. Questo perché o non è alla ricerca di informazioni oppure cerca di proteggersi dalla valanga di messaggi. La sponsorizzazione presenta un vantaggio concorrenziale rispetto ai media, in quanto è sostenuta dagli interessi della persona mirata che quindi si esporrà alle comunicazioni persuasive.
2. **Decodifica** - Questa fase riguarda la maniera in cui la persona mirata comprende il messaggio. La decodifica non pone problemi quando la compatibilità dell'associazione tra lo sponsor e il supporto della sponsorizzazione è evidente.
3. **Processo di accettazione o di rifiuto** - Questa fase riguarda la rappresentazione dettagliata dell'associazione evento/sponsor, nonché l'accettazione del messaggio veicolato da detto legame. Abbiamo già sottolineato che l'efficacia della sponsorizzazione dipende dalla compatibilità dell'associazione (detto anche "*fit*") e del messaggio comunicato attraverso l'associazione stessa. Questi processi saranno catalizzati dalle emozioni connesse alle emozioni percepite.

4. **Cambiamento dell'atteggiamento** - La sponsorizzazione è in grado di modificare le tre componenti dell'atteggiamento nei confronti dello sponsor. Così, il marchio Peugeot, sponsor di Roland Garros può essere percepito dai tifosi come chic ed esclusivo (componente cognitiva); il marchio può anche essere percepito come più eccitante (componente affettiva), aspetto che potrà essere preso in considerazione al momento dell'acquisto (componente comportamentale).
5. **Stabilità dei cambiamenti di atteggiamento** - È indispensabile che il cambiamento dell'atteggiamento provocato dalla sponsorizzazione sia rafforzato e stabilizzato attraverso stimolazioni ripetute. Perciò Perrier è sponsor di un certo numero di tornei ATP organizzati nel corso dell'anno, il che gli permette di riattivare il legame confermandolo nel tempo.
6. **Cambiamento del comportamento di acquisto** - Il punto centrale riguarda il collegamento tra il cambiamento di atteggiamento rispetto ad uno sponsor e il conseguente comportamento.

Diversi studi hanno sottolineato l'effetto sul comportamento di acquisto generato dalla sponsorizzazione accompagnata da un certo numero di azioni marketing⁴³.

La sponsorizzazione si colloca perfettamente nel processo psicologico relativo alla comunicazione persuasiva. Se l'associazione è adeguatamente gestita, produce un effetto vigoroso sull'atteggiamento e, indirettamente, sul comportamento di acquisto. Il modello presentato resta tuttavia molto cognitivo nella misura in cui la modifica della componente affettiva dell'atteggiamento deriva da processi di elaborazione dell'informazione (comprensione del messaggio).

⁴³ Cfr. McCarville R.E., Flood, C.M., and Froats, T.A. (1998), The Effectiveness of Selected Promotions on Spectators Assessments of a Nonprofit Sporting Event Sponsor, *Journal of Sport Management*, 12, 1: 51-63; Pracejus J.W. and Olsen G. (2004), *The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns*, *Journal of Business Research*, 57, 6: 635-641.

Ad esempio l'evento sportivo è una fonte di esperienze all'interno delle quali l'emozione rappresenta un momento fondamentale. Ed in effetti la strategia della sponsorizzazione è fondata sull'emozione percepita.

Diverse ricerche hanno dimostrato empiricamente l'esistenza di un transfert emotivo tra evento e sponsor⁴⁴.

Tra l'altro è possibile analizzare l'impatto della sponsorizzazione come comunicazione persuasiva nel quadro dell'interazione tra processi cognitivi e affettivi, ponendosi nel contesto teorico che si riferisce alla ricerca di esperienza⁴⁵.

Così, l'evento e la sponsorizzazione che gli è associata procura al pubblico un'esperienza basata su sensazioni, sentimenti, simboli suscettibili di favorire l'iniziazione.

Secondo *Dussard* (1983) *"l'iniziazione può essere definita come l'insieme dei cambiamenti che influiscono sul trend delle risposte di un consumatore a stimoli diversi e che sono dovuti all'esperienza"*⁴⁶.

La scelta di comunicare per esempio attraverso gli eventi è una delle tendenze più attuali seguite dalle aziende che, dando supporto ad attività di interesse collettivo, possono essere presenti sui mezzi di informazione con modalità diverse dalla pubblicità, aumentando così la possibilità di impressionare positivamente l'opinione pubblica. Il tutto con ritorni di immagine che perdurano nel lungo periodo in virtù del fenomeno di induzione della notorietà che dall'evento sponsorizzato si riflette sullo sponsor.

Rispetto alla pubblicità classica la quale è uno strumento di forte impatto comunicativo ottenuto però a costi molto alti che non consente tra l'altro di

⁴⁴ Cfr. Didelon-Carsana, L. (1997), *Mode de persuasion et mesure d'efficacité du parrainage: une application au domaine sportif*, unpublished thesis, Université Pierre Mendès-France Grenoble ; Derbaix C., Gérard P. and Lardinois, T. (1994), *Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: le parrainage, Recherche et Application en Marketing*; Speed R. and Thompson P. (2000), *Determinants of sports sponsorship response*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28, 2: 226-238.

⁴⁵ Cfr. Zajonc R.B. and Markus H. (1982), *Affective and cognitive factors in preferences*, Journal of Comparative and Physiological Psychology, 86: 581-585; Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982) 'The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun', *Journal of Consumer Research*, 9, 2: 132-140.

⁴⁶ Cfr. Dussard C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Toronto: McGraw-Hill.

verificare in tempi brevi e certi l'efficacia, le sponsorizzazioni hanno costi più contenuti che permettono di raggiungere target specifici e creare una comunicazione "*alternativa*" da affiancare a quella dei media che parlano o citano lo *sponsee*, che rappresenta per il consumatore un surplus, un valore aggiunto immaginario che viene inglobato nel prodotto o servizio svolgendo un ruolo importantissimo di differenziazione rispetto alle offerte delle altre imprese.

Il mercato della comunicazione ha subito negli ultimi anni alcune modifiche sostanziali foriere di una crescita degli investimenti nell'area allargata (promozioni, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni) che hanno superato percentualmente l'area classica (stampa, televisione, radio, cinema, esterna).

Nelle imprese, i costi relativi a tale tipo di investimenti sono diventati ormai delle componenti sempre più consistenti, e hanno aumentato (a seconda dei settori e della dimensione aziendale), in modo variabile la loro incidenza sul fatturato: dall'1% delle grandi marche alimentari, al 20-25% per quelle di cosmetici.

È certo difficile quantificare con precisione il peso reale della sponsorizzazione in quanto essa è parte integrante delle strategie di marketing delle imprese ma bisogna sottolineare che gli investimenti relativi alla sponsorizzazione sono in costante aumento, seppur con differenze rilevanti tra paesi, discipline sportive e eventi associati.

L'evoluzione del metodo applicato nella sponsorizzazione è stata decisamente rilevante sia a livello strategico che operativo.

Nel corso di poco meno di 20 anni, la sponsorizzazione sportiva, inizialmente focalizzata solo sull'esposizione di un marchio (pettorali, pannelli, maglie, ecc.), si è trasformata in un vero e proprio processo di attivazione del marchio presso le persone interessate allo sport. In tale contesto, il marchio conferisce benefici tangibili al target coinvolto: procura piacere, informazioni, distrazioni ecc..

Il rapporto della società IEG *sponsorship* sulle spese di sponsorizzazione e marketing sostenute nel 2007 nel Nord America, indica che le imprese hanno speso il 16% del totale per operazioni di sponsorizzazione mentre il restante

84% in altri strumenti di marketing⁴⁷. Peraltro, se si considera il rapporto tra spese direttamente legate alle sponsorizzazioni e quelle relative all'attivazione (sponsorizzazione televisiva, operazioni speciali, ecc.) si rileva che queste ultime sono tre volte superiori alle prime.

La tabella n. _____ mostra la ripartizione delle spese legate alla sponsorizzazione in Nord America nel 2007. È da notare che il contratto rappresenta ormai solo il 25% dell'ammontare complessivo. Gli sponsor hanno quindi imparato a mettere a frutto un'operazione di sponsorizzazione valorizzandola con interventi di pubblicità (35%), di promozione (20%), di accoglienza della propria clientela (10%).

Tabella n. 6: Voci di spesa legate a un'operazione di sponsorizzazione in Nord America nel 2007

Mezzi	Percentuali
Contratto di sponsorizzazione	25%
Pubblicità	35%
Promozioni e operazioni specifiche	20%
Accoglienza clientela	10%
Altro	10%

(fonte: IEG sponsorship report and the DMA Group)

Questi dati indicano un'evoluzione della strategia (valutazione dei risultati, scelta delle opportunità in sintonia con la strategia dell'impresa, ricerca di una sinergia con le altre operazioni di marketing, ecc.). Appare in crescita anche la messa in opera di questi programmi (*follow-up* delle operazioni, integrazione dei progetti di attivazione con le altre operazioni di marketing, ecc.). Senza dubbio, il crescente impatto economico della sponsorizzazione rappresenta un indice del rafforzamento dell'impatto sociale dell'evento sportivo e dell'evoluzione delle strategie di marketing ad esso collegate⁴⁸.

⁴⁷ www.sponsorship.com

⁴⁸ Il mercato delle sponsorizzazioni in Italia nel 2010 tornerà, almeno in termini nominali (senza considerare quindi l'inflazione), sui valori del 1999. Secondo le stime contenute nell'ottava edizione dell'Indagine Predittiva "Il Futuro della Sponsorizzazione" di StageUp - Sport & Leisure Business e Ipsos, gli investimenti complessivi, al termine dell'anno in corso, si attesteranno a 1.465 milioni di euro, arretrando dell'8,9% rispetto al 2009.

Eventuali cali nel mercato delle sono peraltro frutto di una perdita di qualità intrinseca dei mezzi o dell'efficacia dello strumento sponsorizzativo. In quanto alcuni decrementi potrebbero inserirsi in uno scenario globale che vede le aziende adottare strategie difensive ridimensionando i budget di comunicazione a causa dell'attuale crisi economica. Il momento congiunturale racchiude dunque ottime opportunità per gli investitori che potranno acquisire in termini pluriennali mezzi di qualità a valori più contenuti.

Anche dal mercato arrivano dunque indicazioni su una crescente attenzione ai valori messi in gioco ed alla capacità delle organizzazioni sportive di dialogare con target selezionati con un'ottica manageriale.

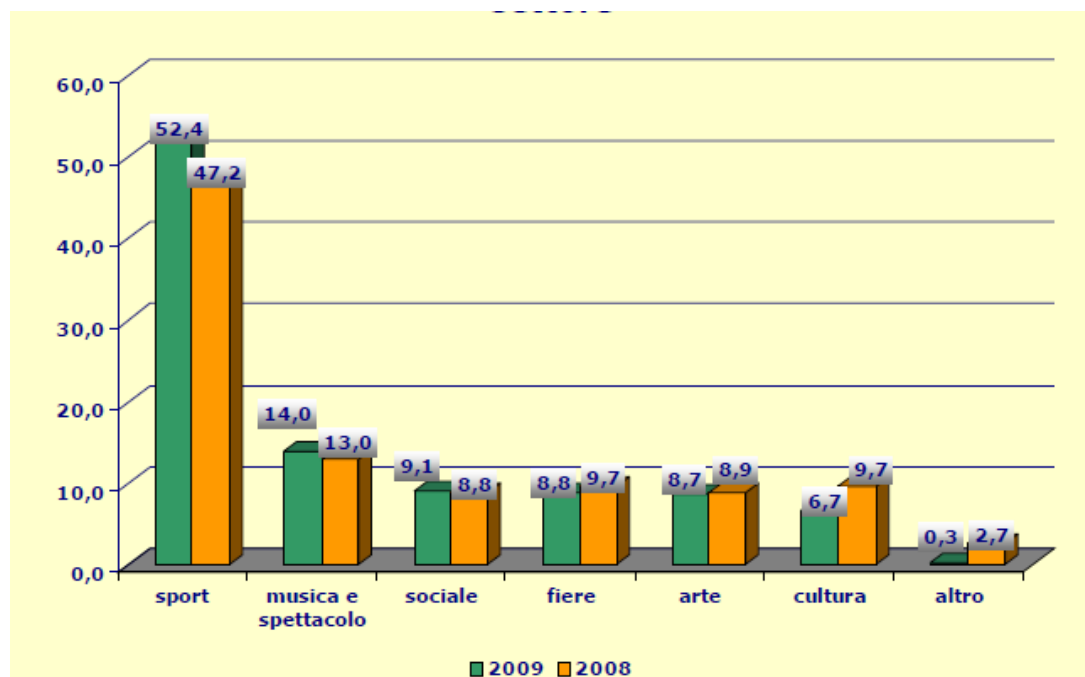
Secondo i risultati dell'annuale ricerca Acciari *Consulting-Censis* sul marketing sportivo, che ha coinvolto circa 100 soggetti tra aziende ed esperti del settore, presentata a Roma nel corso del workshop «*Lavori in Corsa*», nel dicembre 2009, la ripartizione degli investimenti in comunicazione delle aziende del *Panel* evidenzia tra il consolidato 2009 e le previsioni del 2010 una lieve flessione per pubblicità e sponsorizzazioni ed una crescita per *internet* e *direct marketing*.

Le stime indicano che il consultivo 2009 si sarebbe dovuto chiudere con una forte riduzione degli investimenti tradizionali (-12%) e con un leggero recupero delle forme innovative di comunicazione come eventi e promozioni con un +1,2%, per un bilancio finale che si attesta sul -6%. La ricerca evidenzia però che in questo contesto di crisi lo sport mantiene inalterato il suo peso e la sua attrattività. Lo sport resta, infatti, il contenuto con il maggiore *appeal*, il più trasversale ai generi, alle classi di età e ai territori. Lo sport è al 5° posto nel gradimento dei pubblici della televisione generalista, al 2° nella tv a pagamento, al 3° su internet Tv e al 1° nella tv sul telefonino.

