



Sport ed Economia 1999

**Studio sugli aspetti economici del sistema sportivo
italiano negli anni 1994-1998, realizzato
per il CONI - Ufficio Documentazione e Informazione**

Bologna, luglio 1999 9947

INDICE

	Pag.
1. Introduzione. Un sistema a tre velocità	4
2. I principali cambiamenti intervenuti nei mercati sportivi negli anni '90: fenomeni rilevanti e variabili esplicative	14
2.1. I trend demografici e le trasformazioni che hanno interessato il mercato del lavoro	14
2.2. I cambiamenti intervenuti nei modelli di consumo	21
2.3. Le conseguenze sulla domanda di sport: l'affermazione di nuovi modelli di pratica	27
2.4. Le conseguenze sulla domanda di sport: l'evoluzione recente dei consumi Sportivi in Italia	35
2.5. Le trasformazioni nell'organizzazione dello sport in Italia	44
2.5.1 Il quadro istituzionale di riferimento	44
2.5.2. Verso un nuovo modello organizzativo di società sportiva?	48
2.5.3. I nuovi mestieri dello sport	51
2.6. Le difficoltà del Totocalcio	55
2.7. I problemi della finanza pubblica	59
2.8. I sogni di grandezza infranti, ovvero una parte dello sport professionistico alle prese con l'impossibilità di vivere troppo a lungo al di sopra dei propri mezzi	63
2.9. La nuova frontiera delle sponsorizzazioni sportive	65
2.10. I rapporti sempre più interessati tra sport e televisione	71
2.11. La crescente internazionalizzazione dei rapporti tra sport ed economica	75
2.12. Gli effetti del Mercato Unico Europeo sullo sport	78
3. La metodologia utilizzata nello studio dell'impatto economico dello sport in Italia	83
3.1. La costruzione della tavola input-output dello sport italiano	83
3.2. La ricerca della fonte dei dati	89
3.2.1. I consumi finali delle famiglie	90
3.2.2. L'indagine campionaria sulle società sportive	95
3.2.3. La spesa pubblica per lo sport	98
3.2.4. Gli investimenti privati nello sport	102
3.2.5. Le statistiche sportive dell'Istat	102

4. L'impatto macroeconomico dello sport in Italia nel 1996	108
4.1. I risultati aggregati	108
4.2. I risultati settoriali evidenziati dalla tavola input-output dello sport italiano	124
4.2.1. Il Coni	124
4.2.2. Le Federazioni Sportive Nazionali	125
4.2.3. Gli Enti di Promozione Sportiva	126
4.2.4. Le società sportive	128
4.2.5. L'Unire	140
4.2.6. L'Istituto per il Credito Sportivo	140
4.2.7. L'editoria e la televisione sportiva	140
4.2.8. I produttori e i distributori di beni sportivi	141
4.2.9. I produttori di servizi sportivi a scopo di lucro	142
4.2.10. I produttori di beni e servizi non sportivi	142
4.2.11. L'amministrazione centrale dello Stato	143
4.2.12. Gli enti locali	145
5. Le condizioni di funzionamento ed i modelli organizzativi delle società sportive italiane	155
5.1. I risultati dell'indagine campionaria	155
5.2. L'analisi dei cluster	166
5.2.1. Cos'è la cluster analysis	166
5.2.2. L'applicazione della cluster analysis allo studio delle Federazioni Sportive Nazionali	168
6. Conclusioni. Il futuro dello sport in Italia	175

1. Introduzione. Un sistema a tre velocità

Non è facile dire se otto anni, tanti quanti sono trascorsi dalla precedente edizione di “Sport ed Economia”, sono un arco di tempo sufficiente per tracciare un bilancio credibile degli enormi cambiamenti intervenuti nell’organizzazione e nel funzionamento dello sport a livello nazionale ed internazionale.

Certamente l’evoluzione dei modi di praticare ed offrire sport, promuoverlo, organizzarlo, gestirlo, avvalersene a fini di comunicazione o come bacino di utenza per i propri servizi o prodotti è molto cambiato da quando Nomisma si è cimentata per la prima volta nel tentativo di definire i contorni del “sistema produttivo-sportivo” italiano, analizzandone impatti e ricadute economiche.

Lo sport del 1999, ma anche quello del 1996 – anno al quale si riferisce una parte consistente dei dati del presente studio – è profondamente diverso dallo sport del 1989. Ciò nonostante, non è pensabile che i mutamenti siano avvenuti con la stessa forza e la stessa irreversibilità in tutte le parti del sistema.

Molti dei cambiamenti intervenuti rappresentano senz’altro autentiche rivoluzioni, e ai loro effetti si può guardare come al segnale dell’avvio di una nuova epoca nelle relazioni tra sport, economia e società.

In altri campi, al contrario, le trasformazioni sembrano essere state molto più lente o, addirittura, inesistenti.

Tra le svolte che hanno segnato un’epoca, la più significativa è forse quella che ha visto mutare radicalmente i rapporti tra sport e televisione: l’esplosione oltre ogni livello immaginabile dei prezzi dei diritti televisivi; il superamento senza ritorno della tradizionale separazione dei ruoli, per cui è sempre meno infrequente il caso di grandi gruppi televisivi che diventano proprietari di importanti club sportivi, organizzano in prima persona prestigiose manifestazioni o gestiscono grandi impianti di sport-spettacolo; l’avvento della televisione a pagamento e la sua rapida evoluzione (da *pay tv*, a *pay-per-view*, a *video on demand*); la rivoluzione della televisione digitale, con la moltiplicazione dei canali tematici e delle opportunità di interazione con il telespettatore; i primi segnali dell’integrazione tra televisione e Internet: sono solo gli effetti più evidenti di un nuovo modo di concepire lo sport come grande spettacolo planetario che, a seconda dei casi, ha suscitato le reazioni allarmate di chi temeva che lo sport diventasse solo un fatto “virtuale”, ovvero ha incontrato l’adesione incondizionata di tutti coloro che hanno pensato che i soldi delle televisioni potessero garantire allo sport anni di prosperità mai visti prima.

Più ancora, l’aria di grandi cambiamenti che ha caratterizzato gli ultimi anni si è manifestata in tutta la sua evidenza con la sentenza Bosman e, più in generale, con l’impatto sul funzionamento del sistema sportivo del consolidamento dell’Unione Europea, che ha stravolto in brevissimo tempo situazioni e rapporti ormai consolidati da decenni: attualmente, sono all’esame della sola Direzione Generale della Commissione Europea responsabile per la Concorrenza più di 60 casi che spaziano dalla titolarità dei diritti televisivi sportivi, alla durata dei contratti di esclusiva, alla natura monopolistica delle federazioni sportive, alla negoziazione centralizzata dei contratti di sponsorizzazione per i grandi eventi, alla libertà di movimento delle società sportive nello spazio europeo,

grandi eventi, alla libertà di movimento delle società sportive nello spazio europeo, alla presunta natura anti-competitiva delle Leghe sportive, all'ammissibilità degli aiuti di stato allo sport, alla multiproprietà dei club.

In fondo, non si tratta di altro che dell'ennesima prova della crescente internazionalizzazione dei mercati sportivi, di cui non è certo difficile raccogliere testimonianze di varia natura: il numero di giocatori stranieri presenti nella quasi totalità delle squadre che disputano i principali campionati nazionali, non solo in ambito professionistico; l'abbondanza di incontri e manifestazioni internazionali, al di fuori di quelle che coinvolgono le rappresentative nazionali; la facilità con cui, in ogni singolo mercato televisivo, è possibile assistere a gare ed incontri che si disputano in altri paesi; il numero crescente di eventi che attirano l'attenzione di una *audience* televisiva planetaria; la strategia "globale" adottata da molte aziende produttrici di articoli sportivi; la dimensione autenticamente sovranazionale di un numero rapidamente crescente di iniziative di comunicazione e sponsorizzazione legate allo sport; infine, il fenomeno della proprietà comune di club di nazionalità diversa.

Anche in considerazione dei fenomeni sin qui descritti, gli anni appena trascorsi sono stati segnati da un repentino cambiamento nei modelli di finanziamento dello sport italiano, che sarebbe semplicistico ricondurre *in toto* al sovrapporsi delle difficoltà dei concorsi pronostici gestiti dal Coni alla crisi della finanza pubblica locale.

Ma non è tutto: come vedremo meglio nello sviluppo del presente lavoro, è impossibile comprendere la reale portata di quanto appena affermato senza considerare appieno l'evoluzione qualitativa, ancor prima che quantitativa, della domanda di servizi sportivi espressa da fasce sempre più ampie della popolazione, o di sponsorizzazioni sportive da parte delle aziende.

Infine, non è affatto da sottovalutare l'enorme crescita che sta caratterizzando il settore del turismo sportivo: sempre più alto è il numero di individui che scelgono dove e quando andare in vacanza in base alla possibilità di praticare determinate attività sportive, ovvero si dedicano a discipline che richiedono, per potere essere praticate, uno spostamento dagli abituali luoghi di residenza (golf, equitazione, cicloturismo, mountain bike, vela, attività subacquee, trekking, orienteering, ecc.). Di conseguenza, accanto ai protagonisti istituzionali e/o tradizionali dell'offerta di servizi sportivi (associazioni, enti e circoli sportivi), negli ultimi anni si è sviluppata nel nostro paese una vera e propria "industria del turismo sportivo" (alberghi, villaggi vacanze, centri ricreativi, impianti polifunzionali, campi-scuola, scuole estive) che ha moltiplicato a dismisura la varietà dei prodotti e dei servizi offerti ai propri clienti.

Meno repentini, ma per questo non meno significativi, sono altri cambiamenti che potremmo definire in qualche modo "annunciati". Tra questi si possono citare la costante crescita della presenza femminile sia tra gli sportivi attivi (coloro che praticano sport) che tra quelli passivi (quelli che lo seguono sui giornali e le televisioni), e l'evoluzione lenta, ma costante, dei modelli organizzativi e gestionali delle società sportive di base. Il processo di adeguamento di queste ultime alle mutate condizioni della domanda di sport nel nostro paese, ed in particolare ai nuovi modi di fare sport indotti dalle trasformazioni sociali e demografiche in atto da tempo, per quanto tutt'altro che omogeneo o concluso appare senz'altro come uno dei fenomeni più meritevoli di attenzione degli ultimi anni.

Molto più lente appaiono invece le trasformazioni in ambiti nei quali, al contrario, esse sarebbero quanto mai urgenti. La lotta al doping, i rapporti tra scuola e sport (e le conseguenti azioni per contrastare l'abbandono dell'attività sportiva in età precoce, più ancora di quelle per promuoverla) e la formazione di figure professionali sempre più in grado di affrontare la complessità delle situazioni con le quali il mondo sportivo deve oggi confrontarsi sono esempi di cambiamenti che tardano ad avvenire, o lo fanno con estrema lentezza. Anche la legislazione che regola questi aspetti sembra bisognosa di una radicale "ventata di modernità", per adeguarsi in maniera compiuta ai cambiamenti registratisi nel tempo.

Naturalmente, la differente capacità dei soggetti che compongono il sistema sportivo di rispondere positivamente all'intensità dei processi appena descritti e, più ancora, la loro maggiore dipendenza da un tipo di evoluzione piuttosto che da un'altra, ha determinato il loro diverso posizionamento attuale nella gerarchia dello sviluppo.

Così, all'interno del sistema sportivo in generale, ma anche dei singoli settori che lo compongono, si è ampliato il divario tra:

- chi è stato capace di sfruttare il nuovo sviluppo mediatico e televisivo dello sport e chi, viceversa, si è fatto spingere ai margini dello stesso;
- all'altro estremo, i soggetti che hanno saputo rapidamente occupare con strategie appropriate gli spazi lasciati liberi da uno sport sempre più televisivo, rispetto a quanti non hanno colto le nuove opportunità di nicchia;
- chi è riuscito ad adattarsi tempestivamente alla nuova dimensione globale dello sport ed al governo sempre più sovranazionale dei suoi fenomeni (pensiamo al ruolo giocato dall'Unione Europea nella fissazione delle regole che sovrintendono al funzionamento dei diversi mercati sportivi), e chi rifiuta gli obblighi, ma soprattutto le opportunità che questa nuova situazione comporta;
- i soggetti che hanno visto i problemi che li riguardano affrontati tempestivamente dal legislatore (le società sportive professionistiche con la revisione della legge 91 e il decreto post-Bosman) e quelli ancora in attesa di interventi normativi essenziali per il loro sviluppo (le società sportive dilettantistiche e la relativa legge di riforma);
- in campo professionistico, le società sportive che hanno saputo darsi un'organizzazione coerente con la nuova dimensione finanziaria e produttiva dello sport di vertice e quelle che, al contrario, sono rimaste ancorate a modelli anacronistici ed inefficienti;
- nel vasto mondo dell'associazionismo sportivo di base, chi si è dimostrato capace di interpretare in maniera flessibile i nuovi bisogni sportivi della gente e chi, invece, ha continuato a riproporre modelli di pratica sportiva rigidi ed inadeguati;
- in particolare, chi è riuscito ad offrire risposte credibili alle nuove modalità con cui si è venuta manifestando la domanda di sport dei più giovani e chi, viceversa, ha più sofferto per l'abbandono della pratica sportiva in età adolescenziale;
- infine, i soggetti capaci di investire in formazione delle proprie risorse umane, trasformazioni organizzative ed innovazioni di prodotto, e quelli più ostinatamente resistenti al cambiamento.

Tutto ciò consente di anticipare quella che forse è la conclusione più significativa del presente lavoro: il sistema sportivo risponde ai cambiamenti in atto nell'ambiente circostante procedendo ad almeno tre velocità diverse. In ogni parte del sistema, in altre parole, sono chiaramente percepibili: i) soggetti che hanno anticipato le trasformazioni o, quanto meno, si sono immediatamente sintonizzati sulle stesse; ii) soggetti che potremmo definire "inseguitori" o "imitatori" dei primi; iii) soggetti in colpevole ritardo nell'adeguarsi ai cambiamenti, o addirittura passivi di fronte agli stessi.

Compito prioritario di chi studia i fenomeni sportivi, ma ancora di più degli operatori e dei responsabili delle politiche e delle strategie di settore, deve allora essere quello di verificare quali equilibri sostengano un sistema sottoposto all'azione di forze tanto disomogenee, quando non addirittura contrastanti tra loro, quale capacità di trascinamento abbiano sul resto del sistema i pezzi dello stesso che si sono mossi per primi e/o più in fretta degli altri, e che possibilità di recupero del terreno perduto conservi chi è restato più indietro. In una parola, quali sono i possibili effetti di un processo di sviluppo tanto poco uniforme.

Non c'è dubbio, infatti, che quella che può essere assimilata ad una vera e propria *deriva dei continenti* (tanti pezzi di un unico pianeta che si muovono tutti, a velocità e in direzioni diverse tra loro) rischi di produrre, alla fine, un nuovo assetto del sistema sportivo che, comunque lo si guardi, contiene al suo interno elementi troppo difficili da ricondurre ad unità.

Il rischio appare quello di una frattura non più sanabile tra (secondo una classificazione di tipo *istituzionale*, o che tiene conto delle risorse attivabili):

- a) uno sport di vertice, che va in borsa, fa spettacolo, cattura *audience*, attira sponsor e si organizza in maniera aziendale;
- b) uno sport sociale, che garantisce uguale diritto di accesso a tutti, valorizza l'associazionismo e trae la propria linfa vitale dalla forza del volontariato;
- c) infine uno sport "di mezzo", che, non riuscendo a godere dei vantaggi del secondo ma non potendo neanche ambire alla forza del primo, appare inevitabilmente destinato ad essere il più penalizzato.

Ovvero (seguendo una lettura di natura *funzionale*) tra:

- i) uno sport che si propone principalmente come veicolo di comunicazione, e va in televisione;
- ii) uno che si manifesta essenzialmente come gamma di servizi alla persona, dimostrandosi sensibile ai temi dell'innovazione, della professionalizzazione, della personalizzazione e della qualità dell'offerta;
- iii) da ultimo uno che è essenzialmente strumento di politiche sociali, surrogando in tal modo l'azione della mano pubblica.

In entrambe le ipotesi, il pericolo più evidente da contrastare con opportune politiche di riequilibrio è che una parte sempre più piccola del sistema sportivo controlli una fetta sempre più grande della torta. Tale scenario sarebbe comunque insidioso anche in presenza di una torta che cresce, figuriamoci se quest'ultima dovesse rallentare sensibilmente il suo sviluppo.

Come si ricorderà, lo studio del 1991 proponeva per la prima volta l'idea del sistema sportivo come un sottoinsieme del più vasto sistema economico generale, composto da alcuni settori di attività produttiva assolutamente peculiari (il sistema delle organizzazioni sportive non-profit: Coni, Federazioni, Enti di Promozione Sportiva, società sportive dilettantistiche. Il complesso delle attività produttive-sportive di natura commerciale: le industrie produttrici e distributrici di beni e servizi sportivi, l'editoria specializzata, gli organizzatori sportivi a scopo di lucro) e da altri "pezzi" del sistema economico generale di volta in volta attivati da una domanda di natura "sportiva": servizi turistici, alberghieri, di ristorazione, sanitari, assicurativi, finanziari, di trasporto; produzione di beni intermedi e materie prime impiegate nei processi di creazione di ricchezza tipicamente sportivi; servizi pubblici.

Per analizzare le dimensioni economiche raggiunte da questo particolare sistema era stata messa a punto una metodologia, mutuata da quella comunemente in uso nella contabilità nazionale, in grado di evidenziare la natura e l'intensità delle interdipendenze tra i vari settori di cui si componeva questa sorta di sistema economico-sportivo individuato all'interno del più vasto sistema economico generale.

Lo schema così definito ha consentito all'epoca di documentare l'assoluta rilevanza assunta dalle attività economiche riconducibili alla domanda espressa dai consumatori sportivi (lettori e praticanti), in termini di contributo al Prodotto Interno Lordo, consumi finali delle famiglie, spesa pubblica consolidata, unità di lavoro equivalenti e saldo della bilancia commerciale.

Tuttavia, quell'analisi aveva il limite della staticità, presentandosi come una sorta di fermo immagine dell'impatto economico dello sport in Italia nel 1989.

Nessun tipo di considerazione poteva essere tratto da quello studio sulle dinamiche che avevano determinato la situazione osservata, né sulle nuove tendenze in atto.

Alla luce di queste considerazioni, la nuova edizione di "Sport ed Economia" non si propone come un semplice aggiornamento di dati risalenti a sette anni prima¹.

Nel ripresentare un'analisi che ha certamente tra le sue finalità anche quella appena esposta si è cercato, infatti, di:

- a) affinare la metodologia utilizzata: l'analisi delle interdipendenze settoriali è stata estesa fino alla costruzione di una vera e propria tavola input-output delle attività economiche legate allo sport in Italia. Inoltre, è stato perfezionato il calcolo di molte voci che compongono il vettore della domanda finale sportiva, che è alla base della tavola stessa.
- b) Approfondire il campo di osservazione: rispetto all'edizione precedente, sono state introdotte alcune nuove voci di spesa "sportiva" e, soprattutto, è stata notevolmente arricchita l'analisi delle condizioni di funzionamento e dei modelli organizzativi delle società sportive italiane, attraverso una indagine campionaria *ad hoc*.
- c) Ragionare in termini dinamici, cercando di capire la natura e le ragioni dei mutamenti intervenuti nel sistema economico-sportivo italiano negli ultimi dieci anni e di

¹ La tavola input-output delle attività economico-sportive contenuta nel presente studio si riferisce, infatti, al 1996.

tracciare possibili scenari futuri come proiezione dei fenomeni attualmente osservabili.

Lo sport nel suo complesso appare oggi nel nostro paese, assai più che nel 1989, come - al tempo stesso - una straordinaria forza economica, un grandissimo fenomeno sociale ed un potentissimo veicolo di comunicazione.

Il fatturato del sistema sportivo italiano può essere valutato, a prezzi 1996, in circa 53.600 miliardi di lire. Tale cifra rappresenta la somma di quanto viene speso dalle famiglie italiane, dal settore pubblico e dalle aziende, con l'aggiunta delle esportazioni nette di beni sportivi (la differenza tra quanto viene prodotto in Italia e consumato all'estero e quanto viene prodotto all'estero e consumato in Italia), per acquistare beni e servizi sportivi, fare e vedere sport, comunicare attraverso lo sport.

Il valore aggiunto corrispondente a questo fatturato, ovvero la parte di ricchezza nazionale la cui creazione può essere attribuita alle diverse attività sportive, si può stimare in 44.900 miliardi di lire ai prezzi di mercato o in 39.100 al costo dei fattori.

La differenza tra le due cifre appena citate rappresenta il valore delle imposte dirette pagate sulla produzione (Iva, Siae, imposta sul Totocalcio, ecc.). Si tratta di 5.800 miliardi di lire che affluiscono nelle casse dello Stato per effetto, soprattutto, dei quasi 39.400 miliardi di lire di spesa sportiva dei consumatori italiani, mentre la differenza tra i 53.600 miliardi che rappresentano il fatturato del sistema sportivo italiano nel 1996 e i 44.900 miliardi di valore aggiunto ai prezzi di mercato equivale al valore aggiunto creato all'estero per effetto della spesa effettuata dai residenti in Italia.

Sempre nel 1996, l'industria degli articoli sportivi (abbigliamento, calzature, attrezzi, biciclette, armi sportive, nautica da diporto) e quella dei viaggi e delle vacanze legate allo sport hanno fatto registrare un cospicuo attivo della bilancia commerciale (esportazione di beni e servizi prodotti in Italia verso altri paesi meno importazioni di beni e servizi dall'estero), quantificabile in circa 3.300 miliardi di lire complessivi.

In altre parole, ciò significa che ogni anno in Italia vengono venduti beni e servizi sportivi (dalle scarpe da tennis, agli integratori vitaminici per chi fa sport, alle lezioni di sci) per quasi 39.400 miliardi di lire. La sola industria del turismo legata allo sport vale oggi circa 8.600 miliardi di lire. I produttori italiani di articoli sportivi esportano beni (dagli scarponi da sci alle biciclette da corsa) per oltre 3.800 miliardi di lire, detenendo posizioni di leadership mondiale in molti segmenti specializzati e facendo dell'Italia l'unico paese occidentale con un saldo positivo della bilancia commerciale di settore. Le aziende spendono almeno 2.800 miliardi di lire per comunicare attraverso lo sport (sui giornali, in televisione, nei palazzetti, attraverso le squadre, i campioni, gli eventi).

Inoltre, il sistema delle società sportive del Coni e degli Enti di Promozione Sportiva contribuisce alla produzione di ricchezza nazionale per quasi 4.700 miliardi di lire.

Ciò senza considerare il controvalore economico di qualcosa come 190 milioni di ore di lavoro volontario che rappresentano la stima del tempo messo annualmente a disposizione del funzionamento del sistema dal complesso degli operatori che fanno capo alle società sportive affiliate al Coni.

In base ai dati appena esposti, lo sport contribuisce a creare circa il 2,4% del Prodotto Interno Lordo italiano ai prezzi di mercato², gli italiani spendono per acquistare beni e servizi legati allo sport il 3,4% della loro spesa annua totale, le aziende per comunicare attraverso lo sport poco meno del 13% del loro budget totale per pubblicità e sponsorizzazioni, e la spesa pubblica per lo sport non raggiunge lo 0,5% della spesa pubblica consolidata globale.

Il valore aggiunto direttamente o indirettamente attribuibile allo sport (ovvero comprendente anche l'indotto) è superiore a quello prodotto nei settori "prodotti chimici e farmaceutici", "prodotti in metallo", "macchine agricole e industriali", "mezzi di trasporto" e "comunicazioni", ed è sostanzialmente uguale a quello del settore "prodotti alimentari, bevande e tabacco".

I consumi finali delle famiglie per lo sport sono superiori a quelli di "beni e servizi per l'igiene", equivalenti a quelli per l'acquisto di "mezzi di trasporto" e poco inferiori alle spese per l'acquisto di "frutta ed ortaggi".

Infine, il valore aggiunto complessivamente prodotto nel sistema sportivo italiano corrisponde a circa 500.000 unità di lavoro equivalenti.

Le dimensioni dell'impatto sociale dello sport sono dimostrate sia dalla crescente qualità degli obiettivi che si propone la sua diffusione, sia dai numeri che testimoniano il suo grado di penetrazione presso strati sempre più ampi della popolazione.

Nel primo caso, il pensiero va immediatamente all'insostituibile funzione esercitata dallo sport come fattore di integrazione etnica e sociale, educazione ai valori di tolleranza, solidarietà e rispetto reciproci, antidoto prezioso contro le devianze e l'emarginazione, aiuto alla diffusione di uno stile di vita sano e contrario agli eccessi della droga e dell'alcool.

Alla luce anche di alcuni dati che emergeranno dalla lettura del presente lavoro, non è azzardato, inoltre, immaginare che lo sport possa avere nel prossimo futuro un ruolo-chiave nella definizione delle nuove politiche occupazionali, costituendo un terreno particolarmente adatto per la creazione di nuove opportunità di lavoro³.

Quanto al secondo aspetto, le dimensioni del coinvolgimento della società italiana nel fenomeno sportivo sono efficacemente riassunte dai seguenti dati:

- ✓ 34.200.000 italiani (il 61,8% della popolazione totale con almeno tre anni) praticano "una qualche attività fisica o sportiva", secondo l'ultima indagine Istat;
- ✓ di questi, 14.745.000 individui praticano sport in maniera regolare o sostanzialmente continuativa;

² Nel 1996 il Prodotto Interno Lordo italiano ammontava a 1.872.635 miliardi di lire.