Fra i principali motivi che porteranno alla flessione, la seconda consecutiva dopo quella del 2009, peserà la tendenza ad una riallocazione dei budget dedicati alle attività di comunicazione e relazione verso i settori a più alto ed immediato ritorno commerciale, la riduzione delle aziende attive in sponsorizzazioni ed una contrazione generalizzata del budget da queste investito, a cui si accompagna una forte razionalizzazione nell'allocazione delle risorse. A fronte di ciò non emergono aziende, anche di settori emergenti, capaci di compensare nell'immediato la riduzione degli impegni dei player consolidati. Il mercato si prevede che tornerà a crescere nel 2011 attorno al 4/5%. www.stageup.com

Su 100 euro spesi nel 2009 il 52% degli investitori ha scelto lo sport come vettore di comunicazione (47% nel 2008), seguito dalla musica con appena il 14%, ed il sociale con il 9,1% (Figura n. 3).

Figura n. 3 – La distribuzione delle sponsorizzazioni per settore



Fonte: Censis - Acciari 2009

La gamma dell'offerta dello sport è enorme, dalle discipline di nicchia a quelle più tradizionali, a quelle elitarie per arrivare a quelle di *tribù*. Ed è verticale, dagli eventi globali come le Olimpiadi ai Mondiali di calcio, fino ad arrivare alle singole partite di calcio o di basket. L'attenzione delle aziende e degli esperti è però fortemente attratta dagli sport di «*tribù*», capaci di generare nuovi stili di vita e di consumo.

Il rugby, per il terzo anno consecutivo, resta al primo posto come idealtipo di questo filone di interessi, di fatto lo sport più trendy, seguito dal golf e dal calcio. Entra un po' a sorpresa, al quarto posto, il *fitness*, sport soprattutto al femminile, capace di attrarre suoi profili di sportivi, seguito dalla vela e dal motociclismo. Innumerevoli grandi marchi impostano oggi le proprie campagne secondo la semantica dello sport sia che optino per il testimonial sportivo (considerato

l'optimum rispetto alla musica, al cinema, etc.) o per un ambientazione sportiva o per un linguaggio declinato dallo sport.⁴⁹

La *Pay tv* e il *web 2.0* appaiono come i canali attraverso i quali saranno orientati i contenuti della comunicazione sportiva: il primo forte della possibilità di coniugare sport ed eventi di massa e tematismi, il secondo capace di accrescere la partecipazione in modo virtuale, senza il bisogno di creare eventi «reali», impegnativi sul piano delle risorse finanziarie necessarie.

La tendenza alla crescita nella valutazione del *panel* degli eventi «partecipati ed esperienziali» non suona in contraddizione: si creano folli gruppi virtuali dal basso che esprimono quello dell'incontro «reale», fisico.

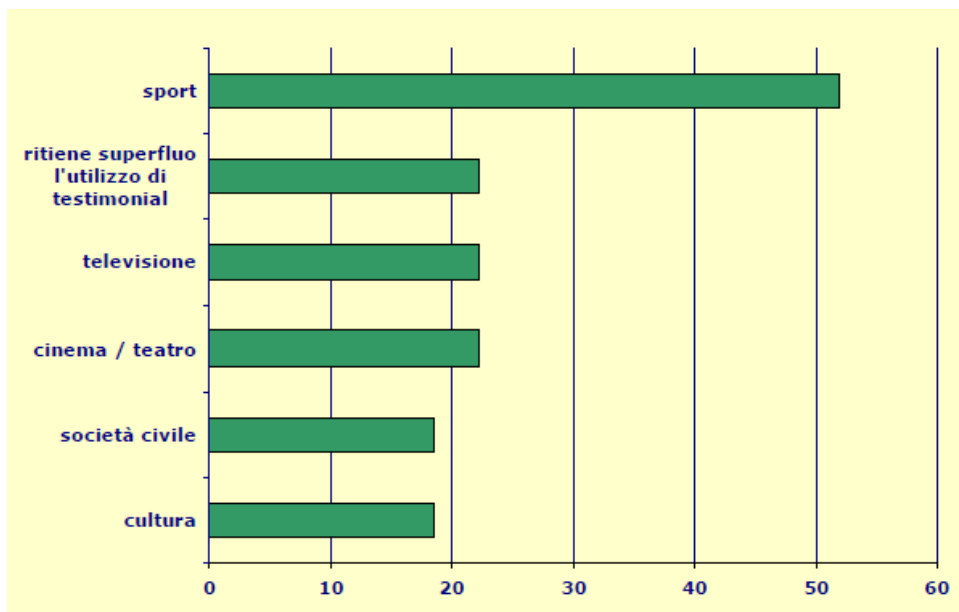
Lo sport si conferma inoltre il settore privilegiato nella scelta di un testimonial (Ricci, Ugliano 2009), dove la fa da padrone, seguito a distanza dalla tv e dal cinema/teatro⁵⁰.

Ne è un esempio la scelta di scegliere come testimonial anche il cuoco della nazionale di calcio italiana (Figura n. ____).

⁴⁹ «Le tribù dello sport, lanciate all'attenzione pubblica durante Lavori in Corsa 2007, sono oramai una caratteristica assodata della nostra società – ha spiegato Alberto Acciari, Presidente della Acciari Consulting -. Non sono più un argomento di cui dibattere nei convegni ma sono vita di tutti i giorni, perché sempre più aziende impostano le loro strategie di marketing sulla loro esistenza e sull'influenza che esercitano sul modo di vivere della popolazione. Il popolo del rugby, della vela, del motociclismo, del golf, rappresentano le nuove segmentazioni, e sempre più sport stanno creando le loro nicchie». www.censis.it

⁵⁰ Cfr. Ricci B., Ugliano M. (2009), Sport, fabbrica di campioni. Campioni sul campo, vincenti in comunicazione, Franco Angeli.

Figura n. ____ – Il settore di provenienza del testimonial ideale



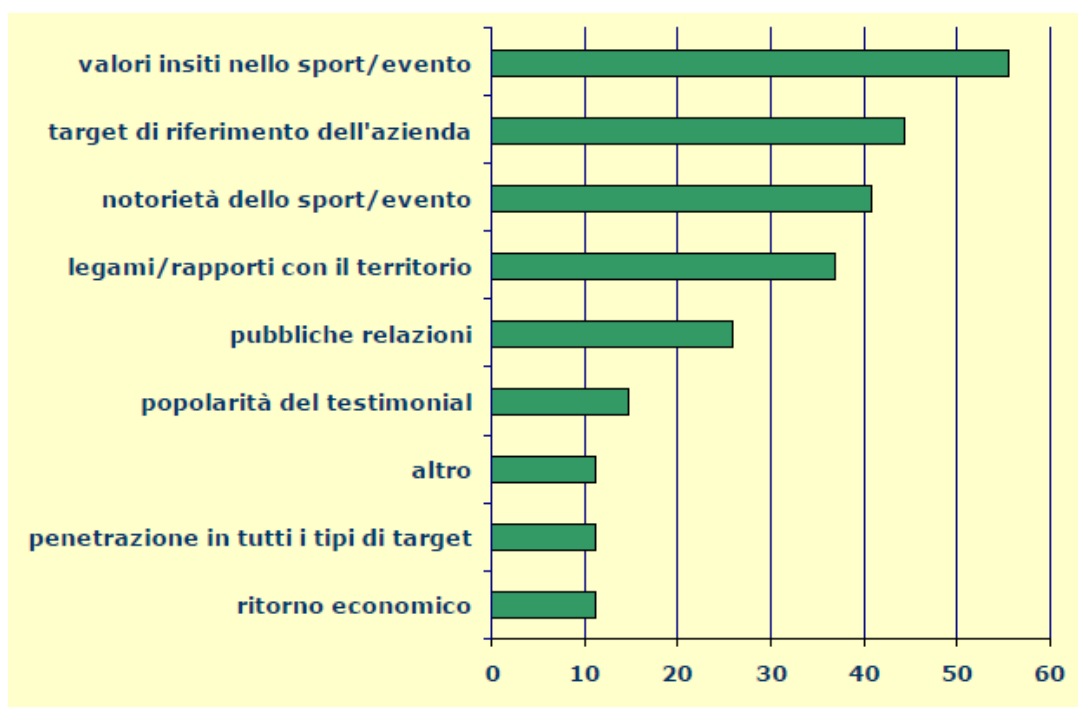
Fonte: Censis - Acciari 2009

I dati confermano che grandi aziende hanno basato e continuano a farlo in Italia la loro pubblicità su dei testimonial sportivi, usando altresì lo sport o i suoi valori come base della loro comunicazione anche a livello mondiale. (Figura n. ____).

La ricerca Censis-Acciari ha preso in considerazione anche la caduta degli investimenti delle PMI ha forse fatto soffrire le piccole società sportive ramificate nel territorio (circa 70.000 in Italia).

Le sponsorizzazioni coprono circa un terzo delle loro entrate e il venir meno di queste risorse impatta sul mondo del volontariato e sull'attività sportiva in senso stretto.

Figura n. ____ – Perché si sceglie lo sport per comunicare



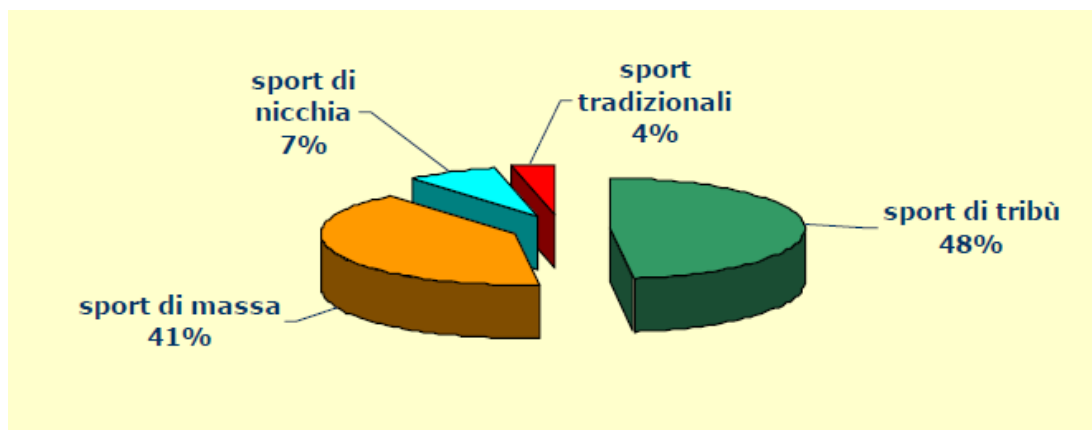
Fonte: Censis - Acciari 2009

Al di là dell'opacità di questo mercato è indubbio che la rarefazione degli investimenti sul territorio può creare una risacca pericolosa per il mondo sportivo nel suo complesso. Ben 6 società sportive di base su 10 hanno visto ridursi le entrate, di queste il 70% dichiara che tra le cause - al primo posto - vi sia stata una netta riduzione delle sponsorizzazioni «di territorio».

Le previsioni per il futuro evidenziano come le sponsorizzazioni si orienteranno sugli sport di tribù (vela, golf, rugby, basket) per il 48%, sugli sport di massa (calcio, F1, motociclismo, ciclismo) per il 41%, sugli sport di nicchia (snowboard, skate) per il 7% e sugli sport tradizionali (volley, tennis, nuoto, ecc) per il 4%.

L'orientamento futuro, secondo gli esperti interpellati, sarà quello di continuare ad investire, per comunicare attraverso lo sport, su campioni affermati e grandi eventi. Al primo posto restano eventi globalizzati, seguiti da quelli internazionali e dai campionati a maggior impatto mediatico.

Figura n. 6 – Orientamento futuro delle sponsorizzazioni



- sport di tribù: vela, golf, rugby, basket
- sport di massa: calcio, F1, motociclismo
- sport di nicchia: snowboard, skate
- sport tradizionali: volley, tennis, nuoto, ecc.

Fonte: Censis - Acciari 2009

7) Per un management della sponsorizzazione nello sport

La sponsorizzazione sportiva si basa su un processo di scambio tra due parti che presuppone almeno quattro condizioni fondamentali:

- l'organizzazione che cerca degli sponsor deve elaborare un'offerta di sponsorizzazione in base ai diritti che essa possiede realmente;
- detta offerta deve avere un valore per lo sponsor potenziale (impresa, enti locali, organizzazioni varie);
- l'organizzazione deve essere in grado di fornire i servizi specificati nell'offerta di scambio;
- lo sponsor potenziale (la transazione può prevedere uno scambio di prodotti e/o di servizi) deve essere libero di accettare o di rifiutare l'offerta.

In questo contesto il titolare dei diritti (nel caso in cui gestisca il processo in prima persona, senza rivolgersi ad un'agenzia) deve essere in grado di analizzare le aspettative degli sponsor potenziali, in modo da formulare e

commercializzare un'offerta che risulti più soddisfacente di quelle della concorrenza⁵¹.

Tale procedimento permette di evidenziare:

- le diverse fasi del processo per le due parti coinvolte: analisi, ideazione di una strategia, pianificazione, esecuzione e controllo;
- l'obiettivo perseguito: la soddisfazione dei partner;
- il settore coperto che è quello dei servizi e delle idee;
- il contesto particolarmente concorrenziale;
- il valore economico dello scambio (Figura n. ____).

Figura n. ____ – Il management della sponsorizzazione



Fonte: Ferrand, Torrigiani, Camps i Povill 2009

⁵¹ Cfr. Ferrand A., Torrigiani L. Camps i Povill A, (2009), *Il management della sponsorizzazione per gli eventi sportivi*, (a cura di Giovanni Esposito), Edizioni Coni Servizi Scuola dello Sport.

Va sottolineato che il valore economico dipende dal valore percepito dallo sponsor. Dal punto di vista del marketing, esso dipende da quanto l'offerta dei servizi sia in grado di soddisfare le aspettative e gli obiettivi dello sponsor.

Questi possono riguardare principalmente un aumento della notorietà, un rafforzamento oppure un cambio d'immagine, lo sviluppo delle vendite, un impulso alla rete di distribuzione.

Una prestazione di servizi nell'ambito delle sponsorizzazioni sottintende la titolarità dei diritti di marketing relativi all'utilizzo del marchio di un evento, dei diritti d'immagine degli atleti, dei permessi per l'affissione dei marchi commerciali in uno spazio pubblico, ecc.

L'impatto sociale di una organizzazione sportiva e degli eventi da essa organizzati dipende essenzialmente dai seguenti fattori:

- caratteristiche e numero di partecipanti;
- il luogo in cui si svolge;
- caratteristiche dell'organizzazione;
- impatto del risultato sportivo;
- la diffusione sui media.
-

L'istituzionalizzazione di una disciplina sportiva comporta il suo sviluppo nell'ambito di un sistema globale che riunisce un numero più o meno importante di parti riceventi che corrispondono alle persone fisiche o giuridiche associate all'organizzazione e agli eventi che essa organizza.

Le parti riceventi possono essere interne (atleti, società sportive, impiegati, rappresentanti eletti, ecc.) oppure esterne (enti locali, media, sponsor, opinione pubblica, ecc.). La sponsorizzazione non è, quindi, solo una relazione bilaterale tra titolare dei diritti e sponsor, bensì una relazione multilaterale che coinvolge un certo numero di parti riceventi di questo sistema complesso nel quale le parti riceventi (*stakeholder*) sono interdipendenti.

Pertanto, l'*audience* di un evento influisce sul valore di una proposta di sponsorizzazione che negli ultimi tempi risente in maniera evidente dei cambiamenti che ha subito la comunicazione sportiva.

Un atleta che non partecipa a degli eventi mediatizzati avrà grande difficoltà a trovare una copertura sui media. Una federazione sportiva avrà un impatto sociale decisamente inferiore se gli eventi che organizza non coinvolgono le società sportive e non sono collegati al territorio⁵².

Questo sistema globale comprende tre sistemi: il sistema specifico legato all'evento stesso, il sistema sportivo e il sistema relativo al territorio nel quale si svolge. I tre sistemi interagiscono per via dei legami che esistono tra le parti riceventi e quindi la sponsorizzazione rientra nell'ambito di un approccio sistemico dove ciascuna parte ricevente persegue una propria strategia e degli obiettivi (siano essi di natura commerciale o istituzionale) ed ha anche delle aspettative più o meno precise riguardo la prestazione stessa. Alcuni obiettivi possono essere, talvolta, contraddittori ma le parti riceventi si trovano sempre più a collaborare per stabilire programmi di marketing sistemico⁵³.

In pratica si genera un processo continuo che prevede un impegno crescente in attività e in programmi di cooperazione e di collaborazione che coinvolgono partner e fruitori, con l'obiettivo di creare o sviluppare il valore economico e/o sociale dell'insieme, al minor costo possibile⁵⁴.

L'organizzazione che fornisce i servizi deve, da parte sua, mettere a punto un processo di controllo della qualità. Questa è mirata al coinvolgimento di tutta l'organizzazione in vista della soddisfazione durevole delle aspettative delle parti riceventi, al miglior costo. Ciò si traduce nella messa in opera di metodi e di mezzi che consentono di:

- identificare i partner in grado di offrire un valore all'oggetto della sponsorizzazione;
- selezionare i partner in funzione della missione perseguita dal titolare dei diritti;
- ideare un'offerta in grado di soddisfare le aspettative dei partner in maniera più competitiva della concorrenza;

⁵² Cfr. Ferrand A., Torrigiani L. (2005) *Marketing of Olympic sport organisations*, Champaign: Human Kinetics.

⁵³ Cfr. Ferrand A. (2004), *Costruire una strategia di comunicazione efficace*, SdS-Scuola dello Sport, 62-63: 82-88.

⁵⁴ Cfr. Zagnoli P., Radicchi E. (2008), *Sport marketing, il nuovo ruolo della comunicazione*, Milano, Franco Angeli.

- fornire un servizio che soddisfi, o persino superi, le loro aspettative.

Naturalmente tutto ciò richiede la gestione delle relazioni tra le parti riceventi coinvolte in un quadro giuridico. Alcuni autori hanno rilevato che non può esserci una sponsorizzazione senza un evento controllabile: un evento, ad esempio, deve avere un titolare dei diritti e deve essere gestito e salvaguardato con le stesse strategie che si utilizzano per tutelare un marchio⁵⁵.

Prima di ideare qualsiasi strategia di sponsorizzazione e a maggior ragione di commercializzare qualsiasi offerta, occorre definire e salvaguardare, a livello giuridico, le relazioni tra le parti formalizzandole nell'ambito di un contratto di sponsorizzazione in modo di disporre di strumenti giuridici che permettano di reagire il più rapidamente possibile in caso di problemi.

Come accennato in precedenza, la sponsorizzazione mira a indurre l'esperienza auspicata con il marchio il cui valore viene creato nello spirito dei consumatori, in un dato mercato, in relazione alla concorrenza e influisce sulla loro risposta; il valore del marchio è *"l'effetto differenziato della conoscenza del marchio sulla risposta del consumatore"*⁵⁶.

Nella consapevolezza che tutti i sistemi proposti sono criticabili, alcuni autori hanno voluto offrire un loro contributo sviluppando un quadro operativo riferito al valore del marchio che si applica allo sponsor e all'entità sponsorizzata⁵⁷. Questo comprende 6 dimensioni: parti riceventi, fundamenta, tutela giuridica, conoscenza, esperienza e relazione.

1. *Stakeholder*: un marchio è, anzitutto, un'entità che intrattiene una relazione con delle parti interessate (ogni persona fisica o giuridica che abbia un contatto con il marchio). Le parti riceventi legate al marchio di uno sponsor sono in primo luogo i suoi clienti attuali e potenziali, ai quali si aggiungono il personale, i fornitori, le autorità politiche, ecc.. Le parti interessate costituiscono una delle dimensioni

⁵⁵ Cfr. Derbaix C., Gérard P. and Lardinoit, T. (1994), *Essai de conceptualisation d'une activité éminement pratique: le parrainage*, Recherche et Application en Marketing.

⁵⁶ Cfr. Kohli C. and Leuthesser L. (2001), Brand equity: capitalizing on intellectual capital, Ivey Business Journal, 4: 3-15.

⁵⁷ Cfr. Ferrand A., Nardi M. (2006) *Fitness Marketing*, Perugia, Alea Edizioni.

chiave del valore di un marchio in quanto procurano un impatto sociale (e politico); impatto che dipende dal loro numero, dalle loro caratteristiche, dalla loro influenza e dalla natura delle loro relazioni. La sponsorizzazione ricerca in modo prioritario una convergenza a livello delle parti interessate.

2. *Fondamenta*: le fondamenta di un marchio sono legate alla sua storia, alla sua visione e all'identità che comunica. La strategia di sponsorizzazione provoca l'interazione tra il marchio dello sponsor e l'entità sponsorizzata con alcuni aspetti essenziali come la storia, la visione e l'identità comunicata. Ciascun marchio ha una storia; ha ereditato delle caratteristiche materiali e immateriali. A livello istituzionale, il patrimonio ereditario corrisponde all'esperienza e alla reputazione che il marchio ha acquisito negli anni. Ciò riguarda anche le sue origini e l'evoluzione della sua comunicazione⁵⁸. Un marchio deve essere coerente con la propria storia, anche se questa è breve. Occorre dunque definire e comprendere tale patrimonio. Così, nella misura in cui vi è una convergenza a questo livello, la sponsorizzazione permette di ancorarsi alla storia di un'entità sponsorizzata come è successo, ad esempio, nella celebre Coppa America. La visione si riferisce ai valori condivisi e a un ideale spesso non espresso, che è difficile raggiungere in quanto tale⁵⁹. E' opportuno, quindi, specificare i valori associati al marchio. Un valore è una convinzione durevole, un comportamento specifico o un'aspirazione preferibile, a livello individuale o sociale, ad altre opposte o convergenti. La sponsorizzazione riguarda i valori a livello sia commerciale che istituzionale. Mentre l'immagine del marchio si riferisce alla percezione corrente del segno, l'identità si riferisce al contenuto comunicato dal marchio. In sostanza è un concetto di

⁵⁸ Cfr. Abimbola T., Saunders J. and Broderick A.J. (1999), *Brand intangible assets valuation: a conceptual framework*. Proceedings of the Chartered Institute of Marketing Research Seminar. Assessing marketing performance, Cookham, 1-18.

⁵⁹ Cfr. Chappelet J. L. (2004), *Strategic management of Olympic Sport Organisations*, In J.L. Chappelet and E. Bayle (eds) *Strategic and performance management of Olympic sport organisations*, Champaign, IL: Human Kinetics.

emissione. La sponsorizzazione comporta anche una risposta rispetto all'identità comunicata. Si tratta, in particolare, della sponsorizzazione attraverso la prova di un prodotto o servizio e della relativa immagine percepita.

3. *Protezione legale*: è difficile investire sullo sviluppo di un marchio senza proteggerlo. Tutti i marchi che possiedono un valore significativo vengono inevitabilmente copiati. E' necessario impedire ai concorrenti di appropriarsi di nome, colori, design, tema e linguaggio di un marchio.
4. *Conoscenza*: uno degli obiettivi della comunicazione è di far sì che il marchio lasci un segno nello spirito delle persone. Questa dimensione si riferisce alla notorietà da un lato e all'immagine dall'altro.
5. *Esperienza*: corrisponde alla somma delle interazioni tra parti interessate e marchio. Dette interazioni si verificano attraverso tutti i punti di contatto con il marchio, ossia, comunicazioni, personale, servizi, attrezzature, ecc.. L'esperienza genera due stati psicologici essenziali: la soddisfazione e la qualità percepita. Abbiamo già sottolineato che la soddisfazione dipende da fattori sia razionali, sia emotivi, che accompagnano l'esperienza col marchio. Visto l'impatto emotivo, la sponsorizzazione può influire sul livello di soddisfazione nei confronti del marchio dello sponsor. D'altro canto, le strategie relative alla sponsorizzazione attraverso una prova possono influenzare la qualità percepita, dimostrando la prestazione dei prodotti e dei servizi associati all'evento.
6. *Relazione*: le parti riceventi sono in relazione con il marchio in quanto esso si trova al centro delle transazioni tra queste persone fisiche e giuridiche. La relazione riguarda globalmente la componente affettiva dell'atteggiamento (apprezzo o non apprezzo).

A livello analitico, una relazione può essere caratterizzata dal contenuto, dalla durata e dall'intensità. Il contenuto è legato alle aspettative soddisfatte; la durata si riferisce alla dimensione temporale; l'intensità riguarda la frequenza e

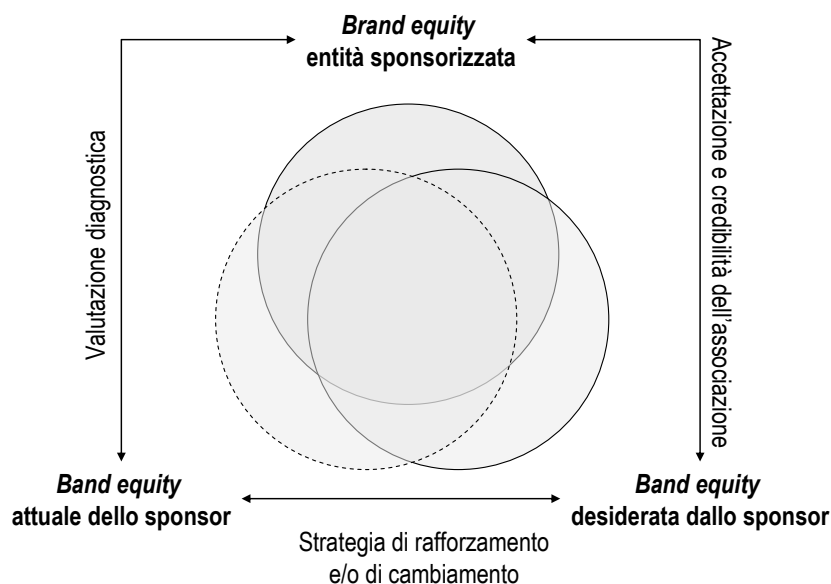
il coinvolgimento nei confronti del marchio. Durata e intensità permettono di caratterizzare il grado di fedeltà al marchio delle parti interessate.

Ponendosi nel paradigma dell'interazione del valore del marchio dell'entità sponsorizzata con il valore del marchio dello sponsor ci si avventura in una serie di sistemi complessi animati da meccanismi di rafforzamento e di transfert legati alla ricerca di una stabilità cognitiva influenzata da un fenomeno di alone emotivo.

Per le due entità coinvolte la convergenza a livello del valore del marchio, comporta dimensioni qualitative (ovvero immagine, qualità percepita, parti interessate, ecc.) e dimensioni quantitative (ovvero notorietà, fedeltà, ecc.).

A livello qualitativo, ciò permette di identificare le dimensioni comuni e le dimensioni specifiche di ciascuna entità per inquadrare gli effetti possibili legati a quest'operazione. Questa analisi è riassunta nella figura n. ____

Figura ____ - Analisi degli effetti dell'interazione del valore del marchio dell'entità sponsorizzata e di quello dello sponsor



Fonte: Ferrand, Pagès, 2004

La prima fase riguarda la valutazione diagnostica relativa agli aspetti comuni e specifici delle due entità interessate. La seconda fase è mirata a ridurre la possibile distanza tra il valore attuale del marchio dello sponsor potenziale e il valore del marchio desiderato. Ciò si ottiene con una strategia di rafforzamento (ovvero notorietà, tratti dell'immagine, relazioni con le parti, ecc.) e/o di creazione/modifica (ovvero valori, tratti dell'immagine, relazioni, ecc.).