³ I dati sin qui esposti confermano, se mai ce ne fosse stato bisogno, quanto è affermato in un recente *working paper* dell'Unione Europea sulla forza economica e sociale dello sport: esso rappresenta il 3% dell'interscambio mondiale di beni e servizi ed è considerato "uno dei settori in cui sarà più probabile la creazione di nuovi posti di lavoro" nei prossimi anni (Unione Europea, *Working Paper sullo Sport*, Settembre 1998).

- ✓ a farlo in ambito federale sono circa 8.000.000 persone, mentre 2.850.000 (tenendo conto degli ipotetici doppi tesseramenti⁴) risultano tesserate agli Enti di Promozione Sportiva, secondo i dati del censimento Coni 1995/96;
- ✓ 3.900.000 ragazzi praticano sport a scuola, stando ad una recente indagine condotta da Nomisma per la FIT;
- ✓ 14.400.000 spettatori, di cui 2.900.000 con meno di 18 anni, assistono ad eventi dal vivo (Istat);
- ✓ oltre 17 milioni di spettatori guardano regolarmente gli incontri di calcio in televisione, quasi 11 milioni le gare di Formula 1, 8 milioni le gare di sci e ciclismo, mentre almeno 4 milioni le trasmissioni di altre sei discipline sportive (Eurisko);
- ✓ 5.700.000 individui leggono ogni giorno i tre quotidiani sportivi nazionali (Audiopress).

Negli ultimi dieci anni, lo sport si è definitivamente affermato come uno straordinario veicolo di comunicazione, probabilmente il più potente di tutti.

Certamente, ciò è innanzitutto legato alla formidabile dimensione mediatica assunta dallo stesso.

Nel 1996, sono state trasmesse 85.000 ore complessive di sport sui maggiori network televisivi europei, delle quali 6.000 in Italia. Solo le Olimpiadi di Atlanta hanno generato 25.000 ore di copertura televisiva da parte delle Tv di tutto il mondo (3.000 in diretta).

Tale offerta è ampiamente giustificata dalle dimensioni della domanda: 32,1 miliardi cumulati di telespettatori hanno seguito in Tv i Mondiali di calcio del 1994 e più di 30 miliardi erano attesi per Francia '98. Le Olimpiadi di Atlanta sono state viste complessivamente da 19,8 miliardi di individui in 214 paesi. La Champion's League di calcio 1995/96 ha avuto una audience globale di 3,6 miliardi di spettatori, gli Europei di calcio di Inghilterra '96 di 6,7 e i Mondiali di Atletica di Atene '97 di 3,9.

Questi dati non devono, tuttavia, fare perdere di vista le ragioni più profonde della straordinaria efficacia dello sport come *medium*.

Nelle sue manifestazioni più popolari (Olimpiadi, grandi eventi, calcio), lo sport si è, infatti, via via affermato come un canale di comunicazione assolutamente trasversale rispetto ai principali pubblici che le aziende cercano di colpire con le proprie campagne promozionali. Al tempo stesso, però, lo sport offre molteplici occasioni di comunicazione assolutamente mirata, che si estendono fino alla messa a disposizione delle aziende interessate di nicchie di appassionati identificabili nei minimi dettagli.

Molti autorevoli commentatori hanno scritto che gli anni novanta hanno segnato la fine della comunicazione indifferenziata e della pubblicità di massa. Oggi, le aziende hanno bisogno, da un lato, di canali di promozione ultrasensibili e, dall'altro, di arrivare ai loro pubblici utilizzando strumenti fortemente personalizzati, che mostrino il massimo level-

⁴ Sulla base delle risposte fornite dalle società sportive interpellate con l'indagine campionaria, si è assunto che circa il 6% dei tesserati alle diverse Federazioni Sportive Nazionali risultino anche iscritti ad un Ente di Promozione.

lo di coerenza con il patrimonio di valori, l'immagine e la storia che esse esprimono, in una parola il proprio modo di essere.

Per sua natura, lo sport è, con tutta probabilità, il veicolo di comunicazione più flessibile che le aziende hanno oggi a disposizione. Di fatto, esso si presta ad una gamma di opportunità di utilizzo pressoché infinita.

Chi comunica attraverso lo sport si assicura, inoltre, un duplice vantaggio competitivo: un canale solidissimo di collegamento con il territorio (uno dei pochi rimasti) e la possibilità di associare l'immagine dei propri prodotti alle emozioni che solo lo sport può trasmettere.

Ciò garantisce una capacità di coinvolgimento dei destinatari dei messaggi assolutamente unica. Il consumatore del prodotto sport dimostra verso lo stesso una fedeltà di marca che non ha uguali in altri campi. Il rischio che un consumatore insoddisfatto cambi prodotto e passi alla concorrenza è quasi inesistente. Viceversa, la sua passione ha spesso bisogno di assai poco per essere alimentata.

Di conseguenza, compito prioritario di chi usa lo sport per comunicare diventa sovente quello di trasferire sulla propria immagine o quella dei propri prodotti questa favorevole predisposizione di fondo.

Alla luce di queste considerazioni non sorprende, pertanto, che il mercato mondiale dei diritti televisivi, ovvero le somme spese dalle maggiori catene televisive per accaparrarsi i bacini di ascolto da rivendere a peso d'oro agli inserzionisti pubblicitari, sia letteralmente esploso negli ultimi anni: nella stagione 1997/98 il mercato aggregato dei diritti televisivi dei principali campionati europei di calcio valeva oltre 2.100 miliardi di lire.

Le televisioni italiane hanno speso, nel 1996, circa 400 miliardi di lire per l'acquisto di diritti di avvenimenti sportivi organizzati in Italia e all'estero. Per il solo campionato di calcio nazionale, tale cifra è salita a 433 miliardi di lire nella stagione 1997/98. Una stima approssimativa porta a fissare in poco meno di 700 miliardi di lire l'investimento complessivo sostenuto nel 1998.

Secondo gli ultimi dati della società specializzata SRI, il mercato mondiale delle sponsorizzazioni non è stato da meno: a fine 1999 la spesa planetaria per sponsorizzazioni sportive dovrebbe attestarsi attorno ai 24.850 miliardi di lire, con una crescita del 41% rispetto a tre anni fa e addirittura del 185% rispetto al 1989.

In Italia, nel 1996 le aziende che hanno scelto squadre, campioni, impianti, trasmissioni o giornali sportivi per veicolare i loro messaggi promozionali hanno speso oltre 2.800 miliardi di lire.

Viceversa, non esistono informazioni attendibili, né a livello italiano né mondiale, sulle dimensioni raggiunte dal nuovo mercato della comunicazione non convenzionale, o straordinaria, legata allo sport: eventi, festival, ecc.

Facendo riferimento alla triplice valenza illustrata in precedenza (impatto economico, sociale e comunicativo), qualcuno ha recentemente parlato dello sport come della prima vera "industria quaternaria".

Ciò a significare tanto la trasversalità che contraddistingue le sue manifestazioni produttive rispetto ai settori più tradizionali in cui si classificano le attività economiche, quanto la sua natura complementare di formidabile "medium" comunicativo a disposizione

delle aziende e – con tutta probabilità – anche la capacità dello sport di essere innovativo oltre i limiti consentiti al terziario più avanzato.

I cambiamenti più significativi che hanno interessato il sistema sportivo nel corso degli anni novanta: modificazioni nella struttura demografica dei partecipanti; cambiamenti nel contesto socio-economico di riferimento; trasformazioni organizzative; affermazione di nuovi modelli di consumo; sostituzione dei vecchi meccanismi di finanziamento; internazionalizzazione dei rapporti tra sport ed economia; modificazioni nei principali mercati di riferimento (televisione, comunicazione pubblicitaria, sponsorizzazioni), costituiscono l'oggetto dell'analisi condotta nel secondo capitolo del presente studio.

Il terzo capitolo passerà in rassegna i principali aspetti della metodologia utilizzata nello studio dell'impatto economico dello sport in Italia.

In particolare, verranno prese in esame: le modalità di costruzione del vettore della spesa finale sportiva in Italia; quelle del campione di società sportive oggetto dell'indagine condotta mediante la somministrazione di un questionario; i contenuti del questionario medesimo; le modalità di costruzione della tavola input-output ottenuta a partire dagli elementi appena elencati; infine, i tratti salienti della *cluster analysis* condotta sui risultati dell'indagine campionaria.

I risultati dello studio di impatto economico dello sport in Italia saranno illustrati nel quarto capitolo. Verranno presentati i dati macroeconomici di base (domanda finale sportiva, valore aggiunto attribuibile allo sport, saldo del settore pubblico; saldo della bilancia commerciale; occupazione equivalente) e, con l'aiuto della tavola input-output, commentati i principali risultati settoriali dell'analisi.

Il quinto capitolo approfondirà la conoscenza delle condizioni di funzionamento e dei modelli organizzativi delle società sportive italiane, sulla base di quanto emerso dall'indagine campionaria e dalla successiva *cluster analysis*.

Il sesto e conclusivo capitolo, oltre a fornire una lettura d'insieme dei diversi fenomeni osservati, attraverso la ricerca delle chiavi interpretative che appariranno più plausibili, cercherà di proiettare in avanti tale visione, proponendo alcuni possibili scenari di sviluppo futuro dei rapporti tra sport, società ed economia.

L'intero lavoro sarà corredato da un'ampia serie di tavole statistiche inserite nel testo, comprendenti la versione integrale della tavola input-output dello sport italiano, tutti i dati dell'indagine campionaria condotta presso le società sportive ed una serie di informazioni aggiuntive, ricavabili dalle fonti più disparate, su numerosi risvolti economici dello sport nazionale.

2. I principali cambiamenti intervenuti nei mercati sportivi negli anni novanta: fenomeni rilevanti e variabili esplicative

2.1. I trend demografici e le trasformazioni che hanno interessato il mercato del lavoro

Il decennio che si avvia a conclusione ha visto amplificarsi alcune tendenze socio-demografiche che, incidendo pesantemente sulla fisionomia della popolazione dei potenziali consumatori sportivi, sono alla base di molti dei cambiamenti osservati sui mercati sportivi negli ultimi anni.

Una buona conoscenza dei trend e dei fenomeni che interessano la struttura interna della popolazione italiana risulta di fondamentale importanza sia in fase di analisi che in quella di programmazione, tanto delle scelte generali di politica sportiva quanto delle strategie più mirate delle aziende che producono beni e servizi per lo sport.

In maniera forse troppo semplicistica si è soliti fare riferimento alle trasformazioni in atto come al "processo di invecchiamento della popolazione".

In realtà, si tratta di un fenomeno molto più complesso, che scaturisce dall'effetto combinato di più situazioni:

- la diminuzione della natalità;
- l'aumento della speranza di vita media;
- il conseguente progressivo avvicinamento del tasso di crescita naturale "zero" (saldo nullo tra nati vivi e morti).

Come si può notare dalla tabella che segue, la popolazione italiana continua ad aumentare di numero, ma gli incrementi si fanno di anno in anno sempre più piccoli, e sembrano destinati a scomparire nel brevissimo periodo. Continuando con questi ritmi, entro i primi anni del terzo millennio si dovrebbe assistere all'inversione di tendenza della curva della crescita della popolazione.

TABELLA 2.1. - COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE ITALIANA PER CLASSI DI ETÀ (totale in milioni di individui; classi di età in valori percentuali)

Classi di età	1971	1981	1991	1993	1995	1996	1997
.5 - 14	16,3	15,5	11,0	10,7	10,2	10,1	9,9
15 - 19	7,1	8,3	7,6	7,1	6,5	6,1	5,9
60 - 74	12,7	12,7	14,4	15,0	15,8	15,8	15,8
75 +	3,9	4,7	6,7	6,6	6,5	6,7	7,0
Totale	54,14	56,56	56,78	56,96	57,27	57,33	57,46

FONTE: ISTAT

I dati relativi alle classi di età rappresentano le incidenze percentuali di queste ultime sul totale della popolazione. Come si può notare, le fasce di giovani e giovanissimi si restringono sempre di più (particolarmente significativa appare soprattutto la contrazione che si è verificata nel segmento 5-14, il cui peso relativo negli ultimi 25 anni si è ridotto di oltre un terzo). Al contrario, sembra destinata a non interrompersi la crescita dell'incidenza percentuale delle fasce di età più anziane.

Complessivamente, negli ultimi quindici anni, a popolazione totale pressoché stabile, il peso degli individui con 5-19 anni (il tradizionale serbatoio della pratica sportiva) è diminuito dal 23,8% al 15,8%, mentre quello degli ultra sessantenni è cresciuto dal 17,4% al 22,8%. In altri termini, in meno di due decenni si è verificata una sostanziale inversione tra il peso rivestito dalle classi più giovani e più anziane della popolazione.

Le proiezioni più recenti sull'evoluzione demografica che attende il nostro paese nei prossimi dieci anni evidenziano come nel 2010 gli ultrasessantacinquenni, che solo nel 1996 erano pari in valore assoluto al numero dei giovani tra 3 e 18 anni (9.700.000), supereranno questi ultimi di quasi tre milioni di unità (poco meno di 12 milioni contro circa 9 milioni).

Il progressivo invecchiamento della popolazione dipende anche del fatto che, a partire dal 1993, il tasso di natalità è stato costantemente inferiore a quello di mortalità.

TABELLA 2.2. – NATI VIVI E MORTI NEGLI ULTIMI QUINDICI ANNI IN ITALIA

	Nati vivi		Morti		Eccedenza nati su morti	
	migliaia	x 1.000 ab.	migliaia	x 1.000 ab.	migliaia	x 1.000 ab.
1980	640	11,3	554	9,8	86	1,5
1990	569	9,9	544	9,3	25	0,6
1991	563	9,9	554	9,8	9	0,1
1992	561	9,9	541	9,5	20	0,4
1993	538	9,4	543	9,5	-5	-0,1
1994	527	9,2	548	9,6	-21	-0,4
1995	521	9,1	547	9,5	-26	-0,4
1996	526	9,2	547	9,5	-21	-0,3
1997	529	9,2	553	9,6	-24	-0,4

FONTE: ISTAT

Come si può notare, a partire dal 1993 sembra essersi innescato quel processo che, in assenza di adeguati flussi migratori compensativi, potrebbe portare in brevissimo tempo il nostro paese al fatidico tasso di crescita nullo.

Le tendenze appena descritte sono destinate ad avere notevoli ripercussioni sia sul mondo del lavoro, visto che in questo modo i serbatoi nei quali sarà possibile attingere popolazione attiva saranno sempre meno numerosi, sia, di riflesso, su quelli della previdenza e dell'assistenza, dati gli scompensi che lo sbilanciamento della struttura della popolazione verso la terza età sta progressivamente producendo.

Tutto ciò risulta molto ben sintetizzato da un paio di indici sintetici di immediata intuizione: l'*indice di vecchiaia*, che rapporta la popolazione di 65 anni e più a quella fino a 14, e l'*indice di dipendenza*, che rapporta la popolazione non attiva (di età fino a 14 anni o superiore ai 64) a quella attiva (tra i 15 ed i 64 anni).

Dall'esame dei dati appare evidente come quello dell'invecchiamento sia un andamento che ha accompagnato costantemente la popolazione italiana negli ultimi 35 anni. A preoccupare maggiormente è semmai il fatto che, a partire dagli anni novanta, sembra essersi invertito il trend della "dipendenza", il che sta a significare che l'onere che graverà sulle spalle della popolazione attiva per mantenere quella non attiva sarà sempre maggiore.

TABELLA 2.3. – EVOLUZIONE DELL'INDICE DI VECCHIAIA E DELL'INDICE DI DIPENDENZA DELLA POPOLAZIONE ITALIANA

	1961	1971	1981	1991	1997
Indice di vecchiaia	38,9	46,1	61,7	96,6	116,5
Indice di dipendenza	51,6	55,5	53,1	45,3	46,7

FONTE: ISTAT

Questi cambiamenti di ordine demografico hanno prodotto effetti non trascurabili anche sulle famiglie italiane: sul loro numero, la loro dimensione e la relativa struttura interna.

Come mostra la seguente tabella, infatti, dal dopoguerra ad oggi è costantemente aumentato il numero dei nuclei familiari, la cui dimensione media si è ridotta di oltre una unità.

In particolare, viene evidenziato come quasi un nucleo familiare su due sia attualmente formato da non più di due persone (i "singles", soprattutto, hanno più che raddoppiato il loro peso relativo all'interno della popolazione), mentre quelli formati da almeno 5 persone, che negli anni più lontani rappresentavano un terzo del totale, non raggiungono oggi l'8%.

TABELLA 2.4. – EVOLUZIONE DEL NUMERO E DELLA COMPOSIZIONE DELLE FAMIGLIE ITALIANE (totale in milioni di famiglie; classi dimensionali in valori percentuali)

Componenti	1951	1961	1971	1981	1991	1997
1	9,5	10,6	12,9	17,9	20,6	21,3
2	17,4	19,6	22,0	23,6	24,7	26,4
3	20,7	22,4	22,4	22,1	22,2	23,6
4	19,0	20,4	21,2	21,5	21,2	21,1
5	13,3	12,6	11,8	9,5	7,9	6,1
6 +	20,1	14,4	9,7	5,4	3,4	1,6
Totale	11,81	13,75	15,98	18,63	19,91	21,19
<i>Dimensione media</i>	3,97	3,63	3,35	3,01	2,80	2,69

FONTE: ISTAT

Uno dei pochi fattori, forse l'unico, che potrebbe evitare alla curva di crescita della popolazione di invertire la propria tendenza, controbilanciando il saldo naturale negativo tra nascite e morti, è costituito dal progressivo incremento del flusso migratorio in entrata che da ormai un decennio caratterizza il nostro paese.

TABELLA 2.5. – PERMESSI DI SOGGIORNO RILASCIATI IN ITALIA

	Totale permessi	1991 per motivi di:		Totale permessi	1996 per motivi di:	
		lavoro	famiglia		lavoro	famiglia
Europa	206656	100586	35163	374865	225177	69682
Africa	227531	200715	10898	310907	258369	39722
Asia	116941	88813	11070	182576	136779	24373
America	94298	32759	34371	134915	56158	51642
Oceania	2612	669	468	2328	544	514
apolidi	897	435	103	837	354	95
Totale	648935	423977	92073	1006428	677381	186028

FONTE: ISTAT

Nel corso del quinquennio 1991-96 tale flusso ha fatto registrare un incremento del 55%, passando da circa 649 mila unità ad oltre 1 milione. Di queste persone, due terzi

hanno ottenuto un regolare permesso di soggiorno per motivi di lavoro: si intuisce pertanto che quella dell'immigrazione potrebbe essere la soluzione anche al problema della scarsità di manodopera che negli ultimi anni sta emergendo con forza in alcuni settori produttivi ed in alcune aree geografiche del nostro paese.

Direttamente collegate ai cambiamenti demografici sono le trasformazioni che hanno interessato, anche in Italia, il mercato del lavoro.

In primo luogo, si sono modificati i suoi confini e la sua struttura.

Come si è già avuto modo di illustrare introducendo l'*indice di dipendenza* della popolazione italiana, a partire dai primi anni novanta si è registrato nel nostro paese un progressivo calo del numero degli occupati, che sembra essersi arrestato solo nell'ultima parte del decennio, come è puntualmente evidenziato dalle due tabelle che seguono.

TABELLA 2.6. – EVOLUZIONE DEL NUMERO TOTALE DI OCCUPATI

<i>Milioni di unità</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Lavoratori occupati	20,47	20,12	20,01	20,09	20,09	20,20

FONTE: ISTAT

TABELLA 2.7. – EVOLUZIONE DEL NUMERO TOTALE DI OCCUPATI PER SETTORE DI APPARTENENZA

<i>Milioni di occupati</i>	1994	1998
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1,574	1,339
Industria	6,587	6,467
Servizi	11,959	12,391
<i>di cui: Commercio e alberghi</i>	4,223	4,235
<i>Trasporti e comunicazioni</i>	1,083	1,087
<i>Credito e assicurazioni</i>	0,627	0,680
<i>Servizi alle imprese</i>	0,890	1,146
Servizi non destinati alla vendita	5,136	5,243
Totale	20,119	20,197

FONTE: ISTAT

La ripresa dell'occupazione è stata trascinata soprattutto dalla crescita delle attività terziarie, per quasi due terzi concentrata nel settore dei servizi alle imprese, mentre solo

nell'ultimo anno l'industria sembra avere invertito con decisione il proprio trend negativo, recuperando almeno in parte le posizioni perdute nel corso del decennio. Nel caso delle attività agricole, viceversa, il calo degli occupati è proseguito in maniera evidente anche nel periodo 1994-1998.

Quella appena descritta è una tendenza che ha radici molto profonde e che nell'ultimo quarto di secolo ha provocato un radicale cambiamento nella distribuzione degli occupati per settore produttivo.

TABELLA 2.8. – LA COMPOSIZIONE DELL'OCCUPAZIONE PER SETTORE PRODUTTIVO (in valori percentuali)

<i>Settore produttivo</i>	1971	1981	1991	1997
Agricoltura	20,1	13,3	8,4	6,8
Industria	39,5	37,2	32,0	32,1
Servizi	40,4	49,5	59,6	61,1

FONTE: ISTAT

Macchine sempre più automatiche e sofisticate hanno progressivamente preso il posto dell'uomo tanto nell'industria quanto nell'agricoltura, permettendo di raggiungere gli stessi risultati produttivi di prima in minor tempo e con un minor impiego di risorse umane.

Nel corso degli ultimi 25 anni la percentuale degli occupati in agricoltura si è ridotta di quasi due terzi, quella degli addetti all'industria del 18,7%. È naturale, pertanto, che quote crescenti di lavoratori si concentrino nella branca dei servizi, giunta ormai a comprendere oltre il 60% di tutti coloro che hanno un'occupazione.

Proprio negli anni (1996 e 1997) in cui è sembrato arrestarsi il calo del numero totale degli occupati che ha abbracciato tutta la prima parte del decennio, il tasso di disoccupazione ha toccato il suo massimo assoluto del periodo, toccando prima il 12,1% e quindi il 12,3%⁵.

È curioso notare come proprio nel 1993, al culmine della recessione economica, si sia avuto in Italia il più basso tasso di disoccupazione degli interi anni novanta. Da lì in poi, l'incidenza del fenomeno ha ripreso a crescere a ritmi preoccupanti.

Più ancora del livello assoluto dell'indice, tuttavia, appare di assoluta evidenza come l'aspetto cruciale del problema, anche per i riflessi che lo stesso può avere sullo sviluppo della pratica sportiva, sia rappresentato dalla intensità assai diversa con cui esso si manifesta nei vari strati della popolazione.

⁵ Come è noto, il *tasso di attività* della popolazione si riferisce al peso che hanno, sul totale della popolazione con almeno 15 anni, gli individui appartenenti alle forze di lavoro (ovvero, occupati e in cerca di lavoro); il *tasso di occupazione* registra quanti di questi hanno effettivamente un lavoro; il *tasso di disoccupazione* esprime la percentuale di forze lavoro in cerca di occupazione.

In particolare, dalla tabella che segue si nota che:

- ✓ il tasso di disoccupazione femminile è quasi il doppio di quello maschile;
- ✓ sono soprattutto i più giovani ad incontrare serie difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro, se è vero che il tasso di disoccupazione giovanile è il triplo di quello della fascia di età 25-39 anni e dieci volte superiore a quello del segmento 40-59;
- ✓ esiste uno sviluppo profondamente diseguale, da un punto di vista territoriale, delle opportunità di occupazione presenti nel nostro paese: il tasso di disoccupazione che si registra nel Meridione è oltre il triplo di quello che caratterizza il Nord d'Italia.

TABELLA 2.9. – L'EVOLUZIONE DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE IN ITALIA, PER SESSO, CLASSE DI ETÀ E AREA GEOGRAFICA

valori %	TOTALE	SESSO		ETA'			TERRITORIO		
		Maschi	Femmine	14-24	25-39	40-59	Nord	Centro	Sud e isole
1990	11,0	7,3	17,1	31,3	10,8	3,4	5,1	9,8	19,7
1991	10,9	7,5	16,8	30,8	10,7	3,3	5,1	9,6	19,9
1992	11,5	8,1	17,3	32,7	11,4	3,6	5,9	9,9	20,4
1993	10,2	7,6	14,8	30,4	10,2	3,6	6,2	8,6	17,5
1994	11,3	8,7	15,6	32,4	11,6	4,4	6,8	9,6	19,2
1995	12,0	9,2	16,7	33,9	12,3	4,8	6,8	10,3	21,0
1996	12,1	9,5	16,6	33,9	12,8	4,7	6,6	10,3	21,7
1997	12,3	9,5	16,8	33,5			6,6	10,2	22,2

FONTE: ISTAT

In secondo luogo, il mercato del lavoro è stato investito da processi che hanno profondamente inciso sulla qualità del tempo a disposizione delle persone per le diverse attività quotidiane. Tra essi i più importanti possono senz'altro essere considerati:

- ❑ la progressiva riduzione dell'orario di lavoro, che ha avuto recentemente la sua consacrazione nella cosiddetta "legge sulle 35 ore", ma che è da tempo misurabile attraverso le statistiche sul numero medio di ore complessivamente lavorate in un anno. Si tratta di un trend universalmente diffuso, così come appartiene alla generalità dei paesi occidentali quello verso l'allungamento del tempo tradizionalmente dedicato al week-end.
- ❑ L'aumento della mobilità geografica e funzionale del lavoro, testimoniata dalla crescita della frequenza dei cambiamenti di sede, di attività e/o di singole mansioni nel corso della vita lavorativa di un individuo.
- ❑ L'intensificazione del grado di flessibilità del lavoro, in termini di possibilità di adattare gli orari, i periodi di vacanza o quelli di presenza in ufficio alle esigenze individuali. La crescente diffusione del telelavoro può essere considerata l'ultima frontiera in ordine di tempo di questo processo.
- ❑ La crescita di importanza del lavoro autonomo, che si accompagna all'aumento della terziarizzazione dello stesso.