Si tratta, poi, di valutare la diffusione e la credibilità dell'associazione tra le due entità interessate. Questa analisi deve tener conto delle dimensioni qualitative del valore del marchio (valori, missione, immagine, qualità percepita, relazioni, parti interessate) e di quelle quantitative (notorietà, atteggiamento, soddisfazione, fedeltà).

Speed e Thompson (2000) hanno concepito uno strumento che permette di analizzare le dimensioni che derivano dall'interazione tra l'entità sponsorizzata e lo sponsor. Due di queste sono particolarmente utili all'analisi. Si tratta della forza del legame tra l'evento e lo sponsor e della sincerità percepita dell'azione dello sponsor.

La forza del legame tra sponsor e evento viene valutata attraverso le persone interessate all'evento, realizzando delle interviste, oppure somministrando loro un questionario con le domande riportate qui di seguito, alle quali devono rispondere dando una valutazione da 1 (non concordo affatto) a 5 (concordo in pieno):

- 1. Lo sponsor e l'evento vanno bene insieme?*
- 2. L'impresa e l'evento vogliono esprimere le stesse cose?*
- 3. Secondo te è logico che questa impresa sponsorizzi quest'evento?*

Sostanzialmente la sincerità percepita dello sponsor è valutata analizzando le reazioni delle persone interessate all'evento rispetto alle seguenti argomentazioni:

- 1. Il motivo principale per il quale lo sponsor è pronto ad impegnarsi è che ritiene che l'evento meriti di essere sostenuto?*
- 2. Pensa che si possa ringraziare questo sponsor per il sostegno dato all'evento?*

Il valore percepito di un'offerta di sponsorizzazione dipende dal suo contributo alla riuscita della rispettiva strategia marketing (essa stessa integrata alla strategia generale). Ciò va inquadrato nell'ambito di una ricerca di ottimizzazione del rapporto costi - benefici in un contesto concorrenziale. Va sottolineato che una offerta di sponsorizzazione è in concorrenza diretta con altre offerte e in concorrenza indiretta con i mezzi di azione diversi che consentono di raggiungere gli stessi obiettivi.

E' necessario quindi esaminare nei minimi dettagli la procedura strategica e operativa in precedenza illustrata con la doppia prospettiva, quella dell'organizzazione sportiva e quella dell'impresa sponsor.

Il valore del marchio dell'organizzazione sportiva e quello del marchio che sponsorizza si trovano infatti al centro della partnership composta da elementi tangibili, ma soprattutto da elementi intangibili.

L'offerta di sponsorizzazione associa un certo numero di altri elementi tangibili e intangibili destinati a soddisfare le aspettative degli stakeholder prima, durante e dopo l'operazione di sponsorizzazione.

Sostanzialmente gli elementi intangibili dell'offerta si riferiscono alle seguenti dimensioni del valore del marchio: fondamenta, conoscenza, esperienza e relazione. In una prospettiva concorrenziale, occorre aggiungere la posizione del marchio.

Gli elementi tangibili sono molto numerosi. Riguardano in particolare:

1. gli elementi principali dell'offerta: pannelli, presenza del logo, spazi pubblicitari, posti, ospitalità, ecc.;
2. i prodotti direttamente o indirettamente connessi all'entità sponsorizzata, i prodotti derivati e i contratti di licenza;
3. le prestazioni relative agli studi d'impatto e alle consulenze;
4. i media partner dell'operazione e la diffusione della sponsorizzazione;
5. il piano di comunicazione e di valorizzazione della sponsorizzazione.

È da notare che, a volte, risulta difficile differenziarsi rispetto a questi aspetti. Infatti, è facile copiare un'offerta che ha riscosso successo presso un

certo tipo di sponsor ma si possono anticipare le aspettative latenti degli sponsor e proporre servizi nuovi. La differenziazione si opera invece molto facilmente a livello delle altre dimensioni della qualità, quali l'affidabilità, la capacità di reazione in caso di incidente, la capacità di riassicurare e comprendere i propri clienti.

La differenziazione porta a ricercare uno o più vantaggi concorrenziali che corrispondono *“all’insieme di caratteristiche o attributi presentati dal prodotto o dal marchio che gli conferiscono un grado di superiorità rispetto ai concorrenti più diretti”*⁶⁰. Si usa il termine di vantaggio concorrenziale duraturo e difendibile per sottolineare il fatto che si è inquadrati in un ambiente in evoluzione e che è necessario organizzarsi per mantenere o rafforzare la propria posizione.

In fondo il posizionamento corrisponde sostanzialmente alla rappresentazione del marchio (o del prodotto) nello spirito del *prospect* rispetto ai concorrenti⁶¹. Così, per i suoi tifosi il Milan esprime i valori sani e nobili dello sport: *“know-how”*, professionalità, passione, creatività, senso di appartenenza, lealtà, generosità. Essi sono associati ai valori dell'impresa: efficacia, organizzazione, potere e disciplina. Il posizionamento del marchio comunicato dalla società sportiva comprende 6 dimensioni: passione, globalità, internazionalità, intrattenimento sportivo, pianificazione e stile.

E' stato rilevato che il posizionamento comprende 3 idee: un'intenzione, un procedimento e un risultato⁶². L'intenzione corrisponde alla posizione voluta dall'organizzazione sportiva, ovvero la percezione auspicata per i clienti target. Così, l'enunciato del posizionamento desiderato deve rispondere a tre domande chiave:

1) Per chi? Si tratta di precisare le caratteristiche del target e delle sue abitudini di consumo.

2) Cosa? Si tratta di precisare il settore nel quale va inquadrata l'offerta.

3) Perché? Esprime i motivi e le ragioni che faranno preferire questa offerta a quelle della concorrenza.

⁶⁰ Cfr. Lambin J. J. (2002), *Marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché*, Paris, Dunod.

⁶¹ Cfr. Rea A. (2008), Atti del convegno: “Lo sport che comunica”, Atri 12 aprile.

⁶² Cfr. Marion et al. (2003), *Marketing mode d'emploi*. Paris: Editions d'Organisation.

Un punto fondamentale da considerare è il bacino territoriale di competenza dell'evento, che può essere quello nazionale, con maggior riferimento alla regione o alla provincia nella quale opera l'associazione sportiva che organizza. Si consiglia perciò di considerare fundamentalmente le aziende presenti sul territorio di riferimento oppure aziende che per la specificità del loro prodotto siano interessate ai partecipanti e al pubblico dello sport scelto.

E' bene tener presente le principali motivazioni che inducono uno sponsor ad intervenire in una manifestazione sportiva:

- esposizione del marchio o del prodotto;
- aumento delle vendite;
- comunicazione del proprio posizionamento;
- visibilità territoriale.

Lo sponsor solitamente offre denaro oppure prodotti e forniture che in un'ottica di scambio servizi non vanno per nulla sottovalutati.

Occorre predisporre una proposta ad hoc per ciascun'azienda che si desidera contattare.

Innanzitutto è necessario preparare una presentazione dell'evento, mettendo in luce gli obiettivi, il target di riferimento, il numero indicativo delle persone coinvolte, il luogo di svolgimento e tutte le altre informazioni inerenti che servono a descrivere il potenziale mediatico della manifestazione.

In questa fase è indispensabile essere chiari e sinceri sugli effettivi ritorni che l'evento potrà avere. E' anche necessario curare e rafforzare il più possibile la propria credibilità (es. esperienze precedenti, reti di partner, etc.) per aumentare la credibilità complessiva della proposta.

Quando i contatti con gli sponsor sono di una certa entità è necessario avere a disposizione dei dati di mercato aggiornati e veritieri che possano illustrare ed impreziosire le proposte di partnership.

E' consigliabile in questi casi rivolgersi a dei professionisti del settore per la valutazione delle potenzialità comunicative dell'evento. Dati lontani dalla realtà non sono credibili sul mercato e compromettono la fiducia degli stakeholder, ovvero dei portatori di interesse che a vario titolo si affacciano al mondo dello

sport (sponsor, enti locali, media, istituzioni scolastiche, fornitori, consulenti, atleti, tecnici, dirigenti, dipendenti ecc.). In generale l'interesse e le potenzialità di comunicazione dello sport sono notevoli e questo aspetto va evidenziato con opportuna professionalità.

I dati statistici che emergono da alcune ricerche di mercato sono confortanti e testimoniano il grosso potenziale comunicativo degli eventi sportivi.

E' chiaro che per ottenere degli studi mirati occorre investire delle risorse economiche. Non di rado questi sforzi per cercare di quantificare il bacino di coloro che si interessano e sono appassionati allo sport vengono ripagati dalla stipula di buoni contratti che testimoniano la presenza di una grande comunità sportiva ben radicata sul territorio nazionale, con un importante indotto sociale, culturale ed economico.

E' consigliabile utilizzare supporti cartacei e informatici per presentare la proposta, possibilmente facendo anche riferimento ad uno specifico sito internet dell'evento, separato da quello della società organizzatrice (anche se ovviamente opportunamente linkato). Se fosse disponibile, un breve video delle passate edizioni può servire moltissimo alla causa della persuasione soprattutto quando il partner da coinvolgere è indeciso. Il contatto diretto, in special modo nel caso di piccoli paesi, rimane comunque imprescindibile. La formula che si può proporre è quella di sponsor unico della manifestazione, sponsor principale, sponsor tecnico, sponsor di supporto, fornitore ufficiale, ecc.

Nella proposta occorre inserire:

- la spiegazione del perché potrebbe essere interessante per l'azienda investire nell'evento;
- l'indicazione di ciò che intendiamo offrire loro;
- sottolineare le idee innovative riguardanti la nostra collaborazione ed i relativi vantaggi che le parti possono conseguire;
- indicare altri servizi aggiuntivi di cui potrebbero beneficiare.

Nella scelta degli spazi e dei servizi da offrire è necessario tenere conto che per lo sponsor si tratta di un investimento in comunicazione e per questo è necessario indicare precisamente di cosa potrà usufruire e con quali modalità.

Per quanto riguarda gli spazi sono generalmente disponibili:

- cartellonistica interna all'impianto;
- logo su tutto il materiale promo-pubblicitario riguardante l'evento (manifesti, volantini, programma...);
- possibilità di installare un corner per la promozione e la vendita durante la manifestazione;
- essere nominati sui media locali;
- visibilità su divise e altro materiale (in caso di sponsor fornitore);
- visibilità dei prodotti perché utilizzati dai partecipanti (in caso ad esempio di fornitura di generi di consumo, come l'acqua minerale);
- striscioni, gonfiabili, cartellonistica stradale ecc.

Negli ultimi anni, spesso si usa dare allo sponsor principale la titolarità della manifestazione, abbinando il nome dell'azienda o del prodotto al nome dell'evento.

Attraverso tale formula, non solo lo sponsor ottiene una visibilità a 360° ma viene anche assimilato e ricordato dalle persone che partecipano all'evento, e a volte anche da chi non vi partecipa direttamente. Questa soluzione peraltro va meditata attentamente; l'associazione che organizza l'evento deve valutare con attenzione sia nel breve che nel lungo periodo se questa sia una soluzione conveniente o meno, in funzione dei propri obiettivi strategici.

E' importante cercare nuovi spazi e modalità di intervento dell'azienda sponsor, collaborando nella creazione di varie attività di contorno all'evento sportivo principale.

Vediamo alcuni spunti:

- Organizzazione di giochi per bambini e adulti con in premio prodotti dello sponsor.

- Estrazioni, pesche, lotterie con in premio prodotti delle aziende sponsor.
- Distribuzione di coupon con sconti o omaggi ritirabili solo nei punti vendita dell'azienda sponsor nei giorni successivi. Si ritiene che questa modalità sia davvero utile per i titolari di punti vendita locali (ottima pubblicità diretta) e proprio attraverso questa metodologia si potrebbero instaurare collaborazioni con aziende del territorio;
 - ad esempio fornitura gratuita dei premi da parte dell'azienda a condizione che il ritiro si effettui esclusivamente nei loro punti vendita presentando un buono consumo (è superfluo sottolineare che deve trattarsi di eventi con un bacino d'utenza residente nella provincia).
- Intrattenimenti nei momenti di pausa organizzati dallo sponsor.
- Organizzazione di eventi sociali per esempio durante la serata con partecipazione diretta dello sponsor.
- Postazioni dello sponsor in cui si può provare una specialità sportiva ricevendo in cambio un gadget.
- Distribuzione di gadget "a pioggia" al termine dell'evento.

Come servizi aggiuntivi si possono offrire all'azienda sponsor, ad esempio, un'ospitalità particolare durante la manifestazione, inviti ai pranzi ufficiali, ecc.

E'importante riuscire a dedicare la giusta attenzione ad ognuno degli sponsor presenti.

A questo proposito è bene pianificare esattamente gli spazi e i servizi che si hanno a disposizione da assegnare a ciascuno sponsor, al fine di evitare sovrapposizioni garantendo comunque una controprestazione coerente con il tipo di investimento.

B) I contributi degli enti istituzionali e locali

Gli Enti territoriali, quali il Comune, la provincia e la regione e le Istituzioni locali quali ad esempio il CONI o qualche comitato federale provinciale, sono spesso interessati a collaborare alla realizzazione di un evento ben fatto. Tra le motivazioni principali ci sono gli interessi politici (l'evento dà visibilità e promuove), gli interessi di promozione del territorio, la volontà di diffondere lo

sport, la possibilità di fare qualcosa per i giovani e le famiglie, il voler dare un messaggio importante per la salute, l'impegno in attività sociali per la comunità e così via.

Non mancando quindi le motivazioni per catturare l'interesse di tali Enti, occorre riuscire ad individuare le più idonee per ciascuno ed andare ad illustrarle nella maniera opportuna. Infatti, non si tratta di andare ad elemosinare aiuti economici, bisogna far comprendere il valore del servizio che si sta offrendo ed ovviamente gestire l'evento nella maniera il più coerente possibile con le premesse.

Oltre a ciò bisogna esporre con chiarezza quale ruolo l'Ente in questione andrebbe a ricoprire, con quali modalità, su quali spazi comparirebbe, quali sarebbero i servizi aggiuntivi contemplati.

E' bene tener presente che queste relazioni si mantengono nel tempo e non è proprio il caso di fornire un'immagine scadente o poco seria dell'organizzazione sportiva.

Il rapporto con gli Enti va seguito con cura dal personale preposto, con la partecipazione anche del presidente dell'associazione, del presidente del Comitato organizzatore (se diverso) e di altre figure di spicco presenti nell'organico.

Va segnalato che sempre più spesso gli enti locali stanno regolando l'erogazione dei contributi alle manifestazioni sportive attraverso una serie di criteri e procedure che vogliono assicurare una trasparente azione amministrativa. Non si danno più contributi a pioggia ma vengono premiati solo i progetti meritevoli, quelli cioè che dimostrano di coinvolgere le scuole, il territorio, i minori, gli anziani, i diversamente abili, le persone con disagio sociale, gli immigrati, i detenuti. Dunque non solo partecipazione quantitativa ma anche attenzione alla qualità dell'iniziativa il cui valore viene anche indicato dalla capacità che ha il progetto di reperire risorse autonome. In sostanza si ottengono dei contributi più facilmente se si dimostra che altri partner hanno già aderito alla proposta di collaborare per la migliore riuscita dell'evento.

C. Altre entrate

Le entrate economiche legate all'evento provengono da una parte dalle quote di iscrizione dei partecipanti, dalla eventuale biglietteria e da una serie di servizi che possiamo offrire ai partecipanti ed al pubblico.

Tra i servizi il primo da considerare è senz'altro la vendita di cibi e bevande. La cosa migliore sarebbe auto produrli oppure fare degli accordi con i produttori locali.

Questo servizio va curato al meglio, poiché verrà notato da tutti i presenti e da tanti anche utilizzato.

Inoltre c'è la vendita di prodotti di merchandising (oggetti dell'associazione, materiale creato appositamente per l'evento, editoria, ...) sempre rivolta ai partecipanti ed al pubblico: se ben studiata, può portare a importanti risultati dal punto di vista economico fungendo contemporaneamente da campagna di comunicazione. Non potremo proporre la vecchia maglietta con il logo dell'associazione ma dovremo confezionare prodotti moderni e simpatici (e possibilmente che ricordino l'evento in questione), seppur cercando di tenere quanto più possibile bassi i costi per incentivare la vendita dei prodotti.

Un altro servizio che sta andando di moda è la presenza di un fotografo che espone man mano i provini delle foto scattate e le stampa in pochi minuti in caso di scelta e acquisto immediato.

Non vanno neanche sottovalutate le lotterie, eventuali concorsi a premio e in generale altre attività collaterali che possono produrre reddito.

Molto gradite sono le cene e gli intrattenimenti serali, magari in collaborazione con associazioni di beneficenza (meglio se operanti nel ramo sportivo), inserendo concerti, attività danzanti, spettacoli, giochi a premi (tombole, lotterie,..).

CAPITOLO 6 LA VALUTAZIONE POST EVENTO
--

4) La fase di valutazione

La valutazione è la fase in cui si esamina tutto l'evento a posteriori, tenendo conto degli indicatori di riferimento fissati nella fase iniziale. In questo momento di verifica è possibile, oltre ad evidenziare gli obiettivi raggiunti, anche individuare i punti di forza e punti di debolezza, le opportunità e le minacce che possono contribuire a determinare azioni per il miglioramento futuro.

Solitamente le principali attività da svolgere dopo la conclusione dell'evento riguardano la diffusione dei risultati in caso di competizioni; l'invio dei ringraziamenti, il feedback post evento, la programmazione di azioni di marketing mirate come ad esempio l'invio di newsletter o altro materiale se sono stati raccolti dei nominativi, la progettazione di servizi sulla base delle esigenze messe in luce dai risultati di eventuali ricerche anche se la valutazione dell'evento in generale ed il relativo invio dell'Event Report ai soggetti interessati rimangono delle fasi importantissime per creare valore e dare ossigeno alla rete costruita grazie al buon esito della manifestazione sportiva.

Alla fine di qualsiasi progetto è necessario evidenziare correttamente i risultati che sono stati raggiunti, i benefici ottenuti e gli eventuali limiti che sono stati riscontrati. In questo senso non si parla naturalmente solo di risultati agonistici ma anche di risultati economici e vedremo più tardi, anche di risultati in termini sociali. Questo discorso vale anche per gli eventi, soprattutto quando sono utilizzati per azioni di comunicazione mirata ed hanno visto il coinvolgimento di molti attori, ognuno dei quali, vorrà sapere se le risorse che ha investito sono state ben spese. Il processo di valutazione dell'evento può così diventare occasione preziosa per dimostrare il valore aggiunto che la manifestazione è riuscita a sviluppare.

Innanzitutto, in sede consuntiva, così come è stato predisposto un piano di finanziamento, è necessario, dopo la manifestazione, redigere un bilancio economico della stessa, che risulterà utile non solo alla chiusura dei conti ma, ed in maniera determinante, quale elemento di valutazione dell'intero evento.

Uno dei principali indicatori di performance può essere rappresentato dal fatto che il bilancio economico finale sia in linea con le risorse previste in fase progettuale. Non sempre ciò accade ed è per questo che è necessario descrivere con accuratezza le motivazioni che hanno generato gli eventuali scostamenti. In alcuni casi i gap sono talmente evidenti da richiedere ingenti immissioni di capitale per ripianare le perdite. Come già accennato, la redazione del bilancio è uno strumento per comunicare l'efficienza e la trasparenza dell'organizzazione dell'evento a tutti gli stakeholder. Ma chiaramente ciò non basta. Per supportare decisioni di amministrazioni pubbliche, enti e aziende che hanno investito (o intendono farlo) nell'evento e per determinare se il costo dell'intervento è stato giustificato dal valore dei risultati prodotti è necessario considerare i contatti generati a qualsiasi livello (sui media, con il sito internet, nel villaggio ospitalità, con le pubbliche relazioni ecc..), il valore della pubblicità prodotta, della location dell'evento, i suoi contenuti ed i valori che sono stati promossi con alcune particolari iniziative.

Fondamentalmente sono due le ragioni per cui i risultati agonistici devono essere analizzati prima e poi diffusi. La prima è di ordine tecnico-organizzativo, riguarda da vicino i protagonisti della manifestazione, le loro società che naturalmente debbono avere i risultati tecnici ufficiali in tempi opportuni. L'utilizzo delle tecnologie e l'avvento di internet hanno velocizzato moltissimo questo tipo di attività.

La seconda presenta aspetti più generali di informazione, legati quindi alla diffusione ai media, per i quali occorre avere alcune avvertenze: nelle manifestazioni dove non sono direttamente presenti i giornalisti dovranno essere affidati precisi incarichi, all'ufficio stampa o alla segreteria, per la distribuzione, senza errori o dimenticanze, dei risultati. Dove invece i giornalisti, o parte di essi, sono presenti i risultati devono essere fatti pervenire, appena pronti, a tutti.

Tra l'altro i risultati sono anche uno strumento importante per la preparazione del dossier conclusivo.

I ringraziamenti sono doverosi, inevitabili, utili per il futuro. Superare quindi la pigrizia che potrebbe emergere ed inviare i ringraziamenti, personalizzati, a

tutte le autorità ed a tutti gli interlocutori che si ritiene debbano ricevere un segno di apprezzamento;

E' consigliabile abbondare, si tratta solo di una lettera, evitando però assolutamente di scrivere un testo uguale per tutti. Raramente viene inviata una lettera di ringraziamento ai volontari e questo è un grave errore. Spesso sono loro il vero motore dell'evento e meritano particolari attenzioni.

2) Il feedback post evento

Una riunione con tutti i collaboratori, dopo poco tempo dalla fine dell'evento, è la cosa ideale per sottolineare a caldo le mancanze che si sono registrate.

Si tratta di un esercizio molto utile per acquisire l'abitudine alla riflessione e alla visione critica. Questo aspetto, definibile come controllo della qualità dell'evento, come traccia storica, come biglietto da visita per il futuro è uno dei momenti che l'organizzatore dovrà affrontare subito dopo l'evento, proprio perché la mente ancora è ricca dei ricordi.

Si consiglia una riunione di tutto il gruppo di lavoro per la stesura di un semplice elenco degli aspetti positivi e negativi, lasciando poi ad un gruppo ristretto la valutazione complessiva finale.

Nell'ambito della programmazione di lungo periodo, come presupposto fondamentale per la riuscita della manifestazione che seguirà quella appena conclusa, sarà bene:

- evidenziare le situazioni rilevanti;
- elencare le cose da fare;
- predisporre immediatamente il nuovo progetto per il nuovo evento tenendo ovviamente conto delle modificazioni che l'esperienza avrà inevitabilmente suggerito.

3) Il Monitoraggio della sponsorizzazione

Il monitoraggio della sponsorizzazione e dei suoi effetti è una delle attività fondamentali per alimentare il rapporto di partnership con lo sponsor.

Per ottenere dei risultati attendibili è consigliabile avere una base dati di confronto che può essere costituita dalla rilevazione pre-sponsorizzazione di alcuni elementi che caratterizzano il marchio dello sponsor (percezione, grado di utilizzo del prodotto, propensione di acquisto, profilo dell'immagine ecc.). In questo modo il raffronto pre-post sarà più convincente e riuscirà ad esaltare meglio gli auspicabili risultati vantaggiosi.

In pratica la valutazione dell'impatto di un'azione di sponsorizzazione fornisce dati che consentono da un lato di giustificare il ritorno d'investimento per lo sponsor (al momento delle negoziazioni per il contratto o al termine dell'operazione) e permette di effettuare una stima analitica che consente la ricerca di nuove opportunità di finanziamento.

Si tratta tuttavia di un obiettivo difficile perché non è sempre facile isolare l'effetto di un'operazione di sponsorizzazione in quanto è integrata alle varie strategie dell'impresa, e i cui effetti sono spesso a medio e lungo termine. Così, la sponsorizzazione può avere effetti che non si è in grado di misurare.

Da un punto di vista strettamente metodologico si possono prevedere due approcci: quello diretto che consiste nel misurare l'impatto di un'operazione di sponsorizzazione sulle vendite (questo è l'obiettivo finale delle comunicazioni integrate al marketing). L'approccio diretto presuppone che si possa isolare l'effetto dell'operazione di sponsorizzazione includendo la strategia di attivazione sulle vendite. È possibile, a volte, quando l'effetto è immediato e non vi è un'altra operazione di marketing importante in contemporanea.

Nella maggior parte dei casi si adotta però un approccio indiretto che si propone di valutare l'effetto dell'operazione di sponsorizzazione attraverso variabili intermedie del processo di comunicazione persuasiva (notorietà, immagine, atteggiamento, ecc.).

L'audience di un evento è un importante indice d'impatto. L'audience di un supporto o di un media si definisce generalmente come la somma delle persone che sono state in contatto con il mezzo in un dato periodo. Si tratta dunque dell'insieme di lettori, ascoltatori e telespettatori.

La fedeltà e l'operatività di questo indice sono a volte messe in discussione, perché essere telespettatore, secondo il *Centre d'Etude des Supports de Publicité*, significa solo che il soggetto è stato esposto all'immagine televisiva, anche se non lo desiderava. Così, un contatto con un'immagine televisiva che comprende il marchio di uno sponsor, può essere voluto o fortuito, cosa che influenza necessariamente la qualità di ricezione del messaggio.

I limiti cognitivi che riguardano la memorizzazione degli sponsor hanno spinto gli stessi sponsor a ricercare la migliore visibilità presso il pubblico presente e quello a distanza. Al momento la tendenza è di ridurre il numero di sponsor per dare loro una migliore esposizione.

La visibilità (ovvero logo e slogan) di uno sponsor può essere valutata su ciascun media.

Per quanto riguarda gli indici di visibilità dello sponsor sui media è necessario raccogliere tutti i ritagli di giornali oppure abbonarsi a una società specializzata. Diventa allora facile costituire un press-book che permette di calcolare indici quali l'audience cumulata, lo spazio redazionale dedicato all'evento e la cronologia di pubblicazione degli articoli. Si tratta di rilevare le caratteristiche dei media di supporto, il numero di citazioni, la durata, lo spazio (e la relativa importanza) per poi metterli in rapporto con la tariffa pubblicitaria del supporto e calcolare il valore totale della pubblicità equivalente.

Per analizzare l'impatto di ciascuno sponsor è possibile misurare la durata dell'apparizione (che si può associare alla dimensione e alla visibilità) per poi calcolare il valore pubblicitario equivalente.

E' opportuno sottolineare che questo tipo di calcolo è criticabile per il fatto che si raffronta la durata della visibilità di un logo con uno spot pubblicitario che è un messaggio di natura diversa.

Probabilmente conviene invece realizzare questo lavoro per la stampa. La raccolta dei dati è generalmente realizzata da una società specializzata e diventa facile costituire un press-book che serve a calcolare indici quali l'audience cumulata, lo spazio redazionale dedicato all'evento e la cronologia di pubblicazione degli articoli nonché l'indice contestato che è il valore in equivalente pubblicitario. La stampa è un media dall'accesso più difficile per gli

sponsor perché i giornalisti citano raramente il nome degli sponsor. Generalmente, questi appaiono sulle fotografie. Per ottimizzare l'impatto alcuni sponsor utilizzano la possibilità di dare il proprio nome all'evento (*Internazionali BNL d'Italia*, *borotalco Golden Gala*), alla squadra (*Benetton Treviso* nel basket), a una barca da regata (*Fujicolor*), ecc.. Tale predominanza di uno sponsor può creare un problema con gli altri sponsor che non desiderano essere associati al marchio dello sponsor principale. D'altra parte diventa molto difficile trovare un successore a questo sponsor se decide di disimpegnarsi. Così è stato con il *Peugeot Open* di Francia di Golf che non ha trovato uno sponsor l'anno dopo il disimpegno di questo marchio.