- Infine, l'aumento dell'incertezza legata al mantenimento nel tempo del proprio lavoro.

Evidentemente, non tutti questi fattori producono effetti che vanno nella stessa direzione: la natura del tempo libero derivante da una migliore organizzazione del proprio lavoro e quello prodotto da forme di disoccupazione o sottoccupazione non possono essere certo messe sullo stesso piano.

Tuttavia, non c'è dubbio che, oltre all'invecchiamento della popolazione e - come vedremo più avanti - alle modificazioni intervenute nella distribuzione del reddito, uno dei fattori che ha più influito sul manifestarsi delle nuove forme di domanda di sport nel nostro paese negli ultimi anni, e che più lo condizionerà nel prossimo futuro, sia stato l'aumento della quantità (numero di ore) e della qualità (distribuzione nell'arco della giornata, del mese e dell'anno; possibilità di programmarlo in maniera personalizzata) del tempo libero a disposizione della gente.

2.2. I cambiamenti intervenuti nei modelli di consumo

Gli anni novanta sono stati caratterizzati da profondi cambiamenti nei modelli di consumo degli individui, che hanno finito per ripercuotersi anche sulla struttura e le dimensioni dei consumi sportivi.

I fattori che hanno maggiormente influenzato l'evoluzione dei comportamenti di spesa nel decennio appena trascorso rispondono tanto a ragioni congiunturali quanto ad una radicale ridefinizione dello schema di valori e motivazioni sottostanti alle scelte di consumo prevalenti.

Nel primo caso, i primi anni novanta hanno fatto registrare una brusca inversione di quello che era stato fino ad allora il ciclo economico espansivo più prolungato dai tempi del boom post-bellico, con conseguenze negative evidenti anche sul livello dei consumi delle famiglie.

Come si può osservare dalla tabella che segue, la crisi ha avuto il suo momento culminante nel 1993, anno in cui il PIL ha conosciuto un decremento in termini reali dello 0,9% rispetto all'anno precedente, anche se già nei tre anni precedenti il ritmo di crescita della nostra economia si era mantenuto quasi costantemente al di sotto sia della media fatta registrare dai sette paesi più industrializzati, sia di quella dei paesi facenti parte dell'Unione Europea.

Nello stesso anno, la caduta in termini reali dei consumi finali delle famiglie è stata ancora più marcata, facendo segnare una contrazione del 2,6% rispetto a dodici mesi prima.

A partire dal 1994, l'economia italiana ha ritrovato vigore, anche se la portata delle politiche restrittive imposte dal Governo per poter rientrare a pieno titolo nei parametri di Maastricht ha condizionato fortemente la ripresa, che alla fine è risultata più rallentata di quanto è avvenuto negli altri paesi. In particolare, dopo un biennio in cui il PIL italiano ed i consumi finali delle famiglie sono rispettivamente aumentati del 5,2% e del 4,4% in termini reali, nel periodo 1996-1998 i relativi tassi di crescita non sono stati superiori a 3,7% e 4,9%.

TABELLA 2.10. – TASSI DI CRESCITA REALI DEL PIL NEI PRINCIPALI PAESI INDUSTRIALIZZATI DEL MONDO

PIL reale	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Stati Uniti	1,2	-0,9	2,7	2,3	3,5	2,3	3,4	3,9	3,9
Giappone	5,1	3,8	1,0	0,3	0,6	1,5	5,1	1,4	-2,8
Germania	5,7	5,0	2,2	-1,1	2,3	1,7	0,8	1,8	2,3
Francia	2,5	0,8	1,2	-1,3	2,8	2,1	1,6	2,3	3,2
Italia	2,0	1,4	0,8	-0,9	2,2	2,9	0,9	1,5	1,3
Regno Unito	0,6	-1,5	0,1	2,3	4,3	2,8	2,6	3,5	2,1
Canada	0,3	-1,9	0,9	2,3	4,7	2,6	1,2	3,8	3,0
G7	2,5	0,8	1,8	1,1	2,9	2,1	3,0	3,0	2,2
UE	3,0	1,6	1,1	-0,6	3,0	2,3	1,8	2,7	2,8

FONTE: MINISTERO DEL TESORO, RELAZIONE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA GENERALE DEL PAESE

TABELLA 2.11. – CONTO DELLE RISORSE E DEGLI IMPIEGHI, in valori reali espressi in lire 1995

a prezzi 1995	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Prodotto Interno Lordo	1.699.000	1.736.505	1.787.278	1.802.746	1.829.464	1.853.934
Importazioni	321.894	354.924	392.013	386.971	425.755	451.821
Totale risorse	2.020.894	2.091.429	2.179.291	2.189.717	2.255.219	2.305.755
Consumi finali	1.019.186	1.041.953	1.064.471	1.070.315	1.097.837	1.116.746
Investimenti lordi	309.141	309.359	327.852	335.247	338.206	349.877
Esportazioni	356.445	392.465	442.206	448.858	471.186	476.842

FONTE: MINISTERO DEL TESORO, RELAZIONE GENERALE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA DEL PAESE

La debole ripresa del PIL degli ultimi anni è stata determinata da una crescita altrettanto flebile dei consumi finali delle famiglie e, ancor più, dei consumi collettivi delle amministrazioni pubbliche, mentre lo slancio più consistente degli investimenti (ad eccezione del 1997) e, soprattutto, delle esportazioni (le cui difficoltà si sono peraltro acuite a partire dal 1998, a causa della crisi del commercio internazionale e dalla rafforzata tendenza all'apprezzamento del cambio) non è servito a compensare la dinamica particolarmente accelerata delle importazioni.

Evidentemente, come in tutte le fasi recessive, nei primi anni novanta i consumi hanno finito per scontare soprattutto gli effetti psicologici dell'incertezza del futuro e del peggioramento delle aspettative della popolazione.

Nonostante le disuguaglianze economiche siano in realtà diminuite, la percezione soggettiva della propria situazione finanziaria da parte delle famiglie è in questi anni peggiorata. Tale disomogeneità tra condizioni oggettive e soggettive è dovuta in particolar modo al clima di sfiducia che si è creato attorno all'andamento del mercato del lavoro ed alle politiche restrittive imposte dal Governo.

TABELLA 2.12. – REDDITO REALE DA LAVORO DIPENDENTE, PER UNITÀ DI LAVORO E BRANCA DI APPARTENENZA

<i>Millioni di lire a prezzi 1990</i>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Beni e servizi destinabili alla vendita	35,317	36,131	36,993	37,138	37,398	37,749	38,190
Agricoltura, silvicoltura e pesca	18,805	19,153	21,257	22,006	21,835	20,953	20,530
Industria	37,010	38,571	39,989	40,283	40,390	40,990	41,406
Servizi	35,813	36,025	36,361	36,293	36,598	36,892	37,394
<i>di cui: Commercio e alberghi</i>	28,930	29,168	29,246	29,354	29,289	29,366	29,539
<i>Trasporti e comunicazioni</i>	40,406	40,926	43,501	41,503	41,498	43,762	45,517
<i>Credito e assicurazioni</i>	79,162	79,999	82,709	87,147	97,366	95,235	97,798
Servizi non destinabili alla vendita	41,521	41,506	41,341	41,481	41,583	41,530	41,551
Totale	36,962	37,643	38,271	38,353	38,613	38,769	39,341

FONTE: MINISTERO DEL TESORO, RELAZIONE GENERALE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA DEL PAESE

Infatti, la flessione della spesa non trova un riscontro diretto nell'andamento del potere d'acquisto reale dei lavoratori, che appare sostanzialmente immutato, se non rafforzato, nell'arco di tempo esaminato⁶, né nella evoluzione della struttura della distribuzione del reddito, che risulta meno sperequata del recente passato.

Alla fine degli anni ottanta l'Italia era uno dei paesi europei in cui le disuguaglianze nella distribuzione del reddito erano più marcate.

Successivamente, se si trascura una lieve flessione della tendenza nel 1994, quando le famiglie meno abbienti non erano probabilmente riuscite a salire per tempo sul treno della ripresa economica, si è assistito ad una progressiva riduzione della forbice che separa i ricchi dai poveri, con la seguente accelerazione del processo di avvicinamento ai valori medi europei⁷.

La percentuale di famiglie povere in Italia nel 1996 è scesa dal 10.6% al 10.3%.

⁶ Tuttavia, nel valutare i dati contenuti nella tabella, va considerato che essa riflette la riduzione più marcata dell'area del lavoro dipendente rispetto a quella del lavoro autonomo e di impresa: in quest'ultima, con tutta probabilità, la stabilità del potere d'acquisto medio è meno garantita.

⁷ Queste tendenze sono confermate anche dall'andamento di alcuni specifici indici statistici, in particolare quello di Gini ed il rapporto interdecilico.

TABELLA 2.13. – LA STRUTTURA DELLA DISTRIBUZIONE DEL REDDITO IN ITALIA (PERCENTUALE DI POPOLAZIONE CORRISPONDENTE ALLE DIVERSE CATEGORIE DI REDDITO)

DECILI DI REDDITO	1992	1993	1994	1995	1996
fino al 1°	3,2	3,0	3,3	3,2	3,4
tra il 1° ed il 2°	4,3	4,9	5,1	4,8	4,7
tra il 2° ed il 3°	6,1	5,9	5,9	6,0	5,9
tra il 3° ed il 4°	6,6	7,0	7,1	7,1	7,2
tra il 4° ed il 5°	8,0	7,2	7,4	8,2	9,1
tra il 5° ed il 6°	9,6	10,8	9,8	9,4	9,8
tra il 6° ed il 7°	10,8	10,6	11,2	10,8	9,7
tra il 7° e l' 8°	12,7	12,7	12,3	12,6	12,6
tra l' 8° ed il 9°	15,2	15,3	15,3	15,3	15,2
oltre il 9°	23,5	22,6	22,6	22,5	22,4

FONTE: MINISTERO DEL TESORO, RELAZIONE GENERALE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA DEL PAESE

Semmai, se si guarda alla distribuzione del reddito per gli effetti che questa può avere sui comportamenti di spesa sportiva degli italiani, il problema è che sussistono ancora fortissimi squilibri territoriali all'interno del paese.

Dalla tabella che segue, relativa al 1997, si può notare quanto siano ancora marcate le differenze che caratterizzano lo sviluppo dell'economia nelle diverse regioni italiane: ai primi 8 posti della classifica del PIL per abitante compaiono le 8 regioni del Nord, tra il 9° ed il 14° posto le 6 regioni del Centro e tra il 15° ed il 20° le isole e le restanti regioni del Sud.

In conclusione, si può tranquillamente affermare che siamo in presenza di una nazione che viaggia a tre velocità: la povertà continua ad aumentare nelle famiglie del Sud, in quelle numerose ed anche in quelle, e questo è un fenomeno del tutto nuovo e preoccupante, in cui la persona di riferimento è in cerca di occupazione.

TABELLA 2.14. – GRADUATORIA DEL PIL PER ABITANTE NELLE DIVERSE REGIONI ITALIANE NEL 1997

PIL per abitante 1997	
(migliaia di lire)	
Lombardia	40.800
Emilia-Romagna	40.705
Valle d'Aosta	40.256
Friuli-Venezia Giulia	39.177
Trentino-Alto Adige	38.584
Veneto	38.064
Liguria	37.031
Piemonte	36.271
Lazio	35.042
Toscana	33.762
Marche	32.232
Umbria	30.300
Abruzzo	27.639
Molise	24.194
Sardegna	23.003
Puglia	21.503
Basilicata	21.136
Sicilia	20.466
Campania	20.268
Calabria	18.587
ITALIA	31.591

FONTE: ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE

Il secondo aspetto da considerare nell'analisi dell'evoluzione dei comportamenti di spesa nel decennio appena trascorso riguarda quella sorta di ritaratura del sistema di valori e motivazioni prevalenti nelle scelte di consumo che è avvenuto a cavallo dei primi anni novanta.

Sebbene si sia trattato di una parentesi tutto sommato breve tra due fasi di crescita continuativa dell'economia nazionale, la crisi del 1992-93, combinata con il carattere dimesso della successiva ripresa, ha avuto l'indubbio effetto di "riportare la gente con i piedi per terra" dopo anni caratterizzati da quello che più di un osservatore ha definito il mantenimento generalizzato di un tenore di vita al di sopra dei propri mezzi.

Da questo punto di vista, la contrapposizione tra i due periodi viene comunemente ricondotta a quella tra gli eccessi edonistici degli anni ottanta e le forme di consumo più consapevoli che si sono affermate in seguito.

Un ritorno dall'esteriorità alla sostanza delle cose in cui i consumi sportivi e ricreativi hanno fatto in pieno la loro parte. Ci riferiamo, in particolare, all'emergere prepotente di

motivazioni del fare sport basate su valutazioni di benessere e soddisfazione personali, miglioramento della qualità della vita, investimento sulla propria salute fisica, suggestioni ambientali, necessità puramente ludiche o di socializzazione.

Lo spostamento di importanza dall'apparire all'essere ha, inoltre, prodotto un ulteriore effetto sulle modalità di consumo che, per quanto difficile da documentare statisticamente, si rivelerà di grande rilevanza per le ripercussioni che esso avrà anche sulla spesa sportiva: la personalizzazione dei bisogni.

Non sorprende, a ben guardare, che proprio questo sia stato uno dei segnali più chiari che hanno accompagnato il passaggio dal vecchio al nuovo modo di consumare: la spesa indotta dall'ostentazione e dalla voglia di esibire porta inevitabilmente all'omologazione dei comportamenti. Viceversa, la riconduzione delle scelte ai bisogni reali dell'individuo produce l'esigenza di un maggiore rispetto per la singola persona, il suo modo di essere, le sue attitudini, inclinazioni e sensibilità particolari. Da qui la domanda di beni e servizi in grado di tenere conto assai più che in passato delle specificità di ciascuno.

Anche nello sport, così come nella comunicazione, nella pubblicità, nella fornitura dei più svariati servizi alla persona, non ha ormai più senso rivolgersi ad alcune categorie indistinte di clienti (uomini o donne; giovani od anziani; persone di ceto medio-alto o medio-basso). Al contrario, il successo dipende sempre di più dalla capacità di cogliere tutte le sfumature soggettive dei gusti dei propri consumatori.

È sempre meno raro scoprire che chi offre un corso di nuoto, l'iscrizione ad un circolo di tennis, l'abbonamento ad una palestra od il biglietto di una partita di calcio si preoccupa di aspetti quali la flessibilità degli orari, la modularità delle politiche di prezzo, la personalizzazione delle informazioni al cliente, la qualità dell'assistenza post-vendita o l'ampiezza della gamma di servizi accessori resi disponibili al consumatore.

In una delle prime edizioni di questo decennio del Rapporto Annuale sulla Situazione Sociale del Paese, il Censis ha commentato la sostanziale tenuta delle spese per l'acquisto di servizi sportivi in un panorama di generale contrazione dei consumi promuovendo gli stessi tra i cosiddetti *consumi di cittadinanza*, ovvero certificandone di fatto il passaggio dall'area del superfluo (estremamente sensibile alle fluttuazioni della congiuntura) a quella dei bisogni fondamentali dell'individuo (che rappresentano investimenti di lungo periodo e, come tali, subiscono solo marginalmente l'effetto dei cicli negativi dell'economia).

Da questo punto di vista, è interessante osservare il mutamento che ha caratterizzato la composizione interna dei consumi delle famiglie in Italia negli ultimi anni.

La tabella che segue consente di apprezzare come, nel paniere di spesa degli italiani, abbiano decisamente acquistato peso specifico le voci di spesa relative ai trasporti, alla cura della persona, alla gestione del tempo libero o ai servizi in generale, le cui quote percentuali sul totale dei consumi delle famiglie sono aumentate, mentre si sia progressivamente ridotta l'importanza relativa della spesa per alcuni beni di primaria necessità, quali ad esempio quelli alimentari (passati dal 19,4% al 16,8% dell'ammontare totale dei consumi delle famiglie nel periodo 1990-98) e quelli per vestiario e calzature.

Nel caso specifico dei servizi ricreativi, si può notare come la loro natura di "consumi di cittadinanza" abbia giocato un importante ruolo in chiave anti-congiunturale, in maniera

molto più evidente di quanto non sia successo - ad esempio - nel caso dei corrispondenti beni durevoli.

L'impressione è, in altre parole, che, di fronte alla contrazione dei consumi indotta dalle difficoltà economiche dei primi anni novanta, la gente abbia semmai rinviato di una stagione o due l'acquisto di un nuovo paio di sci od il rinnovo dell'abbigliamento, ma non abbia ridotto in misura significativa la propria spesa per praticare attività fisico-sportive.

TABELLA 2.15. – L'EVOLUZIONE DEI CONSUMI FINALI DELLE FAMIGLIE IN ITALIA (valori

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Alimentari	194.652	195.977	196.657	193.147	190.580	186.966	185.009	185.699	187.156
Vestiaro e calzature	97.334	100.289	99.834	96.246	101.301	102.206	102.306	104.636	106.269
Abitazione combustibili ed energia	189.466	197.099	199.848	199.993	201.163	206.887	210.572	209.874	211.222
Mobili, arredamento, ecc.	97.143	101.364	100.878	93.974	97.769	101.828	102.436	104.790	105.910
Trasporti e comunicazioni	138.772	142.449	149.817	141.297	147.675	152.330	154.384	171.853	178.569
Servizi sanitari	20.693	22.191	25.232	27.142	30.076	33.496	33.681	34.897	34.965
Ricreazione e cultura	84.539	85.387	86.039	81.601	86.645	88.561	90.772	93.559	94.466
- Apparecchi radio-TV	26.334	27.558	27.974	23.392	27.070	27.657	27.135	29.209	30.096
- Libri, giornali e periodici	22.525	22.142	22.854	23.216	23.744	22.677	22.695	22.162	21.574
- Istruzione e servizi ricreativi	35.680	35.687	35.211	34.993	35.831	38.227	40.942	42.188	42.796
Alberghi e pubblici esercizi	86.356	89.304	88.501	87.028	90.779	93.136	94.389	95.314	97.019
Altri beni e servizi	75.986	79.681	81.779	77.456	77.842	81.126	78.628	78.976	82.845
Totale	1.004.266	1.033.071	1.046.852	1.019.186	1.041.953	1.064.471	1.070.315	1.097.837	1.116.746

reali, in miliardi di lire a prezzi 1995)

FONTE: ISTAT

2.3. Le conseguenze sulla domanda di sport: l'affermazione di nuovi modelli di pratica

L'invecchiamento della popolazione; le modificazioni intervenute nella qualità e nella quantità del tempo libero a disposizione degli individui; l'affermarsi di una nuova scala di valori, con la conseguente attenzione dedicata ad aspetti del consumo fino a quel momento considerati del tutto secondari (le implicazioni salutistiche, l'attenzione al *wellness*, la sensibilità ambientale); la comparsa di nuove mode ed opportunità; il crescente individualismo dei comportamenti e dei consumi; infine, le trasformazioni che hanno interessato l'economia del nostro paese hanno prodotto radicali cambiamenti nei modelli di pratica sportiva.

Accanto alla tradizionale domanda di fare sport che risponde a motivazioni agonistiche: il desiderio di misurarsi con gli altri in regolari competizioni, battere un record, lottare

per il risultato ufficiale e fare parte di una squadra, è venuta allargandosi a macchia d'olio un'altra area di pratica sportiva che per ragioni di semplicità potremmo definire *informale, non organizzata o spontanea*, ma che, in realtà, riunisce in sé le caratteristiche di un fenomeno ben più complesso.

A provocarne il rapido sviluppo è stata, infatti, la concomitanza di una serie di fattori:

- ❑ l'affacciarsi in misura sempre più massiccia alla pratica sportiva di fasce di popolazione (gli adulti, gli anziani, le donne) che, per ragioni legate alla natura dei loro impegni familiari e lavorativi, finiscono per privilegiare forme di partecipazione meno rigida in termini organizzativi;
- ❑ al tempo stesso, la presenza, all'interno di queste categorie di nuovi sportivi, di numerosi individui dotati di capacità di spesa, possibilità di auto-organizzazione del proprio tempo libero e facilità di spostamenti compatibili con la pratica di nuove discipline dai contenuti meno intrinsecamente agonistici: golf, equitazione, vela, attività subacquee, trekking, sport estremi, solo per fare alcuni esempi;
- ❑ la rapida diffusione di alcune forme di pratica che non abbisognano, per essere esercitate, di un contesto strettamente organizzato e/o strutturato: jogging, cicloturismo, mountain-bike, beach volley;
- ❑ i primi timidi segnali dell'affermazione, anche nel nostro paese, della cultura tipicamente nordeuropea dello sport come fattore di benessere fisico, salute psichica e miglioramento generalizzato della propria qualità della vita, che è alla base della crescente diffusione di molte forme di pratica "fai da te";
- ❑ la perdita dell'esclusiva storicamente detenuta, nell'avviamento alla pratica sportiva, da alcuni luoghi caratterizzati, come la scuola o l'oratorio, dalla natura "collettiva" della partecipazione e dal collegamento quasi automatico con l'attività svolta nell'ambito delle società sportive tradizionali;
- ❑ la riscoperta, favorita anche dall'azione di alcuni soggetti pubblici o privati particolarmente rapidi nel cogliere i nuovi segnali provenienti dall'esterno, di luoghi della pratica non convenzionali, ancorché "antichi" per definizione: la strada, le piazze, i parchi, l'ambiente naturale in genere;
- ❑ l'innovazione imprenditoriale di chi ha intuito per tempo che la crisi di alcuni sport nasceva dall'eccessiva rigidità di una offerta caratterizzata, nella forma tradizionalmente proposta dalle società sportive, da troppe barriere all'entrata per i potenziali clienti: obbligo di tesseramento annuale, orari scarsamente flessibili, corsi poco rispettosi delle esigenze individuali, informazioni carenti od eccessivamente generiche. In molti casi la risposta non è stata affatto il superamento del modello dello sport organizzato, quanto piuttosto la sostituzione di una organizzazione che aveva fino a quel momento obbligato i consumatori ad accettare passivamente le sue regole con un'altra capace di adattare le proprie regole alle esigenze del mercato. A ben guardare, è la formula del successo di molti centri fitness sorti negli ultimi anni;
- ❑ dall'altra parte, il ritardo di una buona parte dell'organizzazione sportiva tradizionale che, non avendo saputo adattarsi tempestivamente al cambiamento (diversificando i servizi, investendo sulla qualità delle strutture e delle risorse umane), ha finito per vedere dirottata altrove gran parte della nuova domanda di sport emersa negli ultimi anni.

Secondo i dati più recenti di fonte Istat, riferiti al 1995, sono circa 34,2 milioni gli italiani (il 62% della popolazione con più di tre anni) che praticano una qualche attività fisica, anche del tutto generica e saltuaria.

Di questi, stando al censimento della pratica sportiva realizzato dal Coni nel 1995/96, è possibile ritenere che oltre 14,6 milioni si dedichino alla pratica sportiva con una certa regolarità.

Come si può vedere dal grafico che segue, attualmente sono circa 8 milioni gli italiani che svolgono attività sportiva presso le Federazioni Sportive Nazionali (1,7 milioni attività agonistica di alto livello; 3,4 milioni attività amatoriale; 2,9 milioni attività giovanile e promozionale). Al di fuori delle Federazioni del Coni, 2,4 milioni di italiani praticano sport avendo come riferimento esclusivo gli Enti di Promozione Sportiva⁸, mentre altre 4.200.000 persone fanno attività fisica in maniera regolare senza risultare tesserati od iscritti a nessuna organizzazione ufficiale.

GRAFICO 2.1. – LA PIRAMIDE DELLA PRATICA SPORTIVA IN ITALIA (dati in milioni di individui)



La prima considerazione che suggeriscono questi dati è la tripartizione della popolazione italiana, rispetto al suo approccio alla pratica sportiva, in tre segmenti di grandezza

⁸ Tale dato è frutto di una stima di Nomisma che, sulla base delle risultanze dell'indagine campionaria descritta al successivo capitolo 5, considera che circa il 20% dei 3 milioni di iscritti agli Enti di Promozione Sportiva siano in realtà in possesso di un doppio tesseramento Ente di Promozione – Federazione Sportiva Nazionale.

non troppo dissimile: quanti praticano sport per abitudine (il 26,5% degli italiani con più di tre anni); quanti fanno sport ogni tanto, senza alcuna sistematicità (il 35,3%); quanti non fanno nessuna attività fisica o percepita come tale (38,2%).

Naturalmente, queste percentuali nascondono situazioni tutt'altro che omogenee al loro interno. Se ci si limita a considerare la pratica sportiva regolare, i 26,5 italiani su 100 che fanno sport diventano 35,1 nel caso degli uomini (contro il 18,6% di donne), 32,4 per i residenti nelle regioni del nord (19,2% al sud e 18,8% nelle isole) e addirittura 60,4% per la fascia di età compresa tra gli 11 ed i 15 anni. Quest'ultimo dato, in particolare, conferma che l'opportunità di provare a fare sport è ormai alla portata di tutti i bambini italiani: semmai, il problema vero è diventato il tasso di abbandono precoce di quelli che hanno cominciato.

In sostanza, pur con tutte le disuguaglianze che ancora caratterizzano il suo sviluppo, lo sport è definitivamente entrato a far parte delle abitudini di massa degli italiani.

Questi dati evidenziano, però, solo una situazione statica. Assai più significative sono le considerazioni che mettono a confronto il quadro del 1996 con quello di quindici o solo cinque anni prima.

Sebbene le statistiche a disposizione sulla pratica sportiva in Italia presentino non pochi problemi di comparabilità nel tempo, a causa dei continui cambiamenti intervenuti nei criteri di rilevazione dei dati, l'impressione è che si debba parlare di due fenomeni collegati ma distinti: da un lato, la crescita della pratica sportiva regolare, che è stata certamente impetuosa dalla fine degli anni sessanta fino a tutto il decennio scorso, e che da alcuni stagioni sembra avere conosciuto una fase di stallo.

Dall'altro, la crescita di importanza dell'area della pratica occasionale o saltuaria, o che comunque si manifesta fuori dalle Federazioni Sportive Nazionali, che può senz'altro essere definito il fatto più rilevante degli ultimi anni ed identifica il serbatoio più consistente di attività al quale dovranno guardare i responsabili delle istituzioni sportive nel prossimo futuro.

Se ci si limita a confrontare le diverse indagini Istat sulla pratica sportiva in Italia, si ha un'idea della crescita pressoché ininterrotta del fenomeno fino ai primi anni novanta: mentre nel 1959 il numero dei praticanti superava appena il milione, nel 1982 questo vero e proprio esercito poteva già contare su 8 milioni di praticanti, numero che è arrivato a superare i 12,3 milioni all'inizio del decennio in corso. Negli ultimi cinque anni, tuttavia, tutti i principali indicatori a disposizione segnalano un assestamento dello sviluppo della pratica organizzata: sia le elaborazioni che è possibile effettuare sull'ultima rilevazione Istat (categoria "pratica sportiva continuativa o saltuaria"), sia i dati ufficiali sui tesserati delle Federazioni Sportive Nazionali, sia il confronto delle due recenti indagini condotte dalla Sita-Nielsen evidenziano l'assenza di una ulteriore crescita. Anzi, la ricerca Sita-Nielsen del 1997 registra un calo del 4% di coloro che si dichiarano praticanti sportivi rispetto a quattro anni prima.

Tutto ciò non significa affatto, come abbiamo visto, che il livello attualmente raggiunto dall'attività sportiva regolare nel nostro paese rappresenti la soglia fisiologica oltre la quale non è pensabile che la stessa possa andare.

Più semplicemente, ci sentiamo di sostenere la tesi che una grande fetta, se non la maggior parte, dei nuovi sportivi sia confinata nella massa dei praticanti che, per diversi mo-

tivi (pratica “fai da te”, attività marcatamente stagionale, attività non agonistica, iscrizione ad altre organizzazioni), non vengono intercettati dalle Federazioni Sportive Nazionali e/o dalle statistiche ufficiali della pratica sportiva.

Se è vero che il segmento più dinamico e vitale dell’universo dei praticanti sportivi va ricercato in questo ambito, non c’è dubbio che alla trasformazione di questi sportivi “distratti” in praticanti a tutti gli effetti debba essere dedicata la maggior parte delle energie future delle organizzazioni sportive.

Del resto, le evidenze a sostegno di questa tesi non sono solo statistiche.

Le discipline che nel corso degli anni novanta hanno registrato i maggiori tassi di crescita si sono affermate prioritariamente, o del tutto, fuori dal coinvolgimento delle istituzioni: si pensi allo sviluppo sensazionale dello snow-board, tra gli sport della neve, al “boom” del cicloturismo, della mountain-bike o dei pattini in linea.

Il comune denominatore di questi fenomeni è rappresentato dal fatto che, a fianco dell’appassionato delle discipline tradizionali che svolge la propria attività sportiva all’interno di un’organizzazione, federale o non, si è affermato uno sportivo che rifiuta l’agonismo e si cimenta in nuove discipline.

TABELLA 2.16. – PERCENTUALE DI SPORTIVI AGONISTI SUL TOTALE DEI PRATICANTI DI ALCUNE DISCIPLINE

Disciplina	% di agonisti sul totale dei praticanti		Variazione
	1993	1996	
Calcio/ Calcetto	50,0	48,5	-1,5%
Pallavolo	47,2	51,2	4,0%
Pallacanestro	56,3	53,5	-2,8%
Nuoto/Tuffi	24,3	25,7	1,4%
Tennis	17,7	19,6	1,9%
Atletica leggera	48,3	44,7	-3,6%
Ciclismo	16,3	15,2	-1,1%
Arti Marziali	55,8	40,4	-15,4%
Sci alpino	7,6	6,6	-1,0%
Mountain bike	3,9	8,5	4,6%

FONTE: SITA-NIELSEN

La tabella precedente mostra come, tra gli sport più popolari, sono numerosi quelli per i quali la motivazione prevalente della pratica non è l’agonismo, mentre, nell’ambito di

quelli che contemplanò una pratica agonistica sufficientemente diffusa, soltanto la pallavolo ha mostrato negli ultimi tre anni un' apprezzabile crescita della percentuale di agonisti.

La tendenza appena descritta risulta confermata anche dagli stessi dati Istat: infatti, se si analizza solo la situazione di coloro che praticano sport con continuità, escludendo i saltuari, è possibile accorgersi di come il segmento degli sportivi più assidui abbia subito una significativa flessione nel corso degli anni novanta.

TABELLA 2.17. – PRATICANTI SPORTIVI ASSIDUI, PER SESSO, CLASSE DI ETÀ E AREA GEOGRAFICA DI RESIDENZA (valori assoluti e peso percentuale sulla popolazione di riferimento)

	1988		1995	
SESSO				
Maschi	8245	31,9%	6158	23,7%
Femmine	3962	14,4%	3507	12,7%
ETA'				
6-10	1345	41,2%	1259	44,7%
11-14	1906	57,9%	1198	50,0%
15-19	1982	44,3%	1224	34,3%
20-29	2965	32,2%	2399	28,1%
30-39	1689	21,6%	1616	18,4%
40-49	1186	15,8%	996	12,4%
50-59	650	9,4%	565	8,2%
60 e più	484	4,4%	407	3,3%
RIPARTIZIONE GEOGRAFICA				
Nord Ovest	3756	26,5%	3109	22,0%
Nord Est	2624	26,9%	2017	20,5%
Centro	2401	23,4%	2062	20,0%
Sud	2323	17,9%	1696	13,0%
Isole	1103	17,7%	781	12,5%
Totale	12207	22,9%	9666	18,0%

FONTE: ISTAT

Come si può osservare, nei sette anni la pratica assidua è calata principalmente tra i maschi ed ha subito una brusca contrazione tra coloro che hanno un'età compresa tra gli 11 ed i 19 anni. A livello territoriale la diminuzione è stata invece generalizzata.

Un po' per scelta di vita, un po' per non subire i condizionamenti di impianti o società non sempre facilmente accessibili, il neosportivo esce quindi di pista, tende ad abbandonare i tradizionali rettangoli di gioco e sente il bisogno di muoversi, privo di vincoli, appena riesce a trovare un po' di tempo libero. Un tipo di attività, questa, che gli anglosassoni hanno ribattezzato "outdoor", i francesi "en plein air", e che consiste sempli-

cemento nel fare sport all'aperto, senza essere inquadrati in alcun tipo di gara o torneo. Dove non solo mancano gli impianti, ma anche il verde e la natura sono soffocati dal cemento e dall'asfalto delle città, i ragazzi si prendono la loro rivincita utilizzando la strada come campo da gioco⁹.

Insomma, chi oggi pratica sport non lo fa solo per “gareggiare”, ma anche per socializzare e per sentirsi in forma: alle soglie del 2000 la cultura amatoriale sembra prevalere su quella agonistica in senso stretto. Contemporaneamente, dal 1989 in poi il numero di tesserati alle Federazioni Sportive Nazionali è quasi costantemente calato. Non può essere solo una coincidenza, anche se, ad onore del vero, oltre che all'oggettiva crescita degli sport amatoriali, ciò può essere imputato alla diminuzione del peso relativo delle fasce di popolazione più giovani ed alla concorrenza sempre più agguerrita di forme alternative di utilizzo del tempo libero, come il computer e la televisione.

Fare sport è, comunque, sempre più facile. La gamma delle scelte sportive degli italiani si è fatta, col passare degli anni, assai più articolata: mentre nel 1981 le prime cinque Federazioni Sportive raccoglievano il 70% del totale dei tesserati, oggi, al culmine di un processo che dal 1989 non ha subito alcuna inversione di tendenza, tale percentuale è scesa al 63%.

Allo stesso tempo, i comportamenti sportivi sembrano essersi fatti più individuali (si sono complessivamente ridotti i tesserati degli sport di squadra, mentre sono cresciuti quelli degli sport individuali) e selettivi: secondo quanto emerge da “*Lo sport in Italia*”, l'indagine svolta da Sita-Nielsen nel 1997, è diminuito anche il tasso di sovrapposizione tra le discipline. Esistono, cioè, sempre meno persone che praticano contemporaneamente più di un'attività sportiva.

TABELLA 2.18. – PERCENTUALE DI PRATICANTI PER NUMERO DI SPORT PRATICATI

Numero di sport praticati	1993	1996	Variazione
1 sport	70,0%	69,6%	-0,4%
2 sport	17,0%	19,0%	2,0%
3 sport	6,4%	5,8%	-0,6%
4 sport	3,5%	3,1%	-0,4%
5 sport	3,1%	2,5%	-0,6%
<i>Tasso di sovrapposizione</i>	1,56	1,48	-5,1%

FONTE: SITA-NIELSEN

Come si può notare dalla tabella, mentre nel 1993 ogni sportivo praticava in media 1,56 attività sportive diverse, tre anni più tardi questo numero era sceso a 1,48, determinando un calo del tasso di sovrapposizione superiore al 5%.

⁹ Una manifestazione come “Streetball”, una sorta di playground ospitato dalle più famose piazze d'Italia, ha raccolto nel 1996 oltre 100 mila giovani partecipanti ed un pubblico di quasi 3 milioni di persone.

Se si escludono dai dati del 1993 i praticanti di bocce, biliardo, caccia e pesca, discipline assenti nella rilevazione del 1996, il calo sale addirittura all'11,9% (ovvero, il tasso di sovrapposizione sportiva sarebbe stato in quell'anno pari a 1,68).

Probabilmente, a questa diminuzione non è estraneo il clima di incertezza economica che ha caratterizzato quasi tutto il periodo abbracciato dalla ricerca Sita-Nielsen. Nelle interviste svolte è infatti emerso come quello economico sia uno dei fattori principali che ha portato all'abbandono di una delle attività sportive praticate.

Questo non significa necessariamente che ci sia stato un calo del numero dei praticanti sportivi, quanto piuttosto che questi hanno preferito, anche per ragioni economiche, concentrare il proprio impegno in un numero più limitato di discipline.

Una ulteriore tendenza, da salutare certamente con favore, che sta interessando il panorama sportivo, italiano e non, è la crescente propensione dell'universo femminile a praticare attivamente sport.

Secondo i dati diffusi dall'Istat, nel 1995 erano 5,3 milioni (il 18,6% del rispettivo universo di riferimento) le donne sportive in Italia. Tale percentuale evidenzia un trend di lungo periodo in netta crescita, se si pensa che nel 1982 erano appena il 9,5% e nel 1988 il 14%. In alcune discipline, quali ad esempio la pallavolo e la ginnastica, il numero di tesserate alla Federazione Sportiva di appartenenza supera già quello dei colleghi uomini.

Tale fenomeno non sta caratterizzando solamente l'Italia, ma anche una realtà come quella statunitense¹⁰, da sempre anticipatrice di nuove linee di tendenza.

Un ulteriore fenomeno in forte espansione negli ultimi anni nel nostro paese, che rappresenta una sorta di sintesi di tutte le tendenze emerse in questa analisi, vede gli italiani pensare alle proprie vacanze non più come ad un semplice periodo di riposo, bensì ad un momento in cui, grazie alla maggiore disponibilità di tempo libero ed alla conseguente possibilità di praticare attività sportive, è possibile smaltire le tossine accumulate durante un anno di lavoro e rimettersi in piena forma fisica, ovvero dedicarsi a discipline che sono normalmente precluse nei luoghi di residenza abituali.

Di ciò si sono accorte anche molte località di villeggiatura le quali, abituate da anni a concorrere tra loro per assicurarsi quote crescenti del mercato turistico, hanno di recente scoperto il vantaggio competitivo di disporre di una offerta sportiva di qualità.

I dati che fotografano questo nuovo fenomeno sono eclatanti. Alla Marcialonga, la principale manifestazione amatoriale di sci di fondo, prendono parte annualmente circa 4.500 persone, mentre ad un raduno cicloturistico come la Nove Colli di Cesenatico addirittura 12.000. Inoltre, poiché di solito queste manifestazioni si svolgono in amene località turistiche, la maggior parte dei partecipanti si presenta con più di un familiare al seguito, e non sono pochi quelli che decidono di far coincidere le proprie vacanze con questi avvenimenti, trattenendosi per un periodo di tempo più lungo.

¹⁰ Negli Stati Uniti il basket ed il calcio femminili sono le discipline sportive più in crescita nelle High-schools, più del 40% dei telespettatori degli incontri professionistici di football, basket e baseball sono donne e sono recentemente uscite diverse riviste sportive riservate alle donne, tra le quali Sports Illustrated for Women.

Secondo le nostre stime, nel 1996 gli italiani hanno speso in turismo sportivo circa 8.400 miliardi di lire, ed il trend appare ancora in espansione, visto che gli ultimi dati indicano un mercato di dimensioni ormai prossime alla soglia dei 10.000 miliardi.

2.4. Le conseguenze sulla domanda di sport: l'evoluzione recente dei consumi sportivi in Italia

Il complesso dei consumi sportivi preso in considerazione nel presente studio è assai ampio.

Oltre alle spese rivolte dai consumatori italiani all'acquisto di abbigliamento, calzature ed attrezzi sportivi, che costituiscono il cuore dell'industria sportiva propriamente detta, esso riguarda anche tutte quelle relative agli spostamenti, la ristorazione ed il pernottamento degli sportivi che si muovono per partecipare e dei tifosi al seguito della propria squadra del cuore, nonché quelle rivolte all'editoria sportiva (quotidiani e riviste specializzate, trasmissioni televisive dedicate, libri, home video e figurine), quelle che si riferiscono all'acquisto di biglietti d'ingresso per assistere a manifestazioni sportive e tutti i costi sostenuti dalle famiglie italiane per frequentare società sportive, potere usufruire di impianti a pagamento, iscriversi a corsi e lezioni private¹¹. A queste vanno poi aggiunte le spese riguardanti i concorsi pronostici e le scommesse sulle corse dei cavalli¹².

Dall'inizio degli anni ottanta l'impatto economico delle attività sportive è cresciuto ad un ritmo impressionante, tanto da far dire a più di un economista che si trattava di uno dei settori trainanti dell'intera economia italiana.

Questa affermazione risulta ampiamente suffragata dai risultati di mercato, dato che per tutti gli anni ottanta ed i primi del decennio in corso l'industria sportiva ha fatto registrare notevoli incrementi in quasi tutte le sue branche.

Successivamente, anche i consumi sportivi hanno rallentato la loro corsa, complice con tutta evidenza la recessione economica del biennio 1993/94.

Benché gli esperti sembrano concordi nel ritenere che si sia trattato soltanto di una fase congiunturale, non essendo pensabile che solo questo settore venisse risparmiato dalla crisi, il dato appena evidenziato suggerisce di proseguire l'analisi avendo come riferimento l'andamento dei consumi nei singoli comparti sportivi, dal momento che negli anni novanta gli stessi hanno cominciato a mostrare trend di sviluppo assai più diversificati al loro interno che non in precedenza.

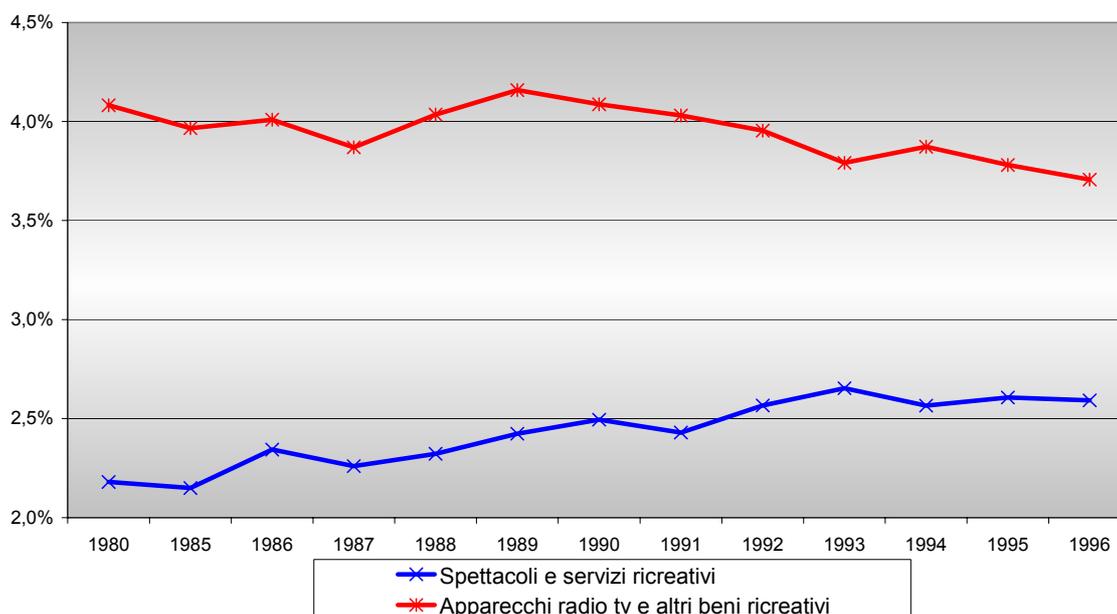
¹¹ Il boom degli acquisti legati allo sport, oltre a rivitalizzare i settori tradizionali appena menzionati, ha portato addirittura alla nascita di nuovi mercati. L'esempio più eclatante è sicuramente quello delle bevande energetiche e degli integratori idro-salini: pressoché inesistente fino al 1988, il business degli sport-drink si è espanso a dismisura nel giro di pochissimi anni. Un prodotto come Gatorade, ad esempio, già nel 1991 fatturava oltre 100 miliardi di lire, senza riuscire a saturare il mercato, tant'è vero che Fitgar, un diretto concorrente, fatturava nello stesso anno più di 10 miliardi.

¹² A partire dalla metà del 1998, anche nel nostro paese è possibile scommettere sull'esito di singoli eventi sportivi, sulla scorta di quanto già da anni avviene nel Regno Unito ed in altre parti d'Europa. Tuttavia, l'impatto economico di tali nuove forme di scommesse sportive, essendo successivo all'anno di riferimento della tavola input-output contenuta nel presente lavoro, non è stato preso in considerazione.

In particolare, le conseguenze della flessione dei consumi si sono fatte sentire in alcuni segmenti dell'industria sportiva in maniera molto meno marcata che altrove.

Il grafico precedente evidenzia il diverso andamento dei consumi di spettacoli e servizi ricreativi rispetto a quelli di beni per il tempo libero nel periodo 1980-1996. Come si può vedere, i primi sono cresciuti quasi costantemente più dei consumi totali e proprio negli anni della recessione hanno toccato il loro peso massimo nel paniere di spesa degli italiani. Ciò a dimostrazione di come in quel periodo le spese per servizi ricreativi abbiano svolto una importante funzione anticiclica, assorbendo meglio degli altri comparti

**Grafico 2.2. - L'evoluzione della spesa per beni e servizi ricreativi in Italia
(peso percentuale sul totale dei consumi finali interni)**



le fluttuazioni negative della congiuntura economica.

Al contrario, l'esame del trend generale dei consumi di beni ricreativi mostra l'esistenza di un ciclo espansivo a cavallo dei primi anni novanta, seguito da una progressiva perdita di posizioni, frutto non solo del clima di fiducia negativo ma anche di specifici problemi interni ad alcuni dei settori interessati, che arriva fino a quasi i giorni nostri.

Secondo i dati rilevati dalla Siae, non si può certo dire che alla buona tenuta delle spese ricreative in genere abbiano contribuito in maniera rilevante i consumi di spettacoli sportivi. Nel periodo 1990-1996 questi ultimi hanno visto infatti il loro peso specifico all'interno della più vasta categoria della spesa per spettacoli diminuire drasticamente, per effetto di un calo complessivo in valore assoluto di circa l'11,5% nei sette anni considerati, a fronte di una spesa per spettacoli che cresceva del 30% in termini nominali.

TABELLA 2.19. – LA SPESA PER SPETTACOLI IN ITALIA (VALORI IN MILIARDI DI LIRE CORRENTI E COMPOSIZIONE PERCENTUALE)

Anno	Attività teatrali e musicali	Cinema	Manifestazioni sportive	Trattenimenti vari	Totale
1990	424,12 11,65%	607,57 16,68%	781,30 21,46%	1828,46 50,21%	3641,45
1991	514,77 13,34%	657,89 17,05%	731,61 18,96%	1954,62 50,65%	3858,89
1992	569,02 14,02%	663,08 16,34%	720,79 17,76%	2104,76 51,87%	4057,65
1993	596,60 13,56%	758,83 17,25%	731,50 16,63%	2312,74 52,57%	4399,67
1994	575,01 12,85%	823,73 18,40%	680,60 15,21%	2396,61 53,54%	4475,95
1995	656,18 14,34%	797,40 17,42%	697,06 15,23%	2425,99 53,01%	4576,63
1996	712,74 15,02%	875,15 18,44%	691,98 14,58%	2465,06 51,95%	4744,93

FONTE: SIAE

Per quanto riguarda, invece, la vendita di articoli sportivi (abbigliamento, calzature ed attrezzi per lo sport), i dati Nielsen mostrano la crescita assai rapida tra il 1990 ed il 1992 (+31,4% in valori correnti nel biennio in questione), seguita da una fase di assestamento in cui l'espansione è proseguita a ritmi notevolmente inferiori (nel biennio successivo il tasso di crescita è stato appena del 2,5%).

Il mercato in questione, sempre secondo la Nielsen, avrebbe raggiunto nel 1997 un valore di poco superiore agli 8.200 miliardi di lire, il che starebbe a testimoniare che, dopo il forte rallentamento registrato nel periodo 1992-94, il settore sta lentamente riprendendo vigore (l'incremento è del 9% circa rispetto al 1994).

Principali artefici di questa ripresa sono stati il comparto dell'abbigliamento e quello delle calzature. Verso il primo i consumatori italiani hanno indirizzato nel 1997 oltre 6.000 miliardi di lire (prezzi al consumo), facendo registrare un incremento del 5,7% rispetto al 1994. Il nucleo predominante di questo comparto è costituito da tute, divise, maglieria e pantaloni per lo sport, che incidono per oltre la metà sul totale della spesa dell'intero settore, con un incremento specifico delle vendite superiore al 10%. Ad un tale andamento non è certamente estraneo il fatto che da tempo ormai l'abbigliamento sportivo ha perso la sua connotazione di capo "tecnico", per abbracciare quella di articolo di uso comune, soggetto alle più correnti leggi della moda, con un ampliamento

notevolissimo tanto delle occasioni effettive di utilizzo quanto del proprio pubblico di appartenenza.

Secondo stime della stessa Nielsen, il consumo effettivamente “sportivo” di capi di abbigliamento nati con questa finalità non raggiunge il 60% dei casi.

TABELLA 2.20. – LA SPESA PER ARTICOLI SPORTIVI IN ITALIA

<i>(Miliardi di lire)</i>	1990	1992	1994	1997
Abbigliamento	4.325	5.529	5.689	6.015
Calzature	848	1.271	1.336	1.844
Attrezzi	394	561	431	348
Totale	5.600	7.361	7.546	8.207

FONTE: SITA-NIELSEN

Anche il comparto delle calzature, dopo il rallentamento del ciclo espansivo a metà del decennio, ha ripreso con decisione la sua corsa, crescendo tra il 1994 e il 1997 addirittura del 38%.

Quello che invece sembra attraversare una crisi piuttosto accentuata è il settore degli attrezzi sportivi. A questo proposito è doveroso sottolineare il fatto che la Nielsen censisce soltanto i punti vendita specializzati e, tra gli attrezzi, rileva esclusivamente quelli per lo sci e per il tennis. Ciò finisce molto probabilmente per provocare una sottovalutazione del volume d'affari legato alla vendita di articoli sportivi di duplice origine: da una parte, considerando solamente i 250 negozi specializzati nella vendita al dettaglio di articoli sportivi, viene trascurato il peso crescente che rivestono altri canali distributivi, a cominciare da alcune nuove forme di megastore e grande distribuzione organizzata, il che finisce per sottostimare il valore dell'intero settore. Dall'altra, considerando solo gli attrezzi di due discipline che attraversano una fase particolarmente critica del loro ciclo di vita (le racchette da tennis subiscono oramai da diverso tempo flessioni che si attestano sull'ordine del 15% annuo; la pratica dello sci e i relativi consumi scontano con sempre maggiore frequenza le bizzarrie di un clima non esattamente favorevole), non si tiene conto di molti sport che sono in forte ascesa, con il risultato di accentuare ulteriormente la sensazione di andamento negativo dell'intero comparto.

Va peraltro detto che anche i dati Istat, che abbracciano sicuramente una gamma di prodotti più ampia, evidenziano un andamento perlomeno discontinuo, fatto di continui alti e bassi, dei consumi di articoli sportivi nel corso degli interi anni novanta.

Se si ricollegano questi dati a quanto detto a proposito del cambiamento radicale di comportamenti di spesa degli italiani nel passaggio dagli anni ottanta al decennio successivo (abbandono dell'apparire per tornare all'essere), e si proiettano queste considerazioni sull'andamento generale dei consumi ricreativi (spostamento dell'attenzione dai

consumi di beni a quelli di servizi in coincidenza con il peggioramento del clima di fiducia delle famiglie), se ne potrebbe trarre una conferma indiretta che la componente più dinamica delle spese sportive nel decennio in corso sia stata quella relativa alla partecipazione sportiva. Quest'ultima è passata, secondo stime di Nomisma, dai 3.850 miliardi di lire del 1992 ai 4.350 del 1996 (ma erano meno di 2.000 a metà degli anni ottanta).