Va comunque segnalato che nel settore della valutazione delle sponsorizzazioni sportive gli strumenti di rilevazione continuano ad affinarsi come testimonia il seguente esempio. Per determinare il valore del campionato italiano di volley di serie A (stagione 2006/2007) la Lega italiana pallavolo ha commissionato una specifica indagine ad un'azienda specializzata (*Sport System Europe*) che ha utilizzato il nuovo sistema FEEDBACK Web nel quale la copertura dei Media (televisione, radio, internet e stampa), si integra con i dati di oltre 40 parametri che considerano la catena del valore che ogni Club realizza a favore dei propri sponsor⁶³.

Questo innovativo strumento consente di quantificare, documentare e valutare i contatti complessivi effettivamente realizzati dal marchio/nome degli sponsor conseguentemente alle attività, iniziative ed operazioni realizzate dalle società e dalla Lega. Alcuni dei principali parametri rilevati, oltre alla copertura sui Media, sono: le attività di comunicazione istituzionale della società, il pubblico live, le relazioni pubbliche e l'ufficio stampa, le attività commerciali, la community.

Dallo studio emerge che il valore calcolato del campionato italiano (stagione 2006-2007) di volley è risultato pari a 127 milioni euro. Confrontando il valore FEEDBACK WEB con l'importo investito dai *main sponsor* dei Team e del Campionato, si evidenzia che un'azienda che ha effettuato un intervento di prima sponsorizzazione nella Serie A di volley pari a 1 euro, ha ottenuto

⁶³ www.sportssystem.com

mediamente un ritorno effettivo di 6,86 euro, con un vantaggio economico del 586 % (Figura n. ____)

Figura n. ____ – Il valore del campionato di volley di serie A 2006-07



Un altro metodo che si propone di valutare l'impatto sulle variabili che costituiscono il processo di comunicazione persuasiva (variabili intermedie) è invece direttamente collegato agli obiettivi assegnati all'operazione di sponsorizzazione. Conviene, a tal fine, utilizzare una combinazione di metodi

qualitativi (studi di contenuto, di interviste) e quantitativi (analisi dei dati derivati da questionari). D'altra parte, è necessario seguire l'evoluzione di queste variabili con l'ausilio di ricerche particolarmente costose. Va ribadito che è sempre difficile isolare l'effetto dell'operazione di sponsorizzazione.

3.1 L'impatto sulla notorietà

La notorietà è un indice instabile. Può raggiungere un picco al momento dell'operazione di sponsorizzazione e precipitare molto rapidamente in seguito. È possibile analizzare le variazioni registrate presso i vari target ed i vari gruppi di esposizione. Riguardo agli studi sulla sponsorizzazione, gli indici di notorietà sono simili a quelli utilizzati in pubblicità.

Ogni indice ha un senso specifico, il che permette di circoscrivere meglio l'impatto di un'operazione di sponsorizzazione. Il Top of Mind, ovvero il primo marchio citato spontaneamente, traduce spesso la posizione prevalente accordata a questo sponsor in un dato evento. Infatti, la correlazione tra il primo sponsor citato e lo sponsor principale dell'evento è stata spesso osservata. Oltre alla prima citazione, occorre interessarsi all'insieme della memorizzazione spontanea, poiché questo dato indica il livello di presenza del marchio dello sponsor nella mente degli intervistati.

Nel settore della sponsorizzazione si può misurare la notorietà spontanea degli sponsor in relazione con l'operazione sponsorizzata. In realtà si misura la memorizzazione dell'associazione tra marchio aziendale e organizzazione sportiva.

Così, quando uno sponsor cerca di aumentare la propria notorietà per mezzo di un'azione di partnership con un evento sportivo, dispone di un mezzo di valutazione semplice e, allo stesso tempo, facile da mettere in opera, per sapere se ha raggiunto l'obiettivo. Generalmente, il rilevamento viene fatto con uno studio prima/dopo.

Si può anche apprezzare la durata nel tempo degli effetti di un'azione di sponsorizzazione sulla notorietà, con studi compiuti su diversi anni. Uno sponsor può, infatti, essere associato a un evento importante, anche quando non è più presente da numerosi anni. L'immagine della bottiglia Perrier all'arrivo

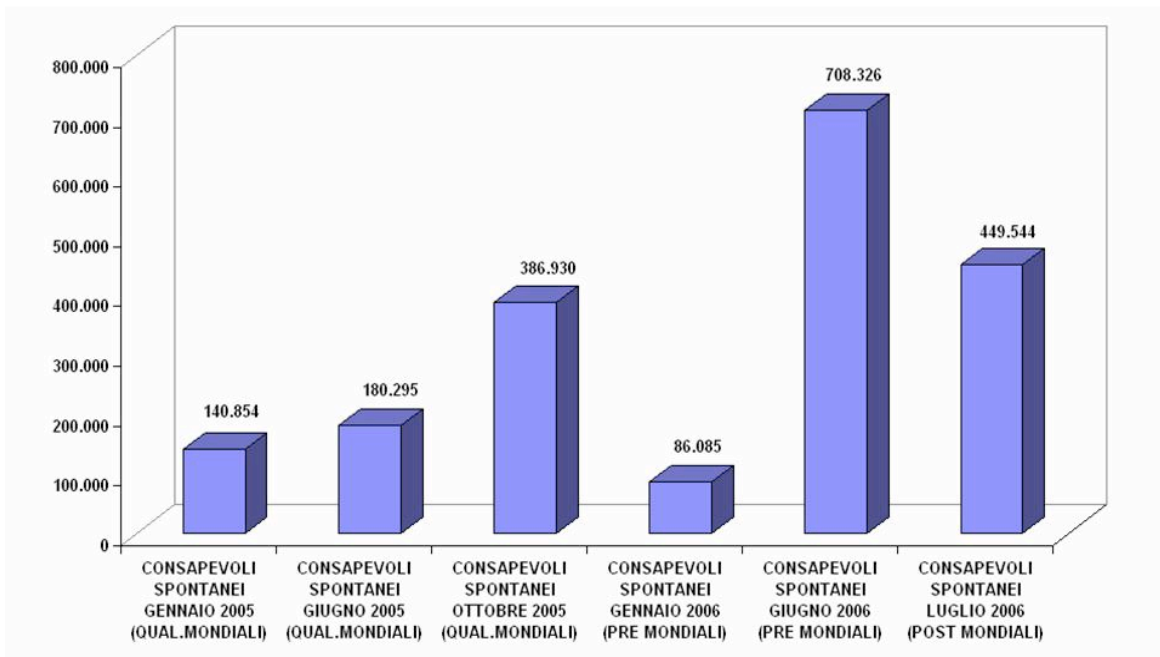
delle tappe del Tour de France è ancora nella memoria degli ultra-cinquantenni. Stesso effetto ha sortito, ad esempio, la Barilla, per lungo tempo legata alla maglia della A.S. Roma nel campionato di calcio italiano.

In Italia le Nazionali di Calcio, in considerazione dell'ampiezza del bacino di riferimento e delle coperture media di cui dispone, sono facilmente individuabili come uno straordinario strumento per veicolare la notorietà del marchio dei partner.

In uno studio commissionato dalla FIGC all'azienda Stage-Up si sono rilevati, tra i tanti aspetti, anche gli indici di notorietà dei vari partner che hanno collaborato con la squadra nazionale in occasione della vittoria ai campionati del mondo di Berlino 2006.

Volendo citare solo uno dei diversi casi esaminati nella ricerca, la notorietà dell'abbinamento Peroni/Nazionale di Calcio ha raggiunto il picco massimo nella rilevazione demoscopica Sponsor Value® condotta a giugno 2006, in concomitanza con l'organizzazione del progetto itinerante "Museo del calcio", con 708 mila persone che hanno citato senza alcun sollecito Peroni in qualità di sponsor della Nazionale A (Figura n. _).

Figura n. - Notorietà spontanea: il ricordo, sviluppato senza alcuna sollecitazione, dell'abbinamento Peroni/nazionale di calcio. Il dato è espresso in percentuale sul totale della popolazione Italia 14-64 anni



Base: Popolazione 14-64 interessata alla Nazionale A

Fonte: Indagine demoscopica Sponsor Value® di StageUp e Ipsos

I dati esposti confermano che il progetto del museo itinerante nel quale cimeli e simboli delle nazionali italiane sono stati in esposizione in tre grandi stazioni ferroviarie (Napoli, Roma, Milano), ha permesso di ottenere dei buoni risultati di notorietà del marchio. La mostra, ad ingresso gratuito, ha attirato circa 180.000 visitatori ed ha beneficiato di ampia copertura sui quotidiani.

Negli spazi della rassegna è stato realizzato un percorso cronologico dagli anni '30 a oggi in cui si potevano ammirare trofei, fotografie, maglie e cimeli della Nazionale. Sono state inoltre proiettate le immagini dei momenti più significativi della storia degli azzurri. La mostra era arricchita da un percorso parallelo dedicato alla storia di Peroni, rievocata attraverso materiali, manifesti, locandine e stampati delle campagne pubblicitarie storiche.

L'intero progetto ha previsto anche una declinazione commerciale, con il lancio sul mercato di una serie limitata di bottiglie e lattine Peroni dedicate alle sei

migliori Nazionali Italiane della storia. Va segnalato infine che, dopo la vittoria ai Mondiali, Peroni ha previsto una *special edition* di bottiglie con le immagini più belle del trionfo azzurro.

D'altra parte gli studi di notorietà mostrano che le persone che dichiarano di essere interessate ad un evento vi associano sponsor che non sono coinvolti in quell'evento. Questo fenomeno viene descritto col termine di "*pseudo-sponsor*" e si può spiegare da un lato con il fatto che il pubblico associa sistematicamente i marchi più noti e ampiamente impegnati nella sponsorizzazione e, dall'altro, con le strategie di *ambush marketing*⁶⁴. Altro aspetto da non sottovalutare è che la sponsorizzazione delle riprese televisive dell'evento rafforza in maniera notevole la notorietà dello sponsor.

3.2 L'impatto sull'immagine e la qualità percepita

L'immagine corrisponde alle caratteristiche che si associano ad un marchio. Si tratta di una rappresentazione, un costrutto soggettivo. Così, il marchio Schweppes può essere percepito come raffinato, interessante, amaro, adatto ai giovani, allegro, rinfrescante, ecc..

L'immagine e la qualità percepita sono legate: l'immagine rappresenta le connotazioni associate ad un marchio a prescindere dagli elementi relativi alla qualità percepita. Nel marchio citato, caratteristiche quali frizzante e rinfrescante, si riferiscono più alla qualità percepita, mentre gli aggettivi quali raffinato e adatto ai giovani, si riferiscono all'immagine.

La società *Schweppes*, ha commissionato ad esempio uno studio dedicato alla propria immagine effettuato una settimana dopo ciascun *Grand Prix* 2004 presso un campione rappresentativo di consumatori di bevande analcoliche.

La tabella n. _ mostra il raffronto dei dati riferiti al gruppo di consumatori che dichiarava di non sapere che *Schweppes* fosse lo sponsor della squadra *West McLaren Mercedes* e il gruppo che dichiarava di esserne a conoscenza.

⁶⁴ Il marchio Nike, che non è stato uno sponsor ufficiale della Coppa del Mondo 2010 in Sud Africa, ha inaugurato una campagna pubblicitaria posizionando un grande schermo su un edificio di 30 piani a Johannesburg. Su questo schermo sono stati visualizzati i messaggi inviati dai fan tramite Facebook e Twitter, a fianco di immagini digitali raffiguranti le stelle del calcio della scuderia Nike. Anton Ferdinand, fratello dell'infortunato capitano dell'Inghilterra Rio Ferdinand, è stato uno dei primi a inviare un messaggio. www.ilsole24ore.com

Questi dati mostrano che i consumatori informati dell'operazione di sponsorizzazione hanno un'immagine molto più forte riguardo alle dimensioni seguenti: bevanda rinfrescante (+33%), adatta ai giovani adulti (+13%), da tenere in considerazione (+10%), di buona qualità (+9%) e da mescolare con l'alcool (+15%).

Tabella n. _ - Raffronto dell'immagine di *Schweppes* tra il gruppo di consumatori che sapeva che questi era sponsor della squadra *West McLaren Mercedes* e il gruppo che invece non ne era a conoscenza

	Conosce la sponsorizzazione	Non ha conoscenza della sponsorizzazione
Non so	0%	7%
Niente	1%	7%
Un marchio adatto a uno come me	7%	2%
Un marchio interessante	7%	5%
Un marchio da mescolare con l'alcool	22%	7%
Un marchio raffinato	8%	6%
Un marchio sorprendente	8%	7%
Un marchio che si distingue	15%	7%
Un marchio di qualità	30%	21%
Un marchio da tenere in considerazione	26%	16%
Un marchio adatto ai giovani adulti	34%	21%
Una bevanda rinfrescante	69%	36%

Fonte: Ipsos RSL 2004

L'obiettivo di questa operazione di sponsorizzazione era di ravvivare il marchio attraverso un transfert d'immagine con la Formula 1, la squadra *West McLaren Mercedes* ed i suoi due piloti *David Coulthard* e *Mika Hakkinen*. Secondo *Stephen Joy*, direttore Marketing per le bevande di *Cadbury Schweppes* Africa, India, Medio Oriente e Europa: "*Schweppes* serve a rivitalizzare e rinfrescare le persone e non le automobili". Da questo punto di vista i risultati si sono in pratica rivelati soddisfacenti.

3.3 L'impatto sull'atteggiamento nei confronti dello sponsor

La sponsorizzazione si prefigge di sviluppare e/o di mantenere un atteggiamento favorevole nei confronti dello sponsor. Si tratta di un sentimento globale che si può valutare su una scala che va da misure del tipo "lo apprezzo" a "non lo apprezzo".