Finita l'epoca dei soldi facili che ha caratterizzato il decennio precedente, gli italiani non sembrano avere avuto dubbi su come interpretare la loro nuova voglia di fare sport: se qualcosa andava sacrificato tra il budget per praticare e quello per vestirsi o attrezzarsi, questo ha finito per essere il secondo.

Accanto a quello della partecipazione diretta all'attività fisica, l'editoria specializzata è l'altro settore dell'industria sportiva che è cresciuto maggiormente nel decennio appena trascorso, dimostrando, ancora più del precedente, una straordinaria capacità di rinnovamento. Ne è una testimonianza la continua comparsa di nuove testate, nuove formule editoriali, nuovi prodotti e nuovi mercati.

Complessivamente, Nomisma stima che nel periodo 1989-1996 la spesa degli italiani per prodotti di informazione legati allo sport sia cresciuta del 54,7%, passando da 954 miliardi di lire a 1.476.

In particolare, i consumi di giornali, riviste, libri e videocassette dedicati allo sport sono arrivati a 886 miliardi di lire (erano 768 miliardi nel 1989), mentre le spese per abbonamenti televisivi (sottoscrizioni alla pay-tv e quota parte degli abbonamenti alla Rai corrispondente al peso assunto dalle trasmissioni sportive nel palinsesto di quest'ultima) hanno raggiunto i 590 miliardi di lire, contro i 186 miliardi di sette anni prima.

L'Italia è uno dei pochi paesi, forse l'unico in Europa, ad avere ben tre quotidiani dedicati interamente allo sport. La Gazzetta dello Sport, Il Corriere dello Sport-Stadio e Tuttosport si collocano oggi rispettivamente al quarto, settimo e sedicesimo posto nella classifica dei quotidiani più venduti in Italia. Nel 1997 essi hanno venduto mediamente, nel complesso, oltre 677 mila copie giornaliere (cifra che ogni lunedì raggiunge punte ben superiori, in qualche caso addirittura doppie), per circa 5.600.000 lettori. Ciò significa che i quotidiani sportivi rappresentano attualmente oltre il 13% del totale dei quotidiani venduti in Italia (quasi 5 milioni di copie giornaliere) e catalizzano l'attenzione del 21% del totale dei lettori (26.800.000 unità)¹³.

I tre quotidiani sportivi nazionali costituiscono la spina dorsale dell'intero sistema dell'editoria sportiva intesa in senso proprio (esclusa quindi la quota imputata dei giornali di informazione): da soli essi generano quasi il 60% del fatturato totale da vendite e abbonamenti. Ovvero circa il doppio di quanto riescono a fare nel loro complesso i periodici specializzati, che non raggiungono il 30%, e l'editoria libraria (quota inferiore al 14%).

Le novità più eclatanti, nel periodo intercorso tra le due edizioni del presente studio, si sono avute, però, in campo televisivo, con la comparsa prima della televisione a pagamento e successivamente della pay per view (PPV).

¹³ Dati Audipress.

In entrambi i casi, il fattore-chiave di successo per l'affermazione di prodotti così radicalmente nuovi per le abitudini ed i gusti dei telespettatori italiani è stata l'acquisizione in esclusiva di un pacchetto di diritti sportivi, segnatamente quello relativo agli incontri del campionato di calcio di serie A.

La comparsa, nel giro di pochi anni, di un canale tematico sportivo a pagamento e della seconda offerta di sport in PPV in ordine di tempo in Europa (dopo la Francia), che sono arrivati ad offrire nel 1997 3.470 di ore di trasmissioni ai loro abbonati, unitamente alla crescita ininterrotta del numero di ore di telecronache e trasmissioni sportive diffuse dalle reti in chiaro (3.538 ore sui canali Rai, Mediaset e Montecarlo nel 1998), è alla base del notevole incremento della spesa degli italiani per spettacoli sportivi televisivi registrata nello studio attuale rispetto a quello riferito al 1989. A questo proposito, va notato che il fatto che il 1996 sia stato un anno Olimpico, mentre quello della precedente indagine no, non ha influito se non marginalmente su tale risultato.

In entrambi i casi esaminati (stampa e televisione), lo sviluppo recente dei mercati risponde alla necessità di fare fronte alla frammentazione e individualizzazione della domanda, che abbiamo già osservato a proposito dell'evoluzione della pratica sportiva: il moltiplicarsi delle testate e dei canali; la comparsa di vere e proprie produzioni di nicchia; la ricerca di sempre maggiori forme di interazione con il lettore/telespettatore; il principio stesso che è alla base della affermazione della PPV, sono gli effetti più eclatanti della competizione che si è scatenata tra gli operatori della comunicazione per inseguire e trattenere un'*audience* sempre più frazionata.

La stampa sportiva ha storicamente giocato, nel nostro paese, un ruolo fondamentale nel favorire la crescita della cultura sportiva e, aspetto non secondario, aumentare la domestichezza con la lettura di una nazione che certamente non può andare fiera dei propri record in questo campo.

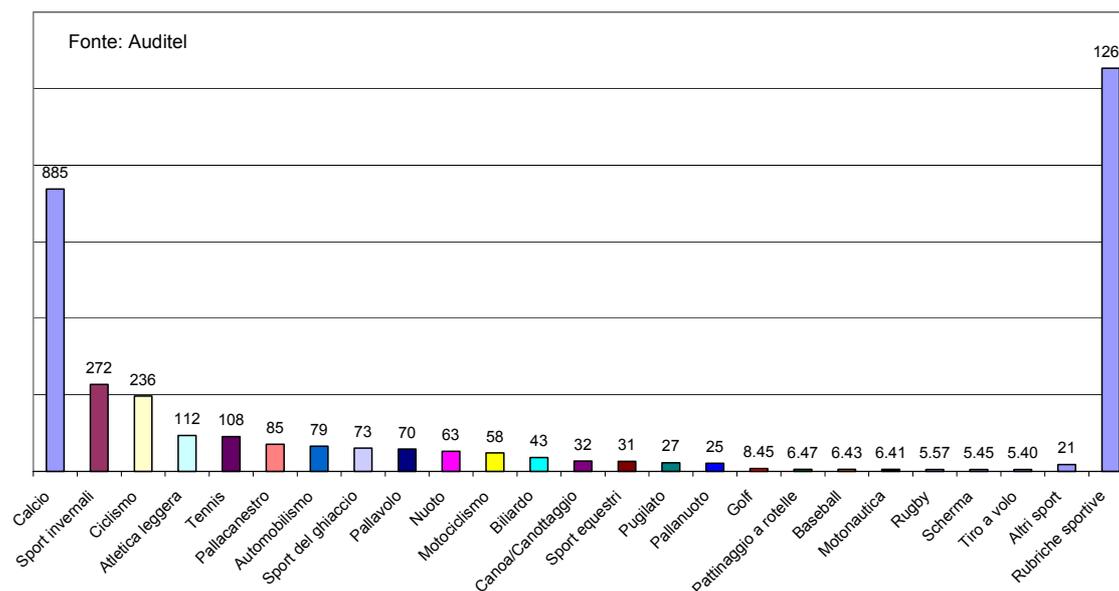
Tuttavia, l'impatto dirompente che ha avuto la televisione, negli ultimi anni, sullo sviluppo, la configurazione ed il funzionamento dei principali mercati sportivi non ha uguali.

La televisione rimane il fattore più importante di "alfabetizzazione sportiva", ovvero di stimolo e promozione della pratica e della diffusione popolare di tanti sport vecchi e nuovi.

Essa, inoltre, rappresenta la fonte di risorse per il sistema sportivo nazionale (sia diretta, attraverso i diritti televisivi, sia indiretta, mediante l'esposizione che garantisce agli sponsor) che è più cresciuta di importanza negli ultimi dieci anni, nonché quella da cui dipenderà sempre di più il finanziamento dello sport di vertice in futuro.

Tuttavia, proprio per queste sue caratteristiche dominanti, la televisione è anche la principale responsabile dell'aumento delle disuguaglianze tra gli sport: ormai, la distinzione tra sport "ricchi" e sport "poveri" coincide quasi perfettamente con quella tra discipline televisive e non. O, come si può vedere dal grafico che segue, tra calcio e altri sport.

Grafico 2.3. - Lo sport in Tv: le ore di trasmissione dedicate ad avvenimenti sportivi sulle reti nazionali nel 1998 (totale ore: 3.538)



La televisione ha modificato la natura di quegli sport che non si adattavano perfettamente ai suoi meccanismi, imponendo nuove regole, nuovi orari, nuovi comportamenti da parte di squadre e atleti in campo.

La televisione ha portato minacce sempre più serie alla presenza del pubblico negli stadi, al punto che oggi si parla sempre di più, con riferimento soprattutto alla televisione a pagamento, di “stadio virtuale”, direttamente contrapposto a quello reale.

La televisione ha preso a creare dal nulla le *sue* competizioni sportive ed a controllare direttamente società ed organizzazioni sportive.

La televisione, infine, dopo avere trasformato lo sport in un fenomeno di eccezionale rilevanza sociale e culturale, alla portata di tutti e per questo straordinariamente aggregante, è tornata sui suoi passi, facendone un oggetto di consumo esclusivo, per godere del quale è necessario pagare un prezzo che discrimina tra i potenziali fruitori. In questo senso, lo sviluppo della televisione a pagamento è servito a fornire argomenti alla tesi che anche una parte significativa dello sport televisivo sia un *bene meritorio*, la cui fruizione da parte di tutti i cittadini va salvaguardata e garantita dallo Stato al di là di quello che sarebbe il livello naturale di consumo in presenza di un prezzo di mercato. Un emendamento apportato alla Direttiva dell’Unione Europea sulla cosiddetta “Televisione senza Frontiere” ha per l’appunto autorizzato ogni Stato membro ad assicurare adeguata protezione legislativa ad una serie di eventi sportivi la cui diffusione in chiaro, accessibile a tutti, è considerata di rilevante interesse generale.

In Italia, la lista messa a punto dall’Autorità Garante per le Comunicazioni e l’Editoria comprende quasi esclusivamente avvenimenti sportivi (l’unica eccezione è rappresentata dal Festival di Sanremo), a riprova di come lo “interesse generale”, nell’opinione del legislatore, coincida largamente con la possibilità per il pubblico italiano di assistere gratuitamente agli appuntamenti sportivi di maggiore importanza e tradizione della stagione.

Eventi che devono essere obbligatoriamente trasmessi in chiaro:

- » Olimpiadi estive ed invernali
- » Campionati Mondiali di calcio (la finale e tutte le partite della nazionale italiana)
- » Campionati Europei di calcio (la finale e tutte le partite della nazionale italiana)
- » Tutti gli incontri ufficiali della nazionale di calcio italiana
- » Partite di finale e semifinale della Champions League e della Coppa Uefa (se è impegnata una squadra italiana)
- » Giro d'Italia
- » Gran Premio di Monza di Formula 1
- » Festival di Sanremo

Eventi per i quali l'Autorità Garante potrà disporre che vengano diffusi in chiaro, in considerazione dell'esistenza di particolari ragioni di carattere sociale:

- » Partite di finale dei Campionati Mondiali di pallavolo, pallacanestro e pallanuoto (se è impegnata la nazionale italiana)
- » Incontri di finale e semifinale di Coppa Davis (se è impegnata la nazionale italiana)
- » Campionato del Mondo di ciclismo

Un discorso a parte merita, invece, l'industria delle scommesse sportive.

È noto come il Totocalcio attraversi almeno dal 1993 una fase di grave crisi, che si è particolarmente acuita nelle ultime stagioni, per il sovrapporsi di una serie di gravi problemi, strutturali e congiunturali.

Nel primo caso, la mancata informatizzazione del gioco, unita ad una formula ormai logora, all'assenza di innovazioni significative nelle modalità di gestione ed all'assoluto predominio dei sistemisti nell'assicurarsi le vincite, con la conseguente bassa entità di queste ultime, è alla base della progressiva disaffezione soprattutto degli scommettitori meno assidui.

Nel secondo, l'affacciarsi sul mercato di un concorrente temibilissimo quale il Superenalotto (4.130 miliardi di giocate nel 1998, con proiezioni che sfiorano gli 8.000 miliardi nel 1999), che ha saputo rilanciare un gioco poco considerato come l'Enalotto facendo leva proprio su quegli elementi la cui mancanza aveva sino ad allora costituito la principale debolezza del Totocalcio: giocate on-line, immediatezza e semplicità del meccanismo, alta frequenza di grandi e grandissime vincite, spettacolarizzazione (anche in chiave televisiva) del gioco, ha fatto sì che su di esso si riversasse sia buona parte del mercato già esistente sia quello, enorme, rimasto per tanto tempo potenziale.

Per un certo periodo, l'introduzione da parte del Coni di nuovi giochi della stessa famiglia (prima il Totogol, poi il Totosei) ha consentito di arrestare, se non proprio invertire,

gli effetti del crollo verticale delle entrate del Totocalcio (praticamente dimezzatesi tra il 1993 e il 1999).

Fino al 1996/97, comunque, grazie alla crescita ininterrotta (+125% dal 1990 al 1996) delle scommesse ippiche, trascinate dalla vera e propria esplosione della Tris, l'ammontare complessivo delle scommesse sportive (o destinate a finanziare lo sport, come nel caso di Totocalcio ed Enalotto) si è incrementato: più 62,6% nel periodo 1990-96, addirittura più 29% nel biennio 1995/96. Naturalmente, già in questi anni l'aspetto di grande criticità per il finanziamento dell'intero sistema sportivo italiano era rappresentato dal fatto che tali risultati erano imputabili ad un aumento consistente delle giocate sui cavalli e ad una corrispondente leggera flessione delle scommesse da cui dipendeva la quasi totalità del budget a disposizione del Comitato Olimpico Nazionale Italiano per l'organizzazione della propria attività.

TABELLA 2.21. – ANDAMENTO DELLE SCOMMESSE SPORTIVE IN ITALIA (GIOCATE IN MILIARDI DI LIRE E PESO PERCENTUALE SUL TOTALE DELLE SCOMMESSE DEGLI ITALIANI)

	Totocalcio	Totogol e Totosei	Scommesse ippiche	Enalotto	Totip	Totale scommesse sportive	(%)	Totale scommesse degli italiani
1990	3.019		2.744	249	321	6.334	67,3%	9.414
1991	3.350		3.076	250	377	7.053	67,4%	10.465
1992	3.265		3.431	239	383	7.318	63,8%	11.470
1993	3.341		3.652	226	393	7.612	59,7%	12.753
1994	3.103	143	4.153	208	375	7.982	53,6%	14.905
1995	2.801	844	4.608	169	349	8.771	50,7%	17.311
1996	2.289	1.329	6.183	159	341	10.301	49,4%	20.836
1997	2.158	1.686	5.786	218	283	10.131	47,5%	21.341
1998	1.820	1.452	5.047		185	8.504	31,9%	26.619

Fonte: MINISTERO DELLE FINANZE

Più in generale, sebbene gli italiani si siano confermati nel corso degli ultimi dieci anni un popolo di grandi scommettitori (uno dei principali in Europa), questa loro inclinazione ha preso a manifestarsi in forme sempre meno legate allo sport: il peso delle scommesse sportive sul totale delle scommesse effettuate dagli italiani è progressivamente sceso, perdendo in otto anni (1990-1998) oltre 35 punti percentuali.

Semmai, è fonte di non poco rammarico ricordare come il repentino ridimensionamento del volume d'affari dell'Enalotto nella prima metà degli anni novanta (-36% nei primi sei anni) abbia di lì a poco spinto il Coni a disimpegnarsi dalla sua gestione, lasciando in pratica via libera alla nascita del Superenalotto.

A partire dal 1998 e dall'introduzione del Superenalotto, tuttavia, anche la spinta del Totogol (1.686 miliardi raccolti nel 1997) si è esaurita, determinando la gravissima crisi finanziaria nella quale si dibatte attualmente il Coni e, di conseguenza, l'intero sport ita-

liano, dalla quale sarà possibile uscire solo con una radicale trasformazione dei meccanismi di gestione dei concorsi pronostici ed il decollo definitivo del Totoscommesse¹⁴.

2.5. Le trasformazioni nell'organizzazione dello sport in Italia

2.5.1. Il quadro istituzionale di riferimento

Negli ultimi anni, il sistema sportivo italiano ha subito profonde trasformazioni che hanno interessato, in primo luogo, le sue unità operative fondamentali: le associazioni sportive di base. Queste hanno visto significativamente alterate la loro natura ed il loro funzionamento.

Tuttavia, nonostante molte delle sue società sportive abbiano letteralmente “cambiato pelle”, o si apprestino a farlo spinte dal desiderio di emulazione o dalla necessità, il sistema sportivo italiano ha mantenuto finora sostanzialmente inalterata la propria architettura istituzionale di fondo. E ciò pur in mezzo a cambiamenti radicali intervenuti nella società, nell'economia, nella cultura e nella politica del nostro paese.

Non c'è dubbio che, pur con qualche intervento di *restyling* resosi necessario nel frattempo e nell'attesa di ben più coraggiose operazioni di ristrutturazione e ammodernamento cui lo sport italiano non potrà più sottrarsi nell'immediato futuro, quest'ultimo conserva ancora tutte le sue peculiarità di modello pressoché unico nel panorama internazionale.

Pertanto, prima di analizzare quali siano state le trasformazioni più eclatanti che hanno interessato gli attori in gioco, per poterne comprendere meglio effetti e significati riteniamo importante sottolineare una volta di più le caratteristiche sulle quali si fonda tale modello¹⁵.

Al vertice della piramide istituzionale si trova il CONI, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, che è un ente pubblico chiamato a svolgere due funzioni fondamentali: l'organizzazione della partecipazione delle squadre nazionali alle Olimpiadi e la promozione dello sviluppo dell'intero movimento sportivo nazionale attraverso la distribuzione dei proventi dei concorsi pronostici e, nell'immediato futuro, del Totoscommesse. Esso è costituito da 20 Comitati Regionali e 104 Comitati Provinciali, e ad esso fanno direttamente riferimento circa 1.700 dirigenti sportivi nazionali.

Immediatamente al di sotto del CONI vi sono le 39 Federazioni Sportive Nazionali e gli Enti di Promozione Sportiva. Le prime costituiscono l'insieme di tutte le società sportive affiliate al CONI che appartengono alle diverse discipline ed hanno una struttura che si articola in 2.400 Comitati provinciali e 310 Comitati regionali, i quali coordinano l'operato di circa 20.000 dirigenti volontari eletti dalle società sportive. Ogni Federa-

¹⁴ Quest'ultimo appare, peraltro, più che probabile, visto che le proiezioni basate sui dati dei primi 5 mesi del 1999 lasciano supporre un mercato di poco inferiore ai 1.000 miliardi a fine 1999, che dovrebbe salire ad una cifra compresa tra i 2.000 e i 3.000 miliardi di lire nel 2000, a regime, quando sarà operativa gran parte delle 1.000 agenzie di raccolta previste dalla normativa.

¹⁵ La stesura del presente paragrafo è precedente all'approvazione della legge di riforma del CONI.

zione riceve una parte variabile dei propri finanziamenti direttamente dal Coni, sotto forma di trasferimenti che originano dalla parte delle giocate al Totocalcio ed al Totogol destinate al finanziamento dello sport italiano (l'altra parte delle risorse che costituiscono il budget delle Federazioni Sportive Nazionali proviene da varie forme di autofinanziamento: principalmente entrate da sponsorizzazioni, prelievi sulle quote di tesseraamento e proventi della vendita di beni e servizi vari, oltre agli introiti dei diritti televisivi per le federazioni che riescono a contrattarli).

L'incidenza dei contributi del Coni sul totale delle risorse annuali a disposizione delle Federazioni Sportive Nazionali varia considerevolmente da disciplina a disciplina, a seconda del diverso "potere contrattuale" che i singoli sport dimostrano di avere nei confronti del mercato dei finanziamenti privati (pubblicità, sponsorizzazioni, diritti televisivi, ecc.).

Appare, tuttavia, piuttosto chiara la tendenza verso un graduale riequilibrio della relazione esistente tra entità del finanziamento proveniente dal Coni e misura delle entrate proprie delle Federazioni Sportive Nazionali: tale rapporto è stato nel 1998, per il complesso delle FSN, di 55 a 45, ed esiste la concreta possibilità che si scenda sotto il 50% a fine 1999. Solo tre anni fa lo stesso era di 63 a 37.

Ovviamente, ciò discende in misura non trascurabile dalla contrazione che hanno subito in valore assoluto i trasferimenti alle Federazioni, in una fase storica caratterizzata dalle crescenti difficoltà di bilancio del Comitato Olimpico Nazionale. Tuttavia, sarebbe sbagliato non cogliere in questi dati il segnale di una maggiore attitudine di molte Federazioni allo sviluppo di forme autonome di finanziamento.

Naturalmente, già oggi vi sono molte federazioni che vivono in gran parte di risorse esterne al meccanismo del Totocalcio: FIDC (85% delle entrate correnti generato in proprio), FIT (70%), FIPS (69%), FIPAV (66%), UBI (55%), FIS (50%).

Accanto a queste, sopravvivono, però, situazioni in cui oltre i nove decimi del bilancio federale sono garantiti dal Coni: FICK (97% delle entrate correnti proveniente dai contributi Totocalcio), FIS (95%), FIPM (94%), FIC (93%), FIH e FISN (92%), FPI (91%).

Gli Enti di Promozione Sportiva (ACLI, UISP, CSI, CUSI, AICS, CSAIN, MSP, Libertas, Fiamma, ACSI, CSEN, ENDAS e PGS) sono organismi indipendenti che operano prevalentemente nel campo dello sport sociale e "per tutti".

Essi organizzano la loro attività sportiva al di fuori del CONI, anche se sono da questo riconosciuti e ricevono dal suo bilancio una parte non marginale delle proprie risorse annuali (35 miliardi di lire totali nel 1996).

Dopo che, alla fine del 1996, la proposta da parte del Consiglio Nazionale del Coni della "Carta dello Sport del 2000" aveva consentito di raggiungere una incoraggiante convergenza politica su una piattaforma programmatica comune, il successivo varo del Comitato Nazionale dello Sport per Tutti ha rappresentato l'avvio di una nuova fase di collaborazione, attesa da tanti anni, tra strutture centrali e periferiche del Coni, Enti di Promozione Sportiva, Enti Locali e altre parti sociali. Ciò dovrebbe consentire una promozione sportiva meglio articolata sul territorio, più efficace e rispettosa delle reali esigenze dei cittadini.

Alla base della piramide dello sport italiano vi sono circa 66.000 società sportive affiliate a 39 Federazioni Sportive Nazionali del CONI (alle quali si devono aggiungere oltre

6.000 società appartenenti alle discipline associate). Si tratta di associazioni private che rappresentano il livello di disaggregazione più elevato dell'attività sportiva presente in forma organizzata sul territorio, e costituiscono in tal modo il cuore del sistema sportivo italiano.

Organo distinto dalle corrispondenti Federazioni Sportive Nazionali, ma strettamente collegato alle stesse, tanto da farne generalmente parte, sono le Leghe. Si tratta anche in questo caso di associazioni private, costituite come raggruppamenti di società sportive professionistiche appartenenti ad una stessa disciplina. Le Leghe si presentano come un unico soggetto, una sorta di cartello tra le società aderenti, che ha il compito di tutelare gli interessi di queste ultime in sede di contrattazione con le varie controparti (tipico è il caso della negoziazione dei diritti televisivi del campionato), aumentandone il potere contrattuale rispetto ad una situazione in cui le stesse fossero chiamate a trattare individualmente.

Mentre, come si è detto, l'organizzazione dello sport agonistico in Italia è compito del CONI, a livello politico il Governo centrale delega i singoli Ministeri per le funzioni di specifica competenza. Così, ad esempio, il Ministero della Pubblica Istruzione è responsabile per quanto riguarda la diffusione e la pratica dello sport nelle scuole ed i Ministeri della Difesa, dell'Interno, delle Finanze, di Grazia e Giustizia e delle Risorse Agricole e Forestali per le attività sportive svolte nelle Forze Armate e negli altri Corpi dello Stato.

A livello periferico, gli Enti locali sono responsabili, tra l'altro, della promozione, del finanziamento, della costruzione e della gestione degli impianti sportivi sul territorio.

Alcune delle trasformazioni più importanti che si sono verificate negli ultimi anni nel quadro istituzionale dello sport italiano sono state prodotte proprio dal Governo centrale, che ha adottato, quasi contemporaneamente dopo una attesa durata in qualche caso molti anni, una serie di provvedimenti legislativi destinati ad incidere profondamente su aree fondamentali della pratica e della vita sportiva dei cittadini.

Ci riferiamo, innanzitutto, al decreto che, dopo trenta anni di attesa, ha avviato il processo di trasformazione degli attuali ISEF in veri e propri corsi di laurea (maggio 1997), gettando forse le basi perché lo sport italiano possa avere presto a che fare con una nuova generazione di quadri dirigenziali e tecnici con un adeguato curriculum formativo alle spalle.

Qualche mese più tardi (dicembre 1997) ha visto la luce il decreto, altrettanto lungamente atteso, che consente al CONI di dare vita, sull'esempio di quanto avviene da tempo in molti altri paesi europei, ad un sistema di scommesse a quota fissa e a totalizzatore sugli eventi sportivi (Totoscommesse), dal quale lo sport italiano dovrebbe trarre una robusta iniezione ricostituente di nuove risorse.

In precedenza (novembre 1996) era stata varata un'altra legge dai contenuti fortemente innovativi per il sistema sportivo italiano, ancorché limitata nei suoi effetti ad una parte sola di quest'ultimo. Tale norma sanciva, infatti, la legittimità del fine di lucro per le società sportive professionistiche, rimuovendo un vincolo ormai anacronistico allo sviluppo commerciale e finanziario delle stesse.