Lo sponsor ricerca un transfert dell'atteggiamento favorevole nei confronti dell'entità sponsorizzata verso il suo marchio. Tale transfert viene favorito da un sentimento di benevolenza (*goodwill*) verso lo sponsor ma il processo può anche avere la direzione opposta: è l'organizzazione sportiva a trasferire valori al marchio aziendale (così come è avvenuto nel caso *All Blacks* – Iveco).

Questo è un punto estremamente importante che deve essere valutato sistematicamente. I dati presentati nella tabella n. ___ riguardano i Giochi Olimpici di Atlanta del 1996. Si riferiscono alla percezione dei programmi di sponsorizzazione da parte degli spettatori e indicano che questa è ampiamente accettata.

Tabella n. _ - Percezione, da parte degli spettatori, del programma di sponsorizzazione olimpica riferita ai Giochi di Atlanta

92%	È a favore della sponsorizzazione dei Giochi Olimpici
76%	Sarebbe a favore degli sponsor dei giochi olimpici che indicano chiaramente che le loro spese mirano a finanziare i Giochi.
83%	Pensa che senza la sponsorizzazione i Giochi Olimpici non potrebbero essere organizzati
83%	Pensa che la sponsorizzazione abbia permesso ad alcune squadre di partecipare

Fonte CIO

La tabella n. ___ riguarda la percezione e l'atteggiamento degli spettatori nei confronti degli sponsor ufficiali dei Giochi Olimpici di Atlanta. I dati indicano altresì che gli sponsor sono percepiti come leader nel proprio settore e che il

loro impegno come sponsor ha un effetto positivo sia a livello dell'atteggiamento nei confronti dell'impresa, sia sulle intenzioni d'acquisto.

Non bisogna però generalizzare questi risultati che riguardano un evento orientato su valori sociali. Da un punto di vista metodologico, occorre valutare da una parte l'accettazione dello sponsor e dall'altra l'evoluzione dell'atteggiamento del target nei suoi riguardi. L'intenzione di acquisto è solo un indice; servono infatti altri sforzi in materia di marketing perché un'intenzione si concretizzi in azione.

Tabella n. __ - Percezione e atteggiamento degli spettatori nei confronti degli sponsor dei Giochi Olimpici di Atlanta

83 %	Pensa che gli sponsor siano leader nel proprio settore d'attività
55 %	Esprime una preferenza per gli sponsor dei Giochi Olimpici
45 %	Indica che ha migliorato la propria opinione sulle sponsorizzazioni di questa impresa per via della sponsorizzazione dei Giochi Olimpici
33 %	Segnala che l'operazione di sponsorizzazione dei Giochi Olimpici avrà un effetto positivo sull'intenzione d'acquisto dei prodotti degli sponsor

Fonte CIO

In considerazione della difficoltà di valutare gli effetti della sponsorizzazione sulle vendite, occorre associare un metodo che misuri l'audience e l'impatto sui media con un metodo che valuti l'impatto della sponsorizzazione sulle variabili intermedie del processo di persuasione.

Come nel caso di una strategia di comunicazione, *Lendrevie e Brochand* hanno raccomandato di applicare i seguenti principi⁶⁵:

- elaborare e includere nel budget il metodo di valutazione dell'impatto prima della decisione riguardante l'operazione;

⁶⁵ Lendrevie J. and Brochand, B. (2001), *Le Publicitor*, 4th edn, Paris, Dalloz.

- definire chiaramente gli obiettivi e gli indici da misurare;
- misurare lo scarto di prima/dopo;
- scegliere il metodo e i mezzi più adeguati a seconda di quello che si vuole misurare;
- prevedere una rilevazione sistematica e non occasionale;
- utilizzare regolarmente gli stessi metodi per avere una serie di dati omogenei e paragonabili;
- affidare gli studi ad un soggetto accreditato ed imparziale;
- trarre il massimo vantaggio dall'analisi dei risultati;
- essere animati da uno spirito positivo.

Dal punto di vista dello sponsor potenziale è importante il continuo monitoraggio della continuità dell'intero processo di analisi della convergenza strategica e operativa riferita a un'operazione di sponsorizzazione.

E' possibile anche adottare un modello che comporta le seguenti cinque dimensioni: programma di sponsorizzazione, organizzazione titolare dei diritti, sponsor potenziale, concorrenti dello sponsor potenziale, entità sponsorizzata⁶⁶. Tale piattaforma di analisi della convergenza permette di valutare la qualità percepita dell'operazione proposta. Lo sponsor potenziale deve valutare eventuali discrepanze tra le sue aspettative e le caratteristiche dell'operazione e considerare anche le alternative.

Ciascuna impresa definirà la propria piattaforma di convergenza in base alla propria cultura, esperienza, risorse e capacità, al rischio percepito. Esaminerà poi le dimensioni una ad una in funzione dell'importanza che conferisce a ciascuna.

L'organizzazione sportiva dovrà, da parte sua, adattarsi allo sponsor potenziale. Dovrà attuare un processo di controllo della qualità e mobilitarsi per soddisfare, al migliore costo e in maniera durevole, le aspettative delle parti riceventi. In questo contesto risulta fondamentale:

⁶⁶ Cfr. Ferrand A., Pagès M. (2004), Contribution du Grand Prix de Tennis de Lyon au renforcement de l'identité Lyonnaise, in B. Michon, and T. Terret (eds.) Pratiques sportives et identités locales, Paris: L'harmattan.

- instaurare un processo di ascolto e di dialogo continuo con ciascuno sponsor al fine di analizzare le sue aspettative, la loro evoluzione, nonché l'ordine di priorità;
- tradurre le aspettative in elementi di servizio e ottenere un accordo sulle caratteristiche del servizio richiesto con l'esatta definizione del servizio che occorre fornire;
- misurare l'efficacia del servizio essendo d'accordo sugli indici ed il metodo di valutazione;
- sviluppare la capacità del personale di contatto con lo sponsor perché questo è un elemento essenziale del servizio;
- stabilire relazioni contrattuali chiare. Un contratto conferma la selezione e la scelta di un fornitore; anche se non è mai completo (non si può prevedere tutto), un contratto ben stilato permette di definire "chi deve fare che cosa", di tenere i rischi sotto controllo e di specificare le modalità di gestione della qualità del servizio fornito;
- organizzare la cooperazione con lo sponsor. Il conseguimento e lo sviluppo del valore dei servizi sono favoriti da una buona organizzazione della cooperazione dove sia ben chiaro l'apporto di ciascuno ad ogni tappa dello svolgimento delle prestazioni. Nel settore della sponsorizzazione, una prestazione di servizi ben condotta prevede sempre un forte coinvolgimento dello sponsor. Sono particolarmente importanti dei resoconti regolari che fanno il punto sull'andamento della prestazione.

In conclusione la fedeltà di un partner è una dote che va coltivata con lavoro metodico. La reportistica personalizzata è una promessa – di solito prevista dal contratto - che non trova sempre una conferma nella pratica quotidiana. Eppure si tratta di un lavoro preziosissimo che può orientare le scelte strategiche ed i futuri investimenti degli sponsor.

Denominazione dell'evento: _____

REPORT SPONSORIZZATIVO NR. _____

DATA: _____

AZIENDA PARTNER: _____

TIPOLOGIA SPONSORIZZATIVA: _____
(main - tecnico - fornitore ufficiale)

RILEVAZIONI RELATIVE AL PERIODO: _____

1. SINTESI DEI DATI DELL'EVENTO SPONSORIZZATO

Ambito geografico di riferimento:	nome della città / provincia / regione / nazione / continente
Tipologia:	
Posizione in classifica alla data odierna:	
Data di inizio della manifestazione:	
Data di conclusione della manifestazione:	
Luogo e capienza dell'impianto ospitante le gare:	
Nome dell'emittente radiofonica ufficiale:	
Nome dell'emittente televisiva ufficiale:	
Sito internet ufficiale della manifestazione	
Indirizzo di posta elettronica ufficiale della manifestazione	
Recapiti telefonici e location della segreteria organizzativa	

2. SINTESI DEI DATI RELATIVI ALLA PRATICA E AL PUBBLICO

Numero di iscritti alla manifestazione:	
Numero di iscritti al settore giovanile/amatori:	
Numero di atleti partenti/arrivati (nel caso di gare su strada e maratone)	
Numero di spettatori nel periodo di rilevazione:	
Composizione indicativa del pubblico: sesso	maschi % - femmine %
Composizione indicativa del pubblico: età	0-14 anni % - 15-34 anni% - 35-64 anni% - oltre 65%
Composizione indicativa del pubblico: livello di istruzione	elementare % - media inferiore % media superiore % - laurea %
Composizione indicativa del pubblico: occupazioni principali	citare le 3 più numerose

Numero di visitatori al villaggio ospitalità:	
Numero di giornalisti accreditati:	
Numero di autorità presenti:	

3. SINTESI DEI DATI RELATIVI ALLA COPERTURA MEDIA

Esiste l'house organ della manifestazione o del club:	si - no
Numero di uscite dell'house organ nel periodo di rilevazione:	
Tiratura per ciascuna uscita dell'house organ:	
Numero di uscite pubblicitarie dello sponsor sull'house organ:	
Descrizione del tipo delle uscite pubblicitarie dello sponsor nel periodo:	
Numero di pagine viste del sito internet nel periodo:	
Descrizione tipo delle uscite pubblicitarie dello sponsor nel periodo su internet:	banner - bottone - newsletter
Copertura media di carattere:	locale - regionale - nazionale - internazionale
Numero di testate stampa coperte nel periodo:	
Denominazione testate stampa coperte:	
Numero di articoli nel periodo:	
Numero di testate radio coperte nel periodo:	
Denominazione testate radio coperte:	
Numero di minuti radio di copertura:	
Numero di testate tv coperte nel periodo:	
Denominazione testate tv coperte:	
Numero di minuti tv di copertura:	

4. ALLEGATI

Al presente documento si allegano i seguenti documenti:

- fotografie della manifestazione
- fotografie dei materiali sponsorizzati
- video della manifestazione
- rassegna stampa del periodo di rilevazione
- elenco dettagliato dei passaggi su radio (data – ora – network – trasmissione - durata)
- rassegna radio del periodo di rilevazione su audiocassetta
- elenco dettagliato dei passaggi su video (data – ora – network – trasmissione - durata)
- rassegna video del periodo di rilevazione su videocassetta

4) L'Event Report

L'Event Report è una relazione conclusiva nella quale viene sintetizzato il profilo dell'evento e sono evidenziati i risultati raggiunti. Tale documento richiede un notevole impegno ed il suo contenuto può variare a seconda dei destinatari. In generale tale dossier richiede una cura minuziosa, ponendo attenzione ai particolari che potrebbero apparire superflui (scelta delle foto, impaginazione, precedenze, veste grafica) ed invece valorizzano il dossier di cui è evidente l'importanza strategica per molti soggetti. Gli azionisti desiderano conoscere le percentuali di ritorno sugli investimenti sostenuti, gli sponsor sono interessati a sapere se il livello di notorietà dei loro prodotti è stato incrementato e quale sia stato il rapporto costo contatto, gli enti pubblici vogliono conoscere quali consensi sono stati prodotti nella pubblica opinione e quali impatti sono stati generati sull'economia del loro territorio computando anche le spese indirette, quelle cioè sostenute dal pubblico e dai partecipanti in via collaterale rispetto alla manifestazione (es. spese alberghiere, ristoranti, shopping cittadino ecc.) mentre gli organizzatori sono interessati ad individuare ciò che ha funzionato e che è stato gradito dal pubblico senza sottovalutare gli aspetti che richiedono un miglioramento. Volendo riassumere un Event Report potrà contenere:

- la descrizione del target ed il numero dei partecipanti
- la copertura dei media e la visibilità generata
- la rassegna stampa
- la rassegna delle interviste radiofoniche e televisive
- il livello di partnership raggiunto
- le statistiche rilevate sul sito internet
- il numero di comunicati stampa / conferenze stampa
- il servizio fotografico e video
- le iniziative collaterali ed il relativo impatto
- l'illustrazione del materiale promo-pubblicitario

- il bilancio consuntivo economico e sociale
- l'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati e quelli raggiunti

Ognuno di questi documenti potrà essere trasmesso ai singoli interessati in base al tipo di coinvolgimento e potrà gettare le basi per pianificare l'approccio con nuovi potenziali partner.

5) La qualità dell'evento

Oltre a produrre effetti tangibili che sono facilmente misurabili, gli eventi generano una serie di valori quali il senso di appartenenza a determinati gruppi sociali, l'impegno nel volontariato, l'incremento di immagine di determinate organizzazioni ed altri ancora difficilmente quantificabili. Ecco quindi la necessità di strumenti innovativi che tengano in considerazione anche indicatori non monetari che hanno recentemente spostato il controllo di gestione dalla nozione di controllo economico a quella di controllo della performance. Devono essere inquadrati in tale contesto gli sforzi per monitorare la qualità del servizio "intrattenimento" erogato attraverso l'evento, la soddisfazione e la fidelizzazione dei partecipanti, l'efficacia dei processi interni, le motivazioni ed abilità delle risorse umane, il clima organizzativo favorevole ecc.

Come accennato in precedenza esistono delle metodologie di misurazione della soddisfazione del praticante in via diretta attraverso il coinvolgimento del partecipante al quale si richiede un giudizio attraverso un questionario, un focus group, un'indagine telefonica o on-line a posteriori ed in via indiretta attraverso la costruzione di indicatori che possano essere correlati al livello di soddisfazione (es. trend dei partecipanti, numero di reclami, raccolta di commenti, impressioni del personale dello staff, innovatività del servizio ecc.).

Per rilevare con una certa puntualità la soddisfazione dei partecipanti si segnalano tre metodi di analisi diretta.

5.1 Critical Incident Technique: consiste in un semplice questionario che si basa fundamentalmente su tre domande:

- 1) Pensi ad un'esperienza soddisfacente/insoddisfacente riguardo

alla sua partecipazione all'evento sportivo;

2) Quando si è verificata?