Abolendo il divieto di distribuzione degli utili eventualmente generati nell'attività sportiva, che era contenuto nella legge 91 del 1981 sul professionismo sportivo, la nuova

norma non costringe più le società professionistiche a reinvestire i profitti nello sviluppo dell'attività istituzionale, ma le obbliga a trasformarsi in aziende di servizi sportivi a tutti gli effetti, che possono essere quotate in Borsa e sulle quali gli azionisti possono investire come farebbero in qualsiasi altro *business*: per ricavarne dei dividendi.

Più ancora, essa si pone come la prima naturale conseguenza nell'ordinamento sportivo e giuridico italiano di una sentenza della Corte Europea, nota come sentenza Bosman, che ha introdotto profonde trasformazioni nei rapporti di lavoro tra società ed atleti professionisti, e che ha tutte le caratteristiche per essere realisticamente la prima di una lunga serie di trasformazioni che potrebbero mettere a soqquadro l'attuale sistema sportivo professionistico europeo.

La sentenza Bosman, che ha imposto la libera circolazione in ambito comunitario degli sportivi professionisti non vincolati da un contratto, senza il pagamento di alcun tipo di indennità alle società presso le quali erano in forza, ha avuto il triplice effetto di: i) aumentare a dismisura il numero di atleti non nazionali impiegati nelle squadre dei diversi paesi dell'Unione Europea; ii) trasferire sugli ingaggi dei più contesi tra questi i risparmi operati dai club sulle indennità di trasferimento a fine contratto; iii) soprattutto, avviare un processo di ridefinizione del concetto di patrimonio reale di una società sportiva, che potrà essere sempre meno basato, in futuro, sulla capitalizzazione del valore dei cartellini dei giocatori.

Il valore delle nuove "aziende" sportive non potrà più essere basato, in altre parole, su quello più o meno artificiosamente attribuito in bilancio al patrimonio giocatori, ma dipenderà, come per qualsiasi altra impresa, dalla loro autonoma capacità di produrre stabilmente reddito. Viste le peculiarità delle società sportive professionistiche, ciò significherà intensificare la generazione di fonti di entrata il più possibile indipendenti dal solo risultato sportivo: quest'ultimo appare infatti troppo rischioso, in quanto aleatorio, come fattore principale di crescita economica.

Ancora oggi, però, il provvedimento legislativo di cui si avverte maggiormente la necessità, per l'impatto che potrebbe avere su tutto il funzionamento del sistema sportivo italiano, è rappresentato dal disegno di legge sulle società sportive dilettantistiche che, nonostante sia da tempo al centro dell'attenzione di tutte le componenti istituzionali dello sport italiano (o forse proprio per questo), non ha ancora superato l'esame dei due rami del Parlamento.

Il nuovo regime fiscale delle società sportive dilettantistiche; la maggiore facilità di accesso da parte delle medesime ai mutui del Credito Sportivo; il riordino del sistema degli Enti di Promozione Sportiva: è sufficiente elencare i temi più importanti presi in considerazione dal disegno di legge per rendersi conto di come il provvedimento potrebbe ridisegnare l'intero assetto del sistema sportivo italiano così come lo conosciamo attualmente.

2.5.2. Verso un nuovo modello organizzativo di società sportiva?

Ci sembrano da respingere allo stesso modo le due opposte teorie secondo le quali le organizzazioni sportive, per il solo fatto di essere “associazioni” o di avere finalità “sportive”, sono riconducibili a pochi modelli teorici universalmente validi, ovvero, all’altro estremo, “ogni organizzazione sportiva fa storia a sé”.

Nel primo caso, l’approccio, per quanto indispensabile ai fini dell’analisi teorica dei modelli organizzativi, sconta l’evidente semplificazione di considerare “la stessa cosa” strutture che, in realtà, risultano inserite in contesti assolutamente peculiari, dove i pochi elementi comuni non riescono a prendere il sopravvento su un complesso di fattori e variabili che rimangono, in ogni caso, assolutamente unici.

Nel secondo, ci si limita a registrare proprio questa “unicità”, in base alla quale ogni singola organizzazione è qualcosa di unico ed irripetibile, in virtù della miscela assolutamente originale di elementi che la compongono, senza compiere alcuno sforzo di sistematizzazione. In questo modo, si rinuncia in partenza a perseguire quello che dovrebbe essere l’obiettivo primario di qualsiasi studioso di modelli organizzativi.

Una soluzione alternativa che viene spesso adottata consiste nel focalizzare l’attenzione su un singolo aspetto dell’organizzazione (ad esempio, il processo decisionale che si sviluppa al suo interno) e classificare le organizzazioni in base alle caratteristiche che assume lo stesso.

In questo modo, si semplifica notevolmente il quadro di riferimento, essendo di norma più facile individuare elementi comuni rispetto ad un solo parametro di osservazione. Tuttavia, non si risolve il problema di produrre una gerarchia di organizzazioni sportive che, di fatto, non trova riscontri oggettivi nella realtà.

In questa sede, si è pertanto deciso di combinare questo tipo di approccio monotematico (nel nostro caso, la classificazione delle società sportive in base alla loro capacità di rinnovarsi) con lo schema interpretativo proposto da Kikulis, Slack e Hingins¹⁶, che ha introdotto una delle classificazioni di base delle società sportive che rimane tuttora tra le più valide.

Secondo Kikulis e colleghi esistono tre tipi fondamentali di organizzazioni sportive. A seconda del loro grado di complessità ed evoluzione gestionale:

- i) il modello originario del “tavolo da cucina” (gestione quasi familiare, minimi livelli di coordinamento, elevato coinvolgimento di volontari, attività rivolta prevalentemente allo sport per tutti, finanziamento garantito dalle quote dei membri, assenza di regole formali e di pianificazione a lungo termine);
- ii) la forma più sviluppata del *Boardroom* (gestione più complessa, coinvolgimento di volontari assistiti da professionisti, attività rivolta allo sport agonistico, finanziamento pubblico o proveniente dai soci, ricerca dell’efficienza amministrativa e dei servizi, definizione di ruoli formali e di programmi di ampio respiro);
- iii) lo stadio culminante del processo evolutivo rappresentato dall’*Executive Office* (massimo livello di complessità gestionale; disponibilità di potenti risorse umane,

¹⁶ Kikulis, L., Slack, T. e Hingins, T. (1992), “Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding changes in national sport organisations”, *International Review for the Sociology of Sport*, citato in: “Le società di calcio come organizzazioni complesse”, relazione non pubblicata presentata da A. Madella al primo Master in Management delle Organizzazioni Calcistiche dell’Università di San Marino.

tecnologiche e finanziarie; finanziamenti garantiti anche da privati; spiccato orientamento allo sport di vertice; ricerca del successo nazionale ed internazionale; dominio dei *professionals*; massimo grado di formalizzazione dei ruoli e delle procedure).

L'applicazione di questo schema interpretativo alla realtà italiana consente di distinguere tre diverse tipologie di organizzazioni sportive:

- a) il complesso delle società dilettantistiche di base;
- b) le società calcistiche professionistiche;
- c) l'area intermedia rispetto alle prime due, contraddistinta dalla presenza delle società che non hanno più i connotati tipici dei sodalizi dilettantistici, ma non possono essere annoverate a pieno titolo nel professionismo sportivo.

Per ciascuna di queste tre categorie, è possibile classificare le singole organizzazioni sportive a seconda di come esse si posizionano lungo un percorso di sviluppo dato.

Il primo modello di meccanismo evolutivo osservabile si riferisce al complesso delle associazioni sportive dilettantistiche di base.

Il grado di maturità organizzativa di ogni singola società dipende dallo stadio raggiunto nel processo di trasformazione da un modello di società che potremmo definire “non più al passo coi tempi” ad uno “moderno”.

Le caratteristiche distintive del vecchio modello di associazione sportiva si possono così sintetizzare:

- » livello di organizzazione elementare all'interno della società;
- » divisione del lavoro casuale: poche (nessuna) funzioni chiaramente attribuite: tutti fanno tutto;
- » attività sostanzialmente monoprodotto, rivolta all'agonismo ed alla competizione;
- » segmentazione di pubblici/mercati curata solo all'interno di tale unico prodotto;
- » difficoltà ad identificare qualsiasi competenza manageriale specifica all'interno dell'organizzazione;
- » assenza di qualsiasi forma di programmazione delle attività: gestione giorno per giorno delle stesse;
- » prevalenza dei bisogni dell'organizzazione su quelli dei partecipanti all'attività.

Si tratta, in pratica, di un tipo di organizzazione che tira avanti all'insegna della “buona volontà”, riponendo gran parte delle proprie speranze di sopravvivenza nell'apporto dei volontari (presenti in maniera massiccia, quando non addirittura esclusiva) e nella passione che questi soggetti dimostrano nei confronti dello sport. Non di rado succede che i volontari in questione siano costretti anche a mettere personalmente mano al portafoglio per garantire la continuità alla società.

All'altro estremo, la società sportiva “moderna” si caratterizza, invece, per:

- » l'attuazione di una programmazione per obiettivi;
- » la presenza al suo interno di precise competenze manageriali;

- » l'attenta definizione di strategie da parte dei suoi dirigenti;
- » la costanza dell'innovazione di prodotto;
- » la ricerca di nuovi mercati;
- » il grado relativamente elevato di complessità organizzativa;
- » l'attuazione di politiche di sviluppo che prevedono la creazione di reti di alleanze e/o cooperazione con altri soggetti;
- » la capacità di anteporre i bisogni dei partecipanti a quelli dell'organizzazione.

In questo modello di associazione sportiva la componente del lavoro volontario rimane comunque forte (è essenziale, in ogni caso, per il buon funzionamento degli ingranaggi associativi), ma la stessa viene affiancata e diretta da alcune figure "nuove", dotate di competenze gestionali specifiche. Queste ultime hanno il compito di coordinare le operazioni, che continuano - se del caso - ad essere materialmente svolte dai volontari, e garantire alla società il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il processo di trasformazione dal primo al secondo modello di società sportiva è, con tutta probabilità, il percorso di sviluppo più critico, ma al tempo stesso interessante che è possibile osservare attualmente all'interno del sistema sportivo.

A guidarlo è a volte una sorta di adeguamento spontaneo ad una nuova situazione esterna, a volte l'imitazione di chi ha già operato con successo il cambiamento. Spesso, semplicemente la necessità.

In nessun caso, tuttavia, si tratta di un cambiamento di pelle così traumatico come potrebbe sembrare a prima vista. L'aspetto paradossalmente più rivoluzionario del processo sta proprio nel fatto che le società sportive sono chiamate a modificare profondamente i propri comportamenti senza dovere necessariamente "diventare un'altra cosa". Al contrario, è importante che esse mantengano inalterate le proprie caratteristiche distintive di base, che restano gli autentici punti di forza del sistema sportivo non-profit:

- flessibilità operativa;
- centralità del fattore umano;
- presenza di lavoro volontario fortemente motivato;
- finalità sociali dell'azione;
- possibilità di fare affidamento sulla capacità di sacrificio e la passione di tutti i membri dell'organizzazione.

Il secondo tipo di organizzazioni che è attualmente investito da un processo di trasformazione che merita di essere esaminato in dettaglio sono i club calcistici professionisti.

Per effetto di una serie di shock esterni che si sono verificati in rapida successione a partire dalla metà degli anni novanta (sentenza Bosman, introduzione del fine di lucro, rivoluzione tecnologica televisiva, revisione del sistema della mutualità), i club calcistici sono stati improvvisamente investiti dalla necessità di modificare i propri canali di finanziamento, rivedere assetti organizzativi consolidatisi negli anni, accentuare il processo di professionalizzazione e commercializzazione di un numero sempre crescente di aspetti della vita societaria, uscendo rapidamente da un sistema che per molti di essi a-

veva sino ad allora presentato i caratteri tipici dell'assistenzialismo, fondato sui contributi di Lega e Federazione.

A ben guardare, la situazione in cui versano oggi parecchi club professionistici italiani di calcio ricorda da vicino il passaggio-chiave del trapasso generazionale che tanti problemi ha creato allo sviluppo recente dei sistemi di piccola e media impresa. Tuttavia, diversamente da quanto è accaduto nei distretti industriali, dove le difficoltà maggiori nascevano spesso dall'impossibilità dell'imprenditore di individuare in famiglia soggetti adatti cui passare la mano, in molte società calcistiche i problemi traggono origine dal contrasto esistente tra una proprietà "vecchio stile", scarsamente propensa all'innovazione gestionale, e un management giovane e preparato che scalpita per emergere.

In mezzo ai due estremi si situa un'area di dimensioni estremamente variabili, formata essenzialmente da quei soggetti (ad esempio, molte società di pallacanestro o di pallavolo di serie A) che sono stati capaci in epoche non lontane di anticipare spontaneamente il cambiamento nella direzione del professionismo sportivo, ma non sembrano oggi in grado di reggerne tutto il peso.

Si tratta di una "area di mezzo" che ha da tempo rinunciato ad essere dilettantistica, perdendo anche gli eventuali vantaggi associati a questo *status*, ma non si può definire pienamente professionistica per struttura, mezzi finanziari, tecnologie, know-how e competenze manageriali a disposizione.

Probabilmente, in questo caso, il processo evolutivo interno al segmento ha solo due sbocchi plausibili: la creazione di un'area semi-professionistica efficiente ed autosufficiente, che necessita però, per essere costituita, oltre al completamento del naturale percorso di crescita delle società, di precisi provvedimenti normativi che la tutelino. Ovvero, l'uscita dei soggetti che attualmente la compongono dall'area che abbiamo definito "di mezzo", per tornare, a seconda del tipo di percorso evolutivo intrapreso, nell'area del dilettantismo pieno o completare la trasformazione verso il professionismo.

2.5.3. I nuovi mestieri dello sport

L'intero sistema sportivo italiano è ormai interessato da un processo di crescente professionalizzazione, che investe gli uomini, le organizzazioni, le strutture e i processi.

Numerose evidenze dimostrano come la crescita della dimensione economica legata allo sport non sia solo di tipo quantitativo: si pensi alla gamma di nuove opportunità d'impiego legate allo sport che sono apparse sul mercato del lavoro negli ultimi anni, o ai nuovi connotati che hanno assunto le professioni già esistenti in questo campo.

Proprio come è accaduto nel resto della società, uno dei fenomeni economicamente più rilevanti degli ultimi anni è stata la comparsa di nuovi servizi e nuove professioni espressamente dedicati a soddisfare i bisogni di un consumatore sportivo divenuto col passare del tempo sempre più esigente, sia esso lo "sciatore della domenica" o il professionista affermato: servizi finanziari ed assicurativi specifici; "pacchetti" turistico-sportivi; consulenza ed intermediazione in materia di sponsorizzazioni sportive; gestione dell'immagine; consulenza ed intermediazione finanziaria nella compravendita di giocatori;

assistenza legale in campo fiscale, commerciale e, da ultimo, del diritto comunitario; servizi “completi” per l’organizzazione di eventi.

Questo significa che, oltre ad una maggiore e migliore preparazione degli operatori tradizionali, si stanno affacciando nel mondo dello sport anche nuove figure professionali.

Ciò è dovuto al fatto che i confini del termine “sport” si sono allargati a dismisura col passare del tempo ed abbracciano ormai un numero molto ampio di beni e servizi, aiutati in questo anche dal costante aumento del tempo libero e della conseguente domanda di prodotti ricreativi da parte dei consumatori. Questi ultimi, dotati di una sempre più competente cultura sportiva, inseguono nuovi obiettivi (quali, ad esempio, quello del benessere individuale), e ciò porta ad una sorta di legittimazione e riconoscimento di nuove figure professionali.

Il processo di reclutamento delle nuove figure professionali da inserire nel sistema sportivo segue diversi percorsi:

- trasformazione di ex atleti di alto livello in manager;
- trasferimento di professionisti di altri settori dell’economia a quello sportivo;
- formazione di nuovi giovani manager ex-novo, dotati di competenze specifiche.

Nessuna di queste soluzioni è priva di limiti: la prima perché non tiene conto che la sola esperienza maturata direttamente sul campo non è sufficiente alla creazione di un buon manager sportivo; la seconda perché ignora che il settore sportivo, per la sua atipicità, non è assimilabile a quelli tradizionali dell’economia; la terza, che è forse la migliore, necessita di lunghi tempi di incubazione per potere fare acquisire ai giovani manager, oltre alle pure nozioni teoriche, anche un’adeguata esperienza pratica.

Quello che è certo è che da qualche tempo si avverte diffusamente l’esigenza di affiancare (e in qualche caso anche sostituire) ai volontari che da sempre giocano un ruolo fondamentale nel garantire il funzionamento del sistema sportivo figure nuove, dotate di specifiche conoscenze professionali: non c’è dubbio che, anche in campo sportivo, metodo e conoscenza dovranno sempre di più sostituirsi all’improvvisazione.

Tra le parole chiave di questa trasformazione nel segno della professionalità figurano la *specializzazione* dei ruoli (definizione di un chiaro organigramma della società, onde evitare che persone “tuttofare” continuino a svolgere incarichi multipli o, peggio, tutti facciano tutto) e la *delega* dei compiti, segnale di una *divisione del lavoro* efficiente e coordinata.

TABELLA 2.22. – LE NUOVE PROFESSIONI IN CAMPO SPORTIVO

General manager di leghe e club professionistici	Consulenti legali
Esperti di comunicazione	Revisori di bilancio
Gestori di diritti televisivi	Consulenti di marketing
Gestori dell’immagine degli atleti	Esperti di <i>fund raising</i>
Gestori di complessi polisportivi	Consulenti di pubbliche relazioni

Organizzatori di eventi	Responsabili della formazione
Organizzatori di eventi fieristici	Responsabili di sistemi informativi
Gestori di sponsorizzazioni	Elaboratori di dati
Consulenti nella ricerca delle sponsorizzazioni	Direttori finanziari
Esperti nella misurazione del valore e dei ritorni delle sponsorizzazioni	Analisti finanziari
Esperti nella misurazione dell'occupazione <i>media</i>	Direttori commerciali
Ricercatori	Programmatori di computer
Statistici	Sistemisti
Scout	Gestori di banche dati
Esperti di <i>match analysis</i>	Operatori Internet
Gestori di operazioni di <i>licensing</i>	Consulenti di organizzazione/gestione
Consulenti editoriali	Psicologi del lavoro
Manager di parchi e centri ricreativi	Sociologi
Manager di centri fitness	Analisti di ricerche di mercato
Dirigenti sportivi pubblici	Programmatori regionali e urbani
Consulenti di centri fitness	Responsabili di centri di documentazione
Commercialisti	Archivisti
	Assicuratori
	Operatori del turismo sportivo

2.6. Le difficoltà del Totocalcio

Nel 1996 il Coni ha ricavato circa il 93% delle risorse totali a propria disposizione dai concorsi pronostici: Totocalcio (61% delle entrate da concorsi pronostici), Totogol (38,5%) e Enalotto (0,5%).

Tali risorse vengono utilizzate, oltre che per l'acquisto di beni di consumo e servizi che servono al funzionamento del Comitato Olimpico Nazionale (25,4% delle spese correnti totali), il pagamento degli stipendi del personale dipendente dell'ente e delle Federazioni (18,5%) ed altre attività minori (1,7%), per finanziare l'attività istituzionale delle Federazioni Sportive Nazionali e, in misura minore, quella degli Enti di Promozione Sportiva, dei corpi sportivi delle forze armate e delle altre associazioni sportive di base (54,4%).

Un simile sistema di finanziamento costituisce l'assoluta peculiarità del modello sportivo italiano, che trae da esso la propria autonomia.

Il fatto di ottenere le proprie risorse da una lotteria, entrata col passare del tempo nel costume degli italiani, garantisce allo sport nazionale una sostanziale indipendenza dal potere politico del momento, poiché il Coni non è chiamato a contrattare annualmente con lo stesso l'ammontare del budget a propria disposizione per svolgere i compiti che la legge gli affida.

Dall'altra parte, proprio perché il finanziamento del Coni, e quindi di larga parte dello sport istituzionale italiano, dipende dal favore che il Totocalcio incontra presso gli scommettitori e gli appassionati di calcio, ecco che il mantenimento di un elevato grado di appetibilità dello stesso, il tempestivo intervento per contrastare ogni segnale di perdita di successo del gioco, la capacità di rispondere con adeguate operazioni di ammodernamento alla perdita di quote di mercato provocata dalla comparsa di nuovi giochi concorrenti, in poche parole la difesa, valorizzazione e sviluppo del prodotto, diventano (o almeno dovrebbero essere) per l'ente gestore compiti essenziali.

TABELLA 2.23. – LE ENTRATE DEL CONI NEL 1996

Entrate CONI	(miliardi di lire)	(%)
Entrate Totali	1035,5	
Entrate concorsi pronostici	964,5	93,1%
<i>di cui: Totocalcio</i>	588,0	56,8%
<i>Totogol</i>	371,2	35,8%
<i>Enalotto</i>	5,3	0,5%
Altre entrate	71,0	6,9%

FONTE: BILANCIO CONI

Al contrario, non avere capito per tempo che il vantaggio competitivo di cui aveva goduto per tanto tempo il Totocalcio si andava esaurendo, i cambiamenti che stavano interessando i consumi delle famiglie riguardavano anche il loro rapporto con il gioco e il nemico non era solo il Totonero, ma più in generale l'obsolescenza della formula dei concorsi pronostici, è stato certamente alla base della grave crisi che ha investito il Totocalcio nelle ultimissime stagioni, diventando, per le ragioni sopra esposte, la crisi del finanziamento dell'intero sistema sportivo italiano.

Ideato nel 1946 dal giornalista sportivo Massimo Della Pergola e passato in gestione al Coni appena tre anni più tardi, il Totocalcio ha trovato la sua giusta consacrazione solamente a partire dagli anni settanta.

Per tutto questo decennio, e fino quasi alla metà degli anni ottanta, il numero di colonne giocate ha subito una costante impennata.

Solo nel biennio 1985-86 si è avuta una prima significativa flessione, attribuibile ad un momentaneo raffreddamento della passione degli italiani per questa forma di gioco.

Successivamente, quando sembrava che il feeling degli scommettitori nei confronti del Totocalcio si fosse definitivamente ricomposto, una seconda crisi, datata 1992, ha segnato un nuovo e sensibile decremento del numero complessivo delle giocate.

TABELLA 2.24. – ANDAMENTO DELLE GIOcate AL TOTOCALCIO E TOTOGOL IN ITALIA

Anno	Colonne giocate Totocalcio (milioni)	Incasso Totocalcio (miliardi di lire)	Incasso Totogol (miliardi di lire)	Incasso Totosei (miliardi di lire)	Incasso totale (miliardi di lire)
1977	1.370,1	192,7			192,7
1978	1.840,8	301,9			301,9
1979	2.741,5	449,6			449,6
1980	2.977,1	493,4			493,4
1981	3.552,5	719,0			719,0
1982	4.227,7	980,8			980,8
1983	5.366,7	1.418,7			1.418,7
1984	5.393,9	1.602,5			1.602,5
1985	4.789,4	1.551,8			1.551,8
1986	3.515,3	1.624,1			1.624,1
1987	4.284,3	1.979,4			1.979,4
1988	4.699,4	2.299,7			2.299,7
1989	5.016,1	2.768,9			2.768,9
1990	5.032,0	2.777,7			2.777,7
1991	5.583,3	3.082,0			3.082,0
1992	4.115,4	3.008,0			3.008,0
1993	4.175,8	3.079,2			3.079,2
1994	3.913,8	2.884,5	140,8		3.025,3
1995	3.466,6	2.554,9	769,0		3.323,9
1996	2.870,3	2.115,4	1.224,4		3.339,8
1997	2.697,3	1.987,9	1.553,6		3.541,5
1998		1.676,3	1.288,0	50,0	3.014,3

FONTE: TOTOCALCIO

Il motivo di questa nuova flessione è da attribuirsi, da una parte, alla recessione economica che proprio in quegli anni iniziava a manifestare i suoi effetti e, dall'altra, all'aumento del prezzo unitario delle colonne giocate, passato nel gennaio di quell'anno da 600 a 800 lire. L'impatto di tale aumento appare ancora più evidente se si pensa che nel giro di appena otto anni il costo di una colonna è quasi triplicato¹⁷.

La verità è che il Totocalcio, e di riflesso quindi tutto il movimento sportivo nazionale, si è ritrovato molto probabilmente a pagare per una colpa non sua: questo aumento, che avrebbe dovuto portare (almeno sulla carta) nuove risorse alle casse del Coni, a conti fatti si è rivelato un vantaggio solo per lo Stato. Di queste 200 lire di aumento, infatti, metà sarebbe stata attribuita per il 65% allo Stato e per il restante 35% al montepremi, mentre solo le rimanenti 100 lire sarebbero state suddivise secondo le modalità standard.

TABELLA 2.25. – COME È CAMBIATA LA RIPARTIZIONE DELLA COLONNA DEL TOTOCALCIO NEGLI ANNI

	<i>anni '80</i>	<i>dal 1989</i>	<i>dal 1992</i>
Montepremi	38%	38%	37,6%
Stato	25%	27%	32%
CONI	25%	25%	21,8%
Spese di gestione	8%	7%	6%
Istituto Credito Sportivo	4%	3%	2,6%

FONTE: ELABORAZIONI NOMISMA SU DATI CONI

Come si può notare, nel corso degli ultimi quindici anni lo Stato, oltre ad avere aumentato sensibilmente il costo unitario delle colonne, ha anche provveduto a trattenere per sé quote sempre più consistenti dell'intero volume delle giocate, erodendo progressivamente le percentuali spettanti ai vincitori ed allo sport italiano.

L'inevitabile riduzione delle giocate imputabile all'elasticità della domanda rispetto al prezzo, quantificabile in oltre 1.400.000 colonne giocate in meno nel 1992 rispetto al 1991, si è così tradotta in una contrazione degli incassi (effetto già verificatosi durante la crisi del 1985). Proprio mentre, però, gli introiti del Coni diminuivano di 152 miliardi rispetto all'anno precedente, nelle casse dello Stato sono affluiti ben 258 miliardi di lire in più.

Il sovrapprezzo imposto nel 1992 ha continuato a condizionare negativamente lo sviluppo del Totocalcio ancora per alcuni anni, complice certamente anche la già citata crisi economica.

¹⁷ Fino al termine della stagione agonistica 1983/84 il costo di una singola colonna era di 300 lire. In seguito, a partire dal 26 agosto 1984, il costo per giocata è stato portato a 350 lire; dal 5 gennaio 1986 a 500; dal 9 ottobre dello stesso anno a 600; infine, dal 12 gennaio 1992 ad 800.

La tabella 2.21. ci ha, però, mostrato come, negli stessi anni in cui i concorsi pronostici scendevano ai minimi storici, la propensione degli italiani a scommettere non sia affatto diminuita. Al contrario, tra il 1992 ed il 1998 la spesa rivolta all'intero panorama dei giochi e delle lotterie presenti sul territorio nazionale è cresciuta del 132% in termini correnti.

Ciò significa, in altri termini, che mentre praticamente per tutti gli anni ottanta il Totocalcio era stato il protagonista principale tra i giochi degli italiani, a partire dal decennio successivo esso è stato progressivamente scalzato prima dal Lotto e dalle scommesse ippiche (anche piuttosto nettamente) e successivamente dal Superenalotto, finendo per trovarsi relegato ad un ruolo di crescente marginalità¹⁸.

Ce n'è abbastanza per ritenere che il principale responsabile della crisi del Totocalcio sia stato il Totocalcio stesso. I ritardi nella informatizzazione delle giocate, solo per citare uno dei fattori più spesso messi sul banco degli imputati, prima ancora di essere la causa della flessione della spesa, possono essere considerate l'effetto dell'incapacità dell'ente gestore di accorgersi che anche il Totocalcio, come qualsiasi altro prodotto, ad un certo punto del suo ciclo di vita aveva bisogno di essere svecchiato e proposto in una maniera più rispondente ai nuovi gusti dei consumatori.

Per tutti questi motivi a partire dal 1994, per rilanciare le sorti del Totocalcio, sono state sperimentate alcune novità, la più importante delle quali è senz'altro rappresentata dall'introduzione sul mercato di un nuovo gioco: il Totogol.

Sospinto dall'eco delle grosse vincite che esso ha saputo garantire sin dalle prime settimane, questo nuovo gioco ha saputo raccogliere i consensi del pubblico, aumentando costantemente il proprio volume di giocate. Così facendo, il Totogol non ha fatto altro che acuire la crisi del Totocalcio, poiché ha progressivamente attirato su di sé quote sempre più consistenti di giocatori che prima si dedicavano al Totocalcio.

Sarebbe tuttavia sbagliato guardare al Totogol come ad un concorrente del Totocalcio. Esso ne rappresenta piuttosto un alleato, una novità introdotta per ridare linfa ad un prodotto il cui ciclo di vita volgeva al declino. Infatti, come si può vedere dal grafico che segue, dopo un primo periodo di assestamento coinciso con l'introduzione della novità Totogol, la somma delle giocate dei due concorsi ha ripreso a crescere, sospinta per l'appunto dalla buona riuscita di quest'ultimo. Il 18 giugno 1995, per la prima volta, il montepremi del Totogol ha superato quello del Totocalcio.

Della cosa non ha tardato ad accorgersi anche lo Stato che, mentre in un primo momento aveva accettato una ripartizione delle entrate derivanti da questo gioco meno favorevole per sé di quanto non avesse fatto invece per il Totocalcio, a partire dalla stagione 1996-97 ha ritoccato sensibilmente la percentuale di sua spettanza.

Come si può vedere dalla tabella 2.26.¹⁹, oggi le giocate di Totocalcio e Totogol vengono ripartite esattamente allo stesso modo.

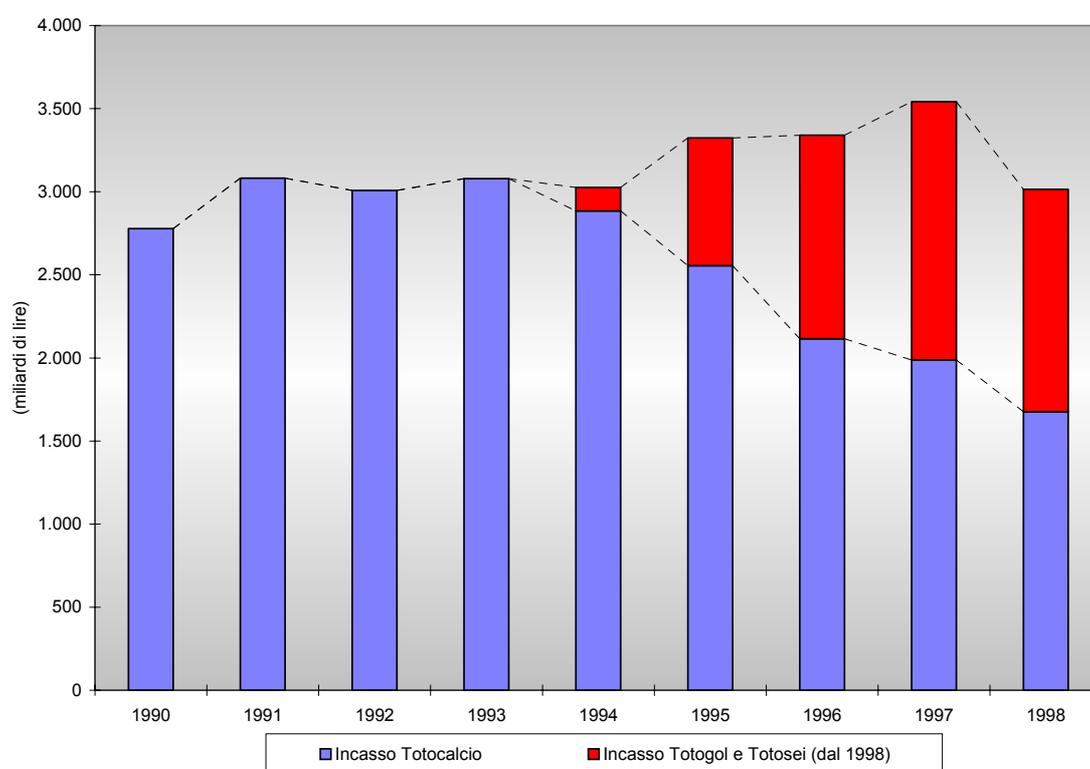
¹⁸ I valori relativi a Totocalcio e Totogol riportati nella tabella 2.21. sono leggermente superiori a quelli della tabella 2.24. Ciò è dovuto al fatto che i primi si riferiscono alle spese globali sostenute dai consumatori, mentre i secondi rappresentano gli incassi netti, già decurtati della quota spettante ai ricevitori.

¹⁹ Anche in questo caso le percentuali sono state calcolate sulle 737 lire di ogni colonna giocata, frutto delle 800 lorde decurtate delle 63 spettanti ai ricevitori.

Nelle ultime stagioni, tuttavia, tutto ciò non è bastato per ridare stabilità alle entrate del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e, quindi, dello sport italiano.

Di fronte all'acuirsi dei problemi strutturali ed organizzativi dei concorsi pronostici, ed all'offensiva rappresentata dal varo di due forme di offerta concorrenti dall'impatto potenzialmente dirompente (il Totoscommesse ma, soprattutto, il Superenalotto), nel 1998 anche il Totogol ha dovuto alzare bandiera bianca, lasciando il Coni in preda ad una delle crisi di bilancio più difficili della sua storia.

GRAFICO 2.3. – L'ANDAMENTO DEGLI INCASSI DEL TOTOCALCIO E DEL TOTOGOL



FONTE: TOTOCALCIO

TABELLA 2.26. – COME È CAMBIATA LA RIPARTIZIONE DELLA COLONNA DEL TOTOCALCIO E DEL TOTOGOL RISPETTO ALLA SITUAZIONE INIZIALE

	<i>Ripartizione Iniziale</i>	<i>Dalla stagione 1996-97</i>
Montepremi	38%	37,6%
Stato	26,8%	32%
CONI	25,2%	21,8%
Spese di gestione	7%	6%
Istituto Credito Sportivo	2,6%	2,6%

FONTE: ELABORAZIONI NOMISMA SU DATI CONI

2.7. I problemi della finanza pubblica

Nonostante quello che si è detto nel paragrafo precedente, la crisi del Totocalcio non è né l'unico né il più grave fattore di criticità che ha colpito negli ultimi anni il sistema di finanziamento dello sport in Italia.

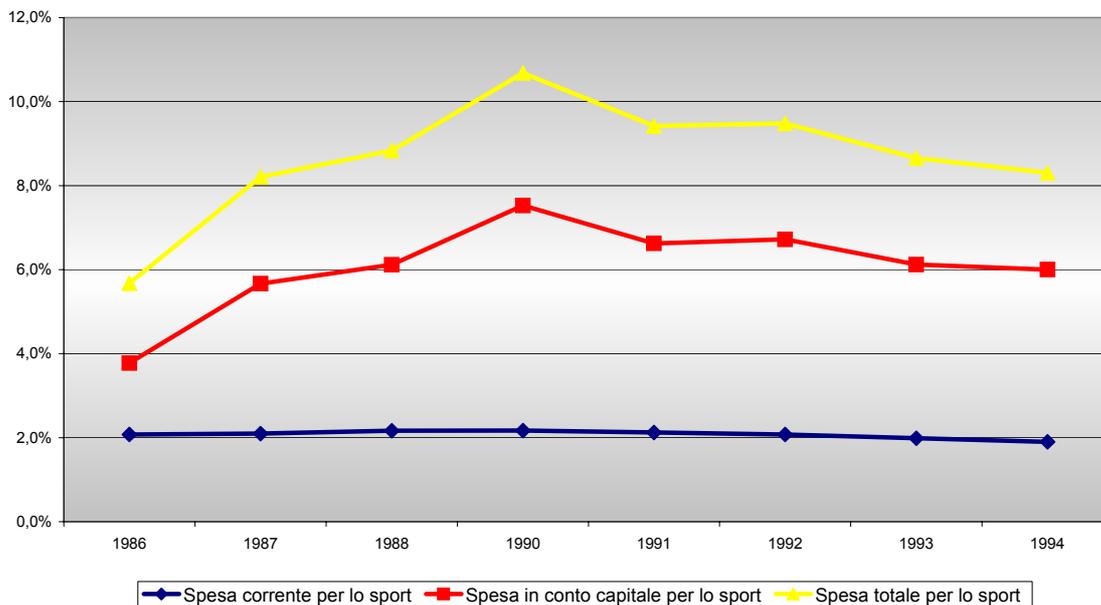
Nel corso degli anni novanta, infatti, sono emerse in tutta la loro gravità le crescenti difficoltà del settore pubblico, alle prese con problemi di bilancio sempre più stringenti, a continuare a destinare risorse ad un'area che pure, come abbiamo visto, presenta indubbe valenze di tipo sociale.

Parlare di venuta meno del sostegno pubblico allo sport in un paese come il nostro è forse eccessivo, se non altro perché tale sostegno, in realtà, non c'è mai stato: secondo le stime contenute nel presente rapporto lo Stato nel suo complesso destina alla promozione e allo sviluppo delle attività fisiche e sportive appena lo 0,5% della propria spesa annua consolidata, e gran parte di questa cifra è rappresentata dagli stipendi degli insegnanti di educazione fisica.

Tuttavia, chiunque si sia direttamente cimentato, nel decennio appena trascorso, nell'organizzazione di una qualche attività sportiva nel nostro paese avrà certamente toccato con mano gli effetti di questa difficoltà del settore pubblico a reperire risorse per supportare una politica sportiva degna di questo nome. La progressiva riduzione dei contributi a fondo perduto a società sportive e manifestazioni; la quasi scomparsa degli enti locali come sponsor di squadre ed eventi; l'esplosione del problema del costo di utilizzo degli impianti, con le autorità locali vanamente - e un po' demagogicamente - proteste a cercare di imporre tariffe d'uso improvvisamente salite a sfiorare quelle di mercato (non era mai successo); il crescente disimpegno dei comuni dalla gestione diretta delle infrastrutture; le prime avvisaglie di crisi avvertite anche nelle regioni a statuto speciale, notoriamente considerate, anche nello sport, una specie di zona franca della spesa pubblica: più delle statistiche, sono fatti come questi che danno l'idea di un'epoca che si chiude definitivamente.

Anche le statistiche, in ogni caso, aiutano a fare luce sul fenomeno.

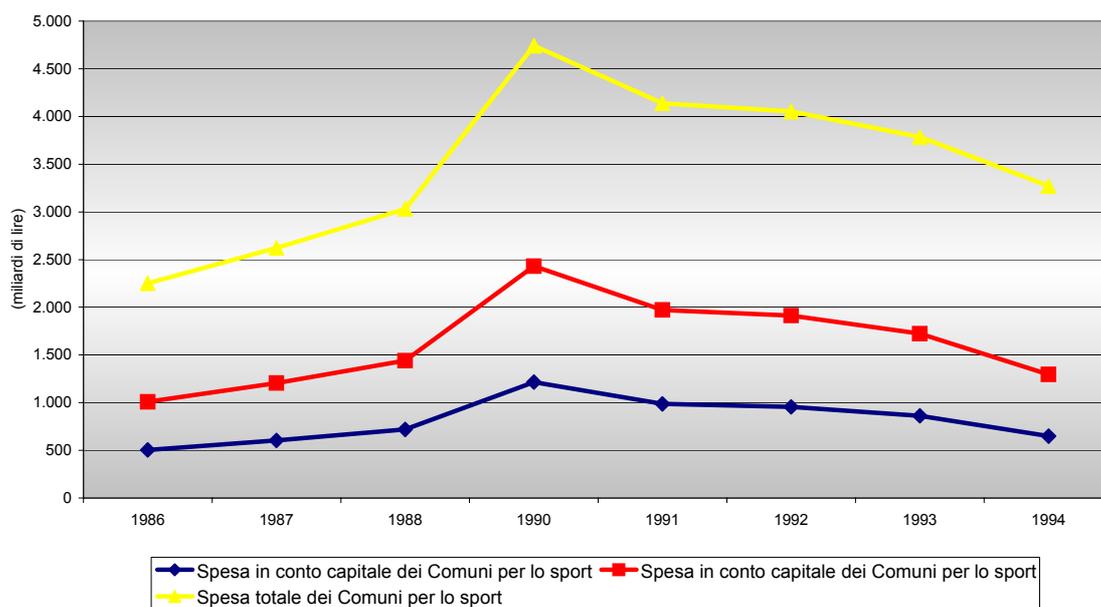
Grafico 2.5. - Andamento della spesa dei comuni per lo sport in Italia
(incidenza percentuale sulle corrispondenti voci di spesa totale dei comuni)



Sia i dati in valore assoluto, infatti, sia quelli relativi all'incidenza percentuale della spesa dei comuni italiani per lo sport sul totale della spesa degli stessi dimostrano come, dopo il picco raggiunto nel 1990, la curva degli investimenti ha preso inesorabilmente (e sensibilmente) a flettere.

A conti fatti, tuttavia, se si riflette sul peso tutto sommato marginale che ha sempre ri-

Grafico 2.4. - Andamento della spesa dei comuni per lo sport in Italia , in valori correnti



vestito lo Stato nel finanziamento dello sport nel nostro paese e la caratteristica di sostegno a pioggia dei contributi che questo ha tradizionalmente erogato, non è azzardato concludere che non tutto il male è venuto per nuocere.

Ne è una riprova il fatto che la contrazione del denaro pubblico a disposizione dello sport ha aperto la strada ad una nuova politica di selezione degli interventi e collaborazione con il privato (soprattutto quello sociale) da parte del settore pubblico che, in molte parti del paese, sta dando risultati eccellenti.

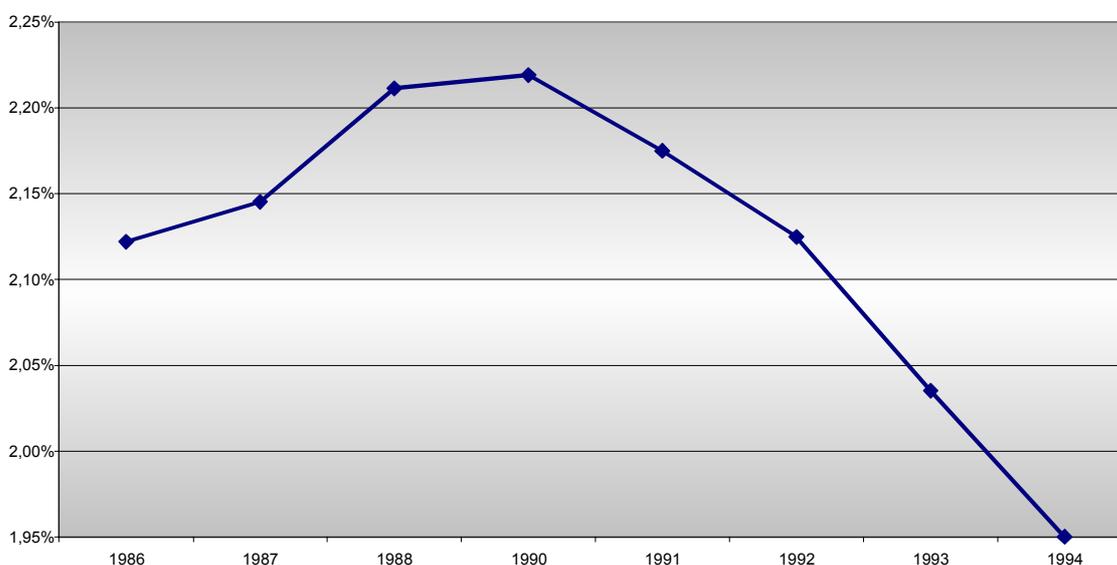
Gli esempi più emblematici del nuovo ruolo che ha assunto l'ente locale nel momento in cui si è improvvisamente scoperto a corto di risorse finanziarie riguardano le convenzioni con soggetti privati (società sportive, ma più spesso società o cooperative costituite ad hoc) per la gestione degli impianti sportivi pubblici, che si stanno moltiplicando in varie regioni d'Italia. In questo modo, il Comune o la Provincia non abdica al proprio compito istituzionale di definire gli indirizzi di politica sportiva, rimane il proprietario degli impianti, stabilisce i requisiti che i soggetti gestori devono possedere e i criteri cui deve essere ispirata la loro attività, e ne verifica periodicamente i risultati, ma rinuncia a gestire in prima persona strutture che, da solo, non riesce a rendere efficienti.

Il recente caso della città di Napoli, dove è intervenuto direttamente il Coni, attraverso un'apposita convenzione, per recuperare all'attività, prima ancora che all'efficienza, una serie di impianti costruiti alla fine degli anni ottanta e mai utilizzati per l'impossibilità del Comune di impegnare i soldi necessari per la gestione, si iscrive a pieno titolo in questo capitolo.

Ancora più interessanti sono alcune nuove soluzioni adottate: si comincia, infatti, a sperimentare l'accesso a finanziamenti europei per progetti mirati che utilizzino lo sport come leva per promuovere lo sviluppo di una regione depressa, piuttosto che il turismo, l'occupazione, la collaborazione transfrontaliera, ecc.

Inoltre, si inizia a sentire parlare di *Project Financing* anche in campo sportivo, nelle forme molto peculiari che solo lo sport può ispirare (ad esempio, di coinvolgimento di capitale di rischio privato in cambio di una remunerazione futura che è in parte colletti-

Grafico 2.6. - Andamento della spesa corrente dei comuni per lo sport in Italia
(incidenza percentuale sulla spesa corrente totale dei comuni)



va, o “sociale”).

Si tratta in tutti i casi di segnali incoraggianti, anche se le statistiche che dicono che nel nostro paese un impianto su quattro è in regime di gestione mista o convenzionata evidenziano quanto lavoro ci sia ancora da fare: il 25% delle strutture è sottoutilizzato, il 20% mal conservato ed il 6% addirittura chiuso.

2.8. I sogni di grandezza infranti, ovvero una parte dello sport professionistico alle prese con l'impossibilità di vivere troppo a lungo al di sopra dei propri mezzi

Tra i fatti che hanno caratterizzato, dal punto di vista del funzionamento dei mercati sportivi, il passaggio dagli anni ottanta al decennio in corso merita, a nostro avviso, di essere inserito anche il brusco richiamo alla realtà cui ha dovuto sottostare lo sport professionistico di squadra nel nostro paese, nel momento in cui esso si è improvvisamente trovato a fronteggiare le pesanti conseguenze strutturali dei costi di gestione troppo elevati.

Le cause di questa situazione sono troppo complesse per essere schematizzate. Tuttavia, non si è lontani dal vero riferendosi ad un insieme di cause scatenanti: l'errata convinzione che l'epoca del “denaro facile” a disposizione dello sport, tipica di quegli anni (erano i tempi del contratto televisivo siglato dalla Lega Basket presieduta dal ministro De Michelis) non sarebbe mai finita; la decisione di alcuni tra gli imprenditori italiani più ricchi e dinamici (Ferruzzi, Berlusconi, Benetton) di investire massicciamente nello sport, con effetti devastanti sugli equilibri di alcune discipline che non potevano reggere un balzo in avanti tanto lungo quanto improvviso (oltre ai risultati non certo positivi di alcune di queste iniziative, è nota la rincorsa suicida scatenatasi tra società di secondo piano per rimanere competitive, o semplicemente “all'altezza” di quelle che avevano alle spalle i grandi gruppi); la sottovalutazione, da parte di molti di questi imprenditori, delle insidie che lo sport, per le sue specificità, può riservare a chi cerca di trapiantarvi le regole della corretta gestione aziendale senza possedere, però, una adeguata esperienza e conoscenza specifica; infine, la generale impreparazione da parte delle società e delle istituzioni sportive ad investire in managerialità ed efficienza gestionale.

Fatto sta che, nel giro di pochi anni, la pallacanestro e la pallavolo in maniera più evidente, ma anche il calcio se pensiamo alla serie C, sono passati dall'euforia generalizzata di una ricchezza senza precedenti all'amarezza profonda di chi si rende conto dell'impossibilità di mantenere un tenore di sviluppo che non ha, specie nel caso delle prime due discipline, alcuna rispondenza reale con il valore di mercato delle stesse.

Di fronte a costi divenuti troppo elevati, soprattutto per stipendi e quote di ammortamento dei giocatori, rispetto ai ricavi tipici della gestione sportiva (botteghino e abbonamenti, sponsor e diritti televisivi), le risposte dei vari sport, pur nella loro specificità, sono state più simili di quanto non sarebbe stato lecito attendersi, a dimostrazione di un percorso di evoluzione gestionale sostanzialmente comune.

Tanto nella pallacanestro quanto nella pallavolo, dopo l'ubriacatura della fine degli anni ottanta e dell'inizio degli anni novanta, è cresciuta l'esigenza di rafforzare la struttura manageriale delle società, attraverso lo sviluppo di nuove funzioni, l'inserimento di nuove figure, l'investimento in formazione e la ricerca di nuovi mercati.

Non è un caso che, proprio in questo periodo, entrambi gli sport citati abbiano provveduto a seguire la strada intrapresa anni prima dal calcio, obbligando i propri club di vertice a trasformarsi da semplici associazioni sportive in società di capitali, la maggior parte delle quali sono attualmente società a responsabilità limitata. In questo modo, tanto per cominciare, le società hanno cominciato a porsi nei confronti dei loro interlocutori esterni in modo efficiente e trasparente, rendendo pubblici i propri conti.

Il passo immediatamente successivo, in tutti e tre gli esempi citati (pallavolo, calcio di Serie C e basket), è stato il ridimensionamento degli ingaggi corrisposti ai giocatori, sia sotto forma di decisione presa unilateralmente dalle singole società, sia, come nel caso della formula di *salary cap* sperimentata dalla Lega di Serie C di calcio, di provvedimento istituzionale e generalizzato. Ciò a dimostrazione di una chiarissima indicazione di tendenza, che potrebbe presto estendersi anche ad altri segmenti dello sport italiano di vertice.

D'altra parte, in qualche caso, non potevano esserci altri rimedi alla venuta meno degli sponsor miliardari che, fino a quel momento, avevano consentito alle società di pagare ingaggi del tutto sproporzionati al bacino d'utenza ed alla appetibilità commerciale delle stesse.

Di recente, le Leghe maggiori di Basket e Pallavolo hanno promosso propri progetti di risanamento basati sulla fissazione di alcuni vincoli economici-finanziari per l'iscrizione delle società al campionato (indebitamento, copertura dei diritti alle prestazioni sportive dei giocatori, obblighi verso i tesserati e gli organi federali).

Su tali strategie di risanamento pendono oggi come una seria minaccia le conseguenze della sentenza Bosman. Per il momento, infatti, i minori oneri patrimoniali sostenuti dalle società grazie alla scomparsa delle indennità di trasferimento si sono scaricati quasi interamente sui costi dei rinnovi contrattuali dei giocatori. In attesa che, come è lecito attendersi, l'allargamento del mercato si trasferisca sui prezzi dei giocatori, che dovrebbero risultare alla fine mediamente più bassi per effetto della maggiore offerta, i club di tutti gli sport sono corsi a tutelarsi dal rischio di perdere i loro atleti "a parametro zero" rinnovando i contratti di questi ultimi a condizioni più onerose.

Particolarmente delicato sta diventando, inoltre, il problema dell'appetibilità televisiva degli sport diversi dal calcio di Serie A.

Un ritorno televisivo non adeguato alle aspirazioni od alle necessità rimane infatti, per le società sportive, il principale ostacolo alla ricerca di nuovi sponsor, od al mantenimento di quelli esistenti.