3) Quali aspetti hanno inciso sulla sua soddisfazione/insoddisfazione?

5.2 Sequential Incident Technique: analizza invece il livello di soddisfazione scomponendo la partecipazione all'evento in una sequenza di fasi consecutive che ripercorrono l'esperienza del partecipante (es. arrivo al parcheggio, percorso verso l'impianto, area di ingresso, controllo accrediti e biglietti, percorso verso le tribune, godibilità dell'evento, utilizzo delle strutture accessorie quali bar, ristorante, aree intrattenimento, servizi igienici, visita al villaggio ospitalità, transito aree esterne, uscita dall'impianto, uscita dal parcheggio). Per ogni fase possono essere registrati i dati relativi alle tre precedenti domande.

5.3 Servqual: misura le aspettative del partecipante confrontandole con le sue percezioni successive all'esperienza attraverso un questionario a domande chiuse che utilizza delle scale di misurazione su alcune dimensioni della qualità del servizio erogato (aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, competenza, cortesia, credibilità, sicurezza, accesso, comunicazione, comprensione del partecipante). Per ogni dimensione sarà possibile individuare il valore dell'aspettativa e quello della percezione rispetto alla partecipazione all'evento. E' chiaro che quanto più è basso il divario tra aspettativa e percezione, tanto più l'evento è riuscito a soddisfare il partecipante. Ciò si verifica ad esempio se la pulizia ha un valore 5 nelle aspettative e il punteggio registrato dopo l'esperienza è proprio 5 o prossimo a questo valore.

6) Il bilancio sociale

Il Bilancio sociale è uno strumento nato in campo aziendale che, attraverso valori quantitativi e qualitativi, rende conto dell'impatto complessivo che le azioni dell'azienda determinano nel contesto in cui opera, ed è in grado di rispondere ai nuovi valori di trasparenza, concretezza e lealtà che i consumatori sempre di più pretendono dalle imprese del nuovo millennio.

In pratica il Bilancio sociale è un *report* che le aziende sempre di più affiancano al bilancio d'esercizio, al fine di integrare il sistema informativo dell'azienda con informazioni sociali ed ambientali.

Lo scopo del bilancio d'esercizio è quello di rappresentare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa alla fine dell'esercizio, mentre quello del Bilancio sociale è di rendicontare a tutti gli *stakeholder* dell'impresa i risultati dei suoi comportamenti e delle sue azioni in tema sociale ed etico. Il Bilancio sociale risponde alla domanda "cosa ha fatto l'impresa per tutti i suoi interlocutori?".

Entrambi i documenti sono consuntivi: il primo contrappone costi e ricavi dal punto di vista economico, il secondo mette in rapporto (attraverso valutazioni contabili o extracontabili, indicatori e dati) la quantità e la qualità di relazione tra impresa e *stakeholder*, evidenziando i vantaggi e il valore che essa ha prodotto per determinate categorie di interlocutori.

Nel mondo dello sport - pur essendo un potente strumento di programmazione, gestione e controllo - il Bilancio sociale fatica a trovare spazio: tale strumento potrebbe rappresentare una grossa opportunità per rafforzare un sistema di relazioni che lega lo sport al territorio e viceversa, conferendo alle organizzazioni sportive una autorevolezza ed una credibilità che i semplici risultati agonistici non assicurano.

Gli eventi sportivi, quando appaiono socialmente responsabili, possono risultare sempre vincenti, al di là delle oscillazioni di risultati e classifiche.

La redazione di un Bilancio sociale di un evento è una pratica che richiede metodo, una serie di impegni e verifiche che sollecitano una struttura precisa di impianto e di rendicontazione.

Il tema della redazione di un Bilancio sociale è diventato attuale per tutta l'area dell'organizzazione degli eventi, poiché oggi sussiste una nuova forma di responsabilità: dimostrare che si è fatto un uso efficace ed efficiente delle risorse, non solo in termini economici, ma anche in termini di ricaduta sociale.

Le organizzazioni che producono eventi sportivi hanno il dovere di riferire sugli obiettivi che si propongono e per i quali hanno ricevuto delle risorse da parte

della comunità, per cui la loro rendicontazione deve assumere una connotazione sociale oltre che economica.

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (2006), *Guida organizzativa degli eventi sportivi per responsabili sportivi, politici e amministrativi "Bene da dove si comincia"*, Sport Network for Tourism and Economic Development to the Alpine Space, Sentedalps Consortium.

Aaker D. A. (1991), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli.

Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, New York: The Free Press.

Aaker D. A. (2001) *Strategic market management. 6th edition*, Hoboken, NJ: John Willey & Sons.

Aaker D. A. (2003), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli.

Abimbola T., Saunders J. and Broderick A.J. (1999), *Brand intangible assets valuation: a conceptual framework. Proceedings of the Chartered Institute of Marketing Research Seminar. Assessing marketing performance*, Cookham, 1-18.

Baghero M., Perfumo S., Ravano F. (1999), *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli

Beck U. (1999), *Che cos'è la globalizzazione*, Roma, Carrocci

Bosio C. (1/2006), *Quando l'emergenza diventa normalità: verso un consumatore neo-concreto?*, Micro&Macro.Marketing, Bologna, Il Mulino

Brochand B. and Lendrevie, J. (2001) *Publicitor*, 3rd edn, Paris: Dalloz.

Brondoni Silvio M. (2003), *Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa*, su <http://www.unimib.it/symphonya>.

Busacca B. (2000), *Il Valore della Marca tra Postfordismo ed Economia Digitale*, EGEA, Milano.

Chappelet J. L. (2004), *Strategic management of Olympic Sport Organisations*, In J.L. Chappelet and E. Bayle (eds) *Strategic and performance management of Olympic sport organisations*, Champaign, IL: Human Kinetics.

Chernatony L. - Mc Donald M. (1998), *Creating Powerfull Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Cherubini S. (2003) *Marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano

Cherubini S., Isevoli G. (2005), *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio.

Cherubini S., Bonetti E., Isevoli G., Resciniti R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperenziali e territoriali*, Franco Angeli, Milano.

Cohen J.B. and Areni, C.S. (1991) *Affect and consumer behaviour*, In T.S. Robertson and H.H.

Cornwell B.T., Weeks, C.S. and Roy, D.P. (2005), *Sponsorship-linked marketing: opening the black box*, *Journal of Advertising*, 34, 2: 21.

Corsolini L. (2000), *Intervento all' 8° Congresso Europeo di Sport Management*, S. Marino 6-10 settembre.

Davis Scott M. (2000), *Brand Asset Management. Driving profitable growth through your brands*; Jossey-Bass, San Francisco.

Del Rosario V., Esposito G. (2006), *Organizzazione degli eventi*, in Nuovo Manuale del dirigente di atletica leggera, Centro Studi & Ricerche Fidal.

Derbaix C., Gérard P. and Lardinois, T. (1994), *Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: le parrainage*, *Recherche et Application en Marketing*.

Didelon-Carsana, L. (1997), *Mode de persuasion et mesure d'efficacité du parrainage: une application au domaine sportif*, unpublished thesis, Université Pierre Mendès-France Grenoble

Dussard C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Toronto: McGraw-Hill.

Elling A., De Knop P., Knoppers A., (2001), *The integrating and differentiating significance of sport*, in Steenberger J., De Knop P., Elling A., Values and Norms in Sport. Critical Reflections on the Position and Meaning of Sport in Society, Meyer&Meyer Sport, Oxford.

Faccioli F. (2000), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci, Roma.

- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Milano, Franco Angeli.
- Ferrand A. (2004), *Costruire una strategia di comunicazione efficace*, SdS-Scuola dello Sport, 62-63: 82-88.
- Ferrand A., Pagès M. (2004), *Contribution du Grand Prix de Tennis de Lyon au renforcement de l'identité Lyonnaise*, in B. Michon, and T. Terret (eds.) *Pratiques sportives et identités locales*, Paris: L'harmattan.
- Ferrand A., Torrigiani L. (2005) *Marketing of Olympic sport organisations*, Champaign: Human Kinetics.
- Ferrand A., Nardi M. (2006) *Fitness Marketing*, Perugia, Alea Edizioni.
- Ferrand A., Torrigiani L. Camps i Povill A, (2009), *Il management della sponsorizzazione per gli eventi sportivi*, (a cura di Giovanni Esposito), Edizioni Coni Servizi Scuola dello Sport
- Ferrari L., Ruotolo M., Vigliani R. (2006), *Da target a partner. Un nuovo paradigma di comunicazione per il successo dell'impresa*, Novara, Isedi.
- Ghiretti R. (2000), Atti del Convegno: Comunicare con lo sport "Le vie del benessere: lo sport a misura d'uomo" Valori verso il terzo millennio, Todi 19-21 maggio.
- Gilberti G. (2004), *L'evento in strada*, Franco Angeli.
- Heinemann K., Puig N (1996), *Lo sport verso il 2000. Trasformazione dei modelli sportivi nelle società sviluppate*, in Sport&Loisir", 1, pp. 3-11.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982) 'The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun', *Journal of Consumer Research*, 9, 2: 132-140.
- Hovland C., Lumsdaine A. and Kelley, H. (1953) *Communication and persuasion*, New Haven: Yale University Press.
- International Olympic Committee (2000) *Marketing fact file*, Lausanne: IOC.
- International Olympic Committee (2002) *Marketing fact file*, Lausanne: IOC.
- Kapferer J.N. (1988) *Les chemins de la persuasion: le mode d'influence des média et de la publicité sur les comportements*, Paris, Dunod.

Kapferer J. N. (1991), *La marca motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Milano, Guerini&Associati Editore.

Kassarjian (eds.), *Handbook of Consumer Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Keller K. L. (1998), *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, Upper Sadle River, Prentice Hall.

Kohli C. and Leuthesser L. (2001), *Brand equity: capitalizing on intellectual capital*, *Ivey Business Journal*, 4: 3-15.

Kotler P. (1984), *Marketing Management*; 5.a ed, Prentice Hall.

Kotler P., Kelvin L.K. (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson-Prentice Hall, Milano.

Lambin J. J. (2002), *Marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché*, Paris, Dunod.

Lendrevie J. and Brochand, B. (2001), *Le Publicitor*, 4th edn, Paris, Dalloz.

Madella A. (2010), *Sociologia dello sport*, a cura di Simone Di Gennaro, Edizioni SdS, Roma.

Marano M. (1996), Introduzione allo studio delle aziende erogatrici sei servizi sportivi, *Atleticastudi*, 1996, n. 2 pp 47-61.

Marcarino A. (2004), *Strategie comunicative. Linguaggio, interazione, vita quotidiana*, Carocci, Roma.

Marion et al. (2003), *Marketing mode d'empoli*. Paris: Editions d'Organisation.

Mariotti J. (1999), *Smart things to know about brands & branding*; Capstone, Milford.

Martelli S. (2010), *Lo sport mediato*, Franco Angeli.

Mazza, B. (2007) *Giochi di retroscena*, Milano, Franco Angeli.

Mazzei R. (1999), *Brand Equity: il Valore della marca. Teoria e prassi dei processi valutativi*, Milano, EGEA.

McCarville R.E., Flood, C.M., and Froats, T.A. (1998), *The Effectiveness of Selected Promotions on Spectators Assessments of a Nonprofit Sporting Event Sponsor*, *Journal of Sport Management*, 12, 1: 51-63.

- Meenaghan T. (2001), Understanding sponsorship effects, *Psychology & Marketing*, 18, 2: 95-122.
- Morcellini M. (2003), *Lezioni di comunicazione: nuove prospettive di interpretazione e di ricerca*, Ellisi Editore, Napoli.
- Parmigiani M. (2010), *Siamo tutti stakeholder*, Maggioli.
- Piantoni G. (1999), *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, ETAS Edizioni
- Piquet S. (1985), *Sponsoring*, Vuibert Gestion, Paris.
- Porro N. (2001), *Lineamenti di sociologia dello sport*, Carocci, Roma.
- Porro N. (2006), *L'attore sportivo*, La Meridiana, Firenze.
- Pracejus J.W. and Olsen G. (2004), *The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns*, *Journal of Business Research*, 57, 6: 635-641.
- Prunesti A. (2008), *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, Milano, Franco Angeli.
- Rea A. (2008), *Atti del convegno: "Lo sport che comunica"*, Atri 12 aprile.
- Ricci B., Ugliano M. (2009), *Sport, fabbrica di campioni. Campioni sul campo, vincenti in comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Ries A. and Trout J. (1981), *Positioning the Battle for your mind*, New York, McGraw-Hill.
- Russo P. (2004), *Sport e società*, Carocci, Roma.
- Shannon, C.E. e Weaver, W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana; trad. It (1971). *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano.
- Sassatelli R. (2004), *Consumo cultura e società*, Bologna, il Mulino.
- Speed R. and Thompson P. (2000), *Determinants of sports sponsorship response*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28, 2: 226-238.
- Zagnoli P., Radicchi E. (2008), *Sport marketing, il nuovo ruolo della comunicazione*, Milano, Franco Angeli.

Zajonc R.B. and Markus H. (1982), *Affective and cognitive factors in preferences*, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 86: 581-585.

Zara C. (1997), *La valutazione della marca. Il contributo del brand alla creazione del valore dell'impresa*, Milano, Etas Libri.

Sitografia

www.coni.it
www.censis.it
www.7thfloor.it
www.stageup.com
www.sponsorship.com
www.sportssystem.com
www.studioghiretti.it
www.unimib.it/symphonya
http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

Rapporti di ricerca

- Indagine demoscopica Sponsor Value® di StageUp e Ipsos 2006
- *IEG sponsorship report and the DMA Group 2007*
- *Sport System Europe*, EEDBACK Web 2006/2007
- Censis - Coni 2008, 1° Rapporto Sport e società
- Ottava edizione dell'Indagine Predittiva "Il Futuro della Sponsorizzazione" di StageUp - Sport & Leisure Business e Ipsos, 2010
- Ricerca Acciari *Consulting-Censis* sul marketing sportivo 2010