In qualche caso, i bassi riscontri di *audience* di discipline come il basket o la pallavolo sono imputabili a scelte perlomeno discutibili operate dalle televisioni (in termini di orari, promozioni, produzione). Molte altre volte, tuttavia, sarebbe ingeneroso addossare alle emittenti insuccessi che dipendono, più semplicemente, dalla natura della disciplina considerata (lo scarso *appeal* televisivo) o, peggio, da logiche interne al sistema sportivo (la necessità di anteporre valutazioni politiche ad altre strettamente promozionali nella scelta delle trasmissioni).

In entrambi i casi, è opportuno riflettere a fondo su quali obiettivi possono essere realisticamente perseguiti nel rapporto con le televisioni, quali iniziative concrete sono in grado di accrescere il valore aggiunto degli sport cosiddetti "minori" agli occhi dei *me-*

dia, e se non sia prioritario, per aumentare il potere contrattuale nei confronti degli acquirenti dei diritti, concentrare innanzitutto gli sforzi di politica sportiva su alcune azioni alternative che favoriscano la crescita complessiva del movimento.

In quest'ultima direzione si inquadra, ad esempio, la strategia adottata negli ultimi anni dalla pallavolo, che ha visto le proprie società impegnate in una massiccia campagna promozionale, rivolta ai ragazzi delle scuole, basata prevalentemente sul contenimento del costo dei biglietti.

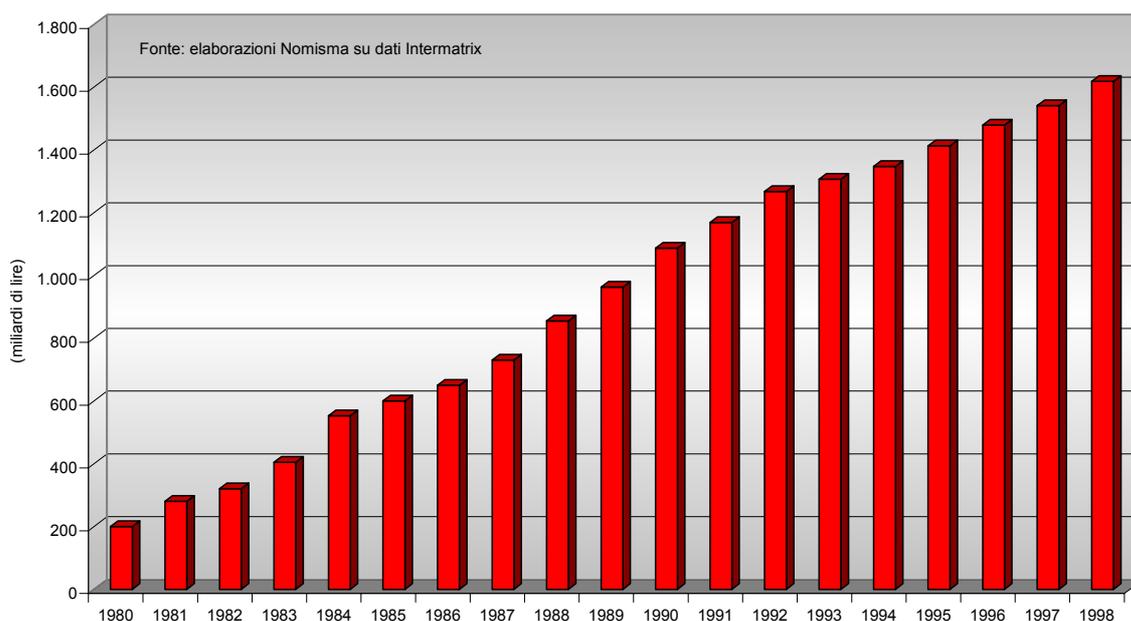
2.9. La nuova frontiera delle sponsorizzazioni sportive

Secondo una definizione che è ormai entrata nei testi universitari di economia aziendale, per *sponsor* deve intendersi quel particolare soggetto economico che, a fini pubblicitari, finanzia interamente o in parte attività sportive, culturali o di spettacolo. Con l'espressione *sponsorizzazione sportiva* si indica, quindi, qualsiasi accordo in base al quale lo sponsor fornisce attrezzature, benefici finanziari o di altro tipo alla squadra o all'atleta sponsorizzato in cambio della possibilità di poter sfruttare questo abbinamento a scopo pubblicitario, e ricavarne un ritorno sia in termini economici che di immagine.

Tra i diversi settori interessati dalle sponsorizzazioni (culturale, ambientale, sociale, sportivo), quest'ultimo è sicuramente quello che per tutti gli anni ottanta ha fatto registrare gli incrementi di valore più significativi.

Ciò è legato in maniera indissolubile allo straordinario incremento di attenzione che, proprio in quegli anni, lo sport ha ricevuto dalla televisione, in virtù dei livelli di *audience* che lo stesso, fenomeno pressoché unico nel panorama internazionale degli spettacoli, poteva garantire.

Grafico 2.7. - L'evoluzione della spesa per sponsorizzazioni sportive

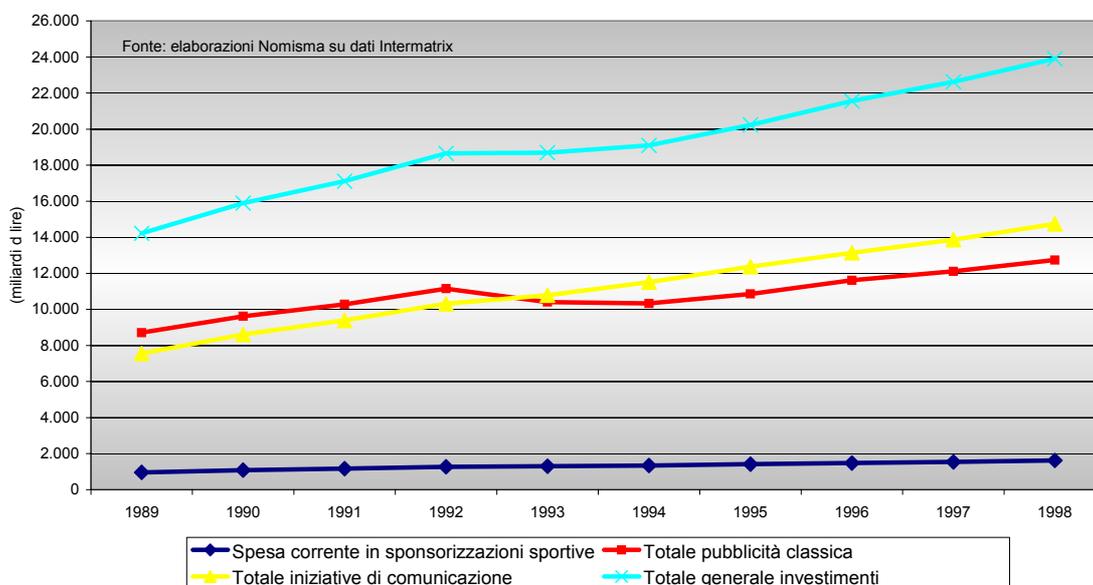


La crescita delle sponsorizzazioni sportive è continuata senza interruzioni per tutto il decennio corrente, anche se per una esatta comprensione delle dinamiche più recenti del settore è necessario tenere conto di quanto segue:

- » dal 1990 ad oggi, la crescita è stata più frenata di quella precedente, come si addice al passaggio dalla fase dello sviluppo dell'industria (da 200 a 1.100 miliardi in dieci anni) a quello della maturità.

- » Ciò nonostante, gli investimenti in sponsorizzazioni legate allo sport sono aumentati ad un ritmo più sostenuto di quelli in pubblicità classica (giornali, televisione, affissioni), assorbendo nettamente meglio la fase recessiva dell'economia: nel decennio la crescita è stata del 49% contro il 32% della pubblicità classica; nel periodo 1992-95 dell'11% contro una sostanziale stasi (frutto di una perdita di mercato e del successivo recupero). Questo significa che anche le sponsorizzazioni sportive sono state tra le beneficiarie del progressivo spostamento di quote di investimenti dalle forme più tradizionali di pubblicità a quelle della cosiddetta "area allargata": direct response, promozioni, relazioni pubbliche e, appunto, sponsorizzazioni. Alla base di tale travaso, oltre alle già citate ragioni congiunturali, vi sono più profonde motivazioni di carattere strutturale: l'eccessivo affollamento dei canali tradizionali della comunicazione pubblicitaria; i costi troppo elevati richiesti per essere veramente visibili; la perdita di efficacia di alcuni media.

Grafico 2.8. - L'andamento della spesa per sponsorizzazioni sportive rispetto alle altre forme di comunicazione pubblicitaria



- » All'interno delle nuove iniziative di comunicazione, però, le sponsorizzazioni sportive sono quella che è cresciuta di meno, insieme alle pubbliche relazioni, passando in otto anni dal 12,8% del totale all'11%.
- » Di conseguenza, il peso delle sponsorizzazioni sportive sul totale generale degli investimenti in pubblicità e sponsorizzazione effettuati nel nostro paese, dopo essere aumentato fino al 1994, si è quindi progressivamente ridotto, tornando ai livelli di fine anni ottanta.

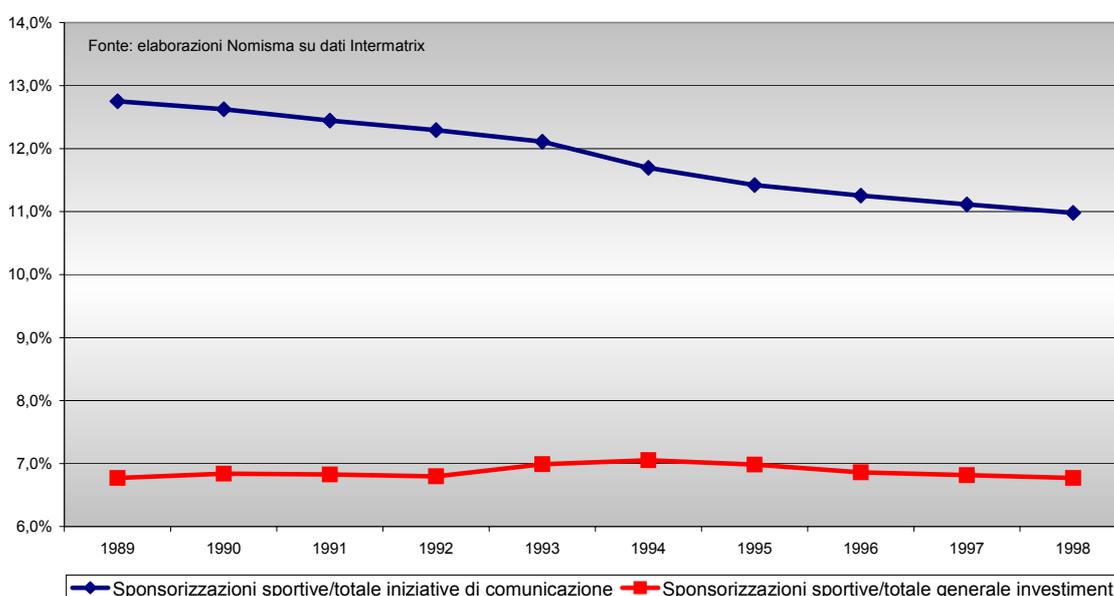
L'insieme di questi dati fotografa, con tutta probabilità, il passaggio dall'era dello sviluppo *quantitativo* delle sponsorizzazioni, favorito dal clima che si respirava negli anni

ottanta, dal buon periodo che attraversava l'economia e dalla storia relativamente recente del fenomeno, alla fase di crescita più marcatamente *qualitativa* degli ultimi anni.

Cosa è avvenuto?

Si è passati da un'epoca pionieristica, in cui scarsa attenzione veniva rivolta ai criteri di scelta degli investimenti, che spesso erano effettuati "a pioggia", alla loro reale efficacia, allo studio delle alternative a disposizione, alla gestione delle fasi accessorie dell'operazione ed alla valorizzazione di quelle a valle, ad una che potremmo definire delle sponsorizzazioni "consapevoli".

Grafico 2.9. - L'andamento delle sponsorizzazioni sportive nel panorama della comunicazione pubblicitaria italiana



Le caratteristiche fondamentali di questo nuovo approccio alla promozione aziendale sono quasi tutte all'insegna della maggiore selettività e consapevolezza degli investimenti:

- » la scrematura dei vari sport per identificare quelli che presentano le caratteristiche psicografiche più coerenti con l'immagine ed i valori dei propri prodotti;
- » la scelta dei canali di investimento meglio suscettibili di personalizzazione e controllo da parte dello sponsor: la sponsorizzazione degli eventi o di un intero campionato diventa preferibile rispetto all'associazione del proprio nome ad una singola squadra;
- » al culmine del processo descritto al punto precedente, la tendenza all'integrazione totale tra sponsor e sponsorizzato, o addirittura tra sponsor, sponsorizzato e televisione, per garantire il massimo di efficacia, programmazione e controllo agli investimenti;

- » l'attenzione prioritaria ai significati dell'evento sportivo che possono colpire più favorevolmente i propri target di riferimento: lo sport trasmette emozioni, agonismo, voglia di vincere, sacrificio, ma anche amicizia, lealtà e solidarietà;
- » l'integrazione dell'operazione di sponsorizzazione in un mix più ampio di iniziative di comunicazione aziendali;
- » la graduale polarizzazione del mercato delle sponsorizzazioni, che appare sempre più diviso in due: da un lato, un ristretto gruppo di sponsor "globali", che competono all'interno di mercati praticamente privi di confini; dall'altro, la crescita esponenziale delle sponsorizzazioni mirate di eventi locali e sport minori.

Quest'ultimo processo, che rende in parte non più attuale la definizione di sponsorizzazione riportata in apertura, è stato descritto assai bene da Jane Adams (Institute of Sports Sponsorship) in un recente articolo apparso su Sports Marketing: *“Con l'avvento dei nuovi sistemi di trasmissione televisiva, la sponsorizzazione sportiva, così come la conosciamo, è morta, e sarà sostituita dal marketing sportivo, una disciplina ben più complessa, che offre e domanda molto di più delle sponsorizzazioni convenzionali. A parte pochi grandi eventi di rilevanza nazionale o internazionale, che rimarranno i soli a garantire grandi audience e ad essere appannaggio della tv in chiaro e degli sponsor più ricchi, la frammentazione della comunicazione è il futuro. Lo sport dovrà fare i conti con questa realtà ed offrire pacchetti che si adattino perfettamente alle esigenze degli sponsor. Sarà possibile assistere ad una crescita della domanda di sponsorizzazione di sport minori, che mettono in contatto con il target giusto, garantendo livelli di audience inferiori, ma costi più bassi. L'equivalente della piccola pubblicità sui quotidiani: non particolarmente attraente, ma efficace. Ci si potrà aspettare anche uno sviluppo della sponsorizzazione dello sport di base: di norma, questo può contare su una copertura televisiva minima, ma - con il moltiplicarsi dei canali - anche questa può diventare un valore aggiunto rispetto ai benefici che questo tipo di sponsorizzazione «faccia a faccia» può generare”*.

Tutto questo ci porta a concludere che la frenata nello sviluppo delle sponsorizzazioni proprio mentre si affermavano le nuove iniziative di comunicazione non fosse dovuta all'esaurimento del ciclo espansivo delle stesse o, peggio, alla loro sostituzione con altri strumenti rivelatisi oggettivamente più efficaci, quanto al contrario: le sponsorizzazioni sono un veicolo di comunicazione ancora assai giovane e tutto da scoprire, se si pensa all'uso spesso improprio che finora ne è stato fatto.

Anche se può apparire paradossale guardando ai risultati economici di quegli anni, il problema delle sponsorizzazioni è stato, semmai, quello di una partenza falsa proprio nel momento in cui un clima favorevolissimo creava le condizioni per un loro sviluppo accelerato. Molti dei soldi investiti nello sport negli anni ottanta sono stati, in realtà, solo soldi puntati su di esso senza nessuna strategia precisa, obiettivo o capacità di verificare i ritorni. Ciò non ha prodotto contraccolpi immediati, poiché comunque i fatturati delle aziende sponsor crescevano, ma ha fatto perdere di vista per molto tempo l'esigenza di un approccio più professionale alla sponsorizzazione sportiva.

Oggi, un uso più consapevole - come lo abbiamo definito - dello strumento sponsorizzativo può offrire alle aziende che cercano risposte comunicative che i mezzi classici non sono più in grado di fornire loro un vantaggio competitivo duraturo.

Che cosa cercano, oltre ovviamente a ritorni di immagine e/o di vendite, le aziende che decidono di legare il proprio marchio ad un singolo atleta, squadra o manifestazione sportiva?

- » La visibilità, che sempre di più, stante l'”effetto marmellata” prodotto dall'affollamento pubblicitario sui mezzi classici, è garantita dalla novità ed originalità del messaggio.
- » La coerenza assoluta con i valori espressi dal proprio marchio o prodotto, che spinge un numero crescente di aziende, anche in campo sportivo, ad orientarsi verso sponsorizzazioni “su misura”, ad esempio un evento varato *ad hoc*.
- » Un canale di comunicazione ultraselettivo, che, anziché sparare nel mucchio di un numero assai elevato di contatti scarsamente omogenei tra loro, consenta di identificare con la massima precisione caratteristiche socio-economiche, profili demografici e motivazioni dei pubblici raggiungibili.
- » Un potente veicolo di collegamento con il territorio, le famiglie e i consumatori.
- » Uno strumento che non sfugga di mano, presenti brutte sorprese o si riveli addirittura controproducente, ma sia costantemente controllabile dal proprio ufficio marketing.
- » Un mezzo che consenta di misurare e documentare in qualsiasi momento i risultati conseguiti.
- » Interlocutori affidabili con i quali collaborare, prima, durante e dopo la conclusione del contratto di sponsorizzazione, per la migliore riuscita dell'operazione.
- » La certezza di una chiarezza di fondo di rapporti con i soggetti sponsorizzati.

Lo sport è in grado di garantire tutto ciò, a patto che si sappia come utilizzarlo.

La sponsorizzazione ha il potere di fissare il messaggio dell'azienda nella mente di spettatori ed appassionati attraverso due percorsi distinti: il primo è quello *diretto*, che presuppone che il marchio venga visto da coloro che assistono alla manifestazione direttamente allo stadio o al palazzetto; il secondo, molto più potente ed efficace visto lo stretto rapporto che lega sport e mezzi di comunicazione, è quello *indiretto*, che si realizza nelle case degli appassionati (che sono, non dimentichiamolo, prima di tutto consumatori) attraverso l'esposizione televisiva e l'attenzione dedicata dalla stampa al fenomeno sportivo.

Quale è il ritorno che un'azienda ricava da un simile accordo di sponsorizzazione?

Dirlo con esattezza è praticamente impossibile, per il numero e la complessità delle variabili in gioco, non ultima l'imprevedibilità delle prestazioni sportive.

Proprio per questo, le aziende sponsor prestano oggi molta più attenzione di una volta a non legare il proprio nome ad un singolo eroe sportivo (squadra o atleta) che può suscitare nel pubblico dei consumatori sentimenti del tutto contrastanti a seconda del tipo di risultato sportivo conseguito.

Alcune stime valutano in circa 1,5 - 2 volte l'entità dell'investimento iniziale il ritorno diretto di una sponsorizzazione ben riuscita, misurato in termini di incremento delle vendite aziendali. Ma c'è anche chi ritiene che un investimento fatto in Formula 1 riesca a produrre un ritorno economico fino a dieci volte la somma spesa inizialmente. Ciò

perché i messaggi veicolati attraverso il circo della Formula 1 raggiungono in un anno una platea cumulata di oltre 30 miliardi di telespettatori-consumatori.

A dire la verità, questo metodo di valutazione dell'efficacia di una sponsorizzazione trova sempre meno consensi tra gli addetti ai lavori, poiché risulta assai difficile definire con precisione quanta parte degli incrementi delle vendite sia direttamente imputabile all'accostamento pubblicitario e non, invece, ad altri fattori.

Quello che è certo, per ottenere attraverso i più tradizionali metodi dell'acquisto di spazi pubblicitari su giornali e palinsesti televisivi la stessa esposizione che si ottiene attraverso una sponsorizzazione sportiva di successo è generalmente necessario investire una quantità di denaro assai superiore. È stato calcolato (da Sportsystem Italia) che in uno sport popolare come la pallacanestro l'esposizione che si ricava attraverso la sponsorizzazione è superiore di circa il 45% rispetto a quella che si otterrebbe con un investimento di pari entità sui mezzi tradizionali.

Quali sono attualmente le discipline che attirano maggiormente l'attenzione degli sponsor?

Una tabella pubblicata alcuni anni fa dalla rivista *Espansione*²⁰ metteva in evidenza come tre delle prime cinque società più sponsorizzate del panorama sportivo italiano fossero, all'epoca, club calcistici, ma il divario tra queste e le maggiori società di basket, pallavolo e ciclismo risultasse tutt'altro che ampio.

Poi, in soli cinque o sei anni, lo scenario è radicalmente mutato, tanto che oggi il calcio d'élite appare del tutto inarrivabile.

I risultati che stanno conseguendo società come Milan, Inter e Juventus in termini di accordi di sponsorizzazione, fornitura tecnica, fornitura ufficiale e licenza non hanno precedenti. Giocando sul fatto che sono le società con più tifosi (e quindi potenziali consumatori), alcuni grandi club del calcio italiano sono riusciti addirittura a monetizzare la lista d'attesa degli sponsor. Vale a dire che ci sono aziende che, pur di poter accostare il proprio marchio ad un nome prestigioso come può essere quello di una di queste tre società, sono disposte a pagare per guadagnarsi il diritto di diventare sponsor nelle stagioni future. Insomma, pagano un diritto di opzione su una sponsorizzazione futura.

Ma, forse, il riferimento alle singole discipline non è il più appropriato.

Intanto, perché nello stilare la graduatoria degli sport più sponsorizzati, anziché del valore assoluto degli investimenti, si dovrebbe tenere conto del grado di dipendenza da questo tipo di entrate.

Se si adottasse questa particolare classifica, come vedremo meglio nel capitolo 4, discipline quali l'automobilismo sportivo (90% delle entrate delle società sportive assicurato dagli sponsor), il ciclismo (68%), il baseball (65%) o il rugby (61%) verrebbero ben prima del calcio (34%), della pallavolo (37%) o della pallacanestro (43%).

Inoltre, manifestazioni come il Giro d'Italia, i Gran Premi di Formula 1, gli Internazionali d'Italia di Tennis o i Campionati del Mondo di varie discipline che si disputano ciclicamente in Italia hanno un valore sponsorizzativo che discende direttamente dalla lo-

²⁰ *Espansione*, ottobre 1993.

ro dimensione di grandi eventi di tradizione, a prescindere dall'appetibilità promozionale degli sport a cui essi riconducono.

Esistono poi i fenomeni che, per la loro eccezionalità, sarebbe fuorviante ricondurre solo alla popolarità della disciplina sportiva di appartenenza. L'incontrastato campione d'incassi degli anni novanta, per quanto riguarda le sponsorizzazioni di un singolo atleta in Italia, è stato Alberto Tomba. Anche quando sembrava avere smarrito un po' della sua proverbiale agilità tra i paletti, egli è stato comunque in grado di catalizzare l'attenzione del pubblico e degli sponsor. Nel 1992, uno degli anni più opachi della sua carriera, il fuoriclasse bolognese ha attirato su di sé un budget pubblicitario di 5 miliardi di lire²¹.

2.10. I rapporti sempre più interessati tra sport e televisione

Sviluppatosi a cavallo tra gli anni cinquanta e sessanta, il rapporto tra sport e televisione si è andato facendo via via sempre più stretto, al punto che oggi rappresenta, di fatto, un "matrimonio di interesse reciproco", finalizzato al divertimento di massa.

Da un lato, infatti, la televisione vede nello sport un serbatoio senza uguali di *audience* da offrire ai propri inserzionisti pubblicitari, nel caso delle televisioni commerciali, o da tradurre direttamente in abbonati nel caso dei canali a pagamento. Per questo, dal momento stesso (inizio degli anni ottanta) in cui il mercato televisivo si è aperto alla concorrenza, rompendo il monopsonio fino ad allora rappresentato dalla presenza dell'unico *broadcaster* pubblico come potenziale acquirente, la crescita dei diritti televisivi pagati dalle televisioni per assicurarsi l'esclusiva della trasmissione degli eventi sportivi a più alto ascolto è stata impressionante.

Dall'altro, lo sport si è da tempo accorto che la televisione non è solo un enorme veicolo di promozione, ma, attraverso questi diritti, rappresenta la fonte più importante di entrate a sua disposizione, specie in prospettiva futura.

Se il gioco della concorrenza dispiega bene i suoi effetti, tanto sul lato dell'offerta (organizzatori sportivi detentori dei diritti) quanto da quello della domanda (televisioni acquirenti), a trarne grande giovamento dovrebbe essere il telespettatore, che può godere di un'offerta di sport in televisione quantitativamente e, soprattutto, qualitativamente più ricca.

Nel testo di un recente provvedimento di condanna di Rai e RTI per un'intesa vietata che le due aziende avrebbero messo in atto nella negoziazione dei diritti televisivi per i maggiori avvenimenti sportivi, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato afferma che: "*nell'ambito dei programmi televisivi, quelli relativi ad eventi sportivi rivestono un ruolo di particolare importanza, in ragione della loro popolarità presso un pubblico assai vasto. Tali programmi sono in grado di attrarre ascolti elevati e sono seguiti prevalentemente da una fascia di pubblico ben identificabile e con un alto potere d'acquisto, risultando pertanto particolarmente adatti a trasmettere messaggi commerciali. [...] I programmi sportivi risultano poi indispensabili per le televisioni a pagamento, in larga parte dedicate allo sport. I programmi sportivi si caratterizzano inol-*

²¹ *Espansione*, ottobre 1993.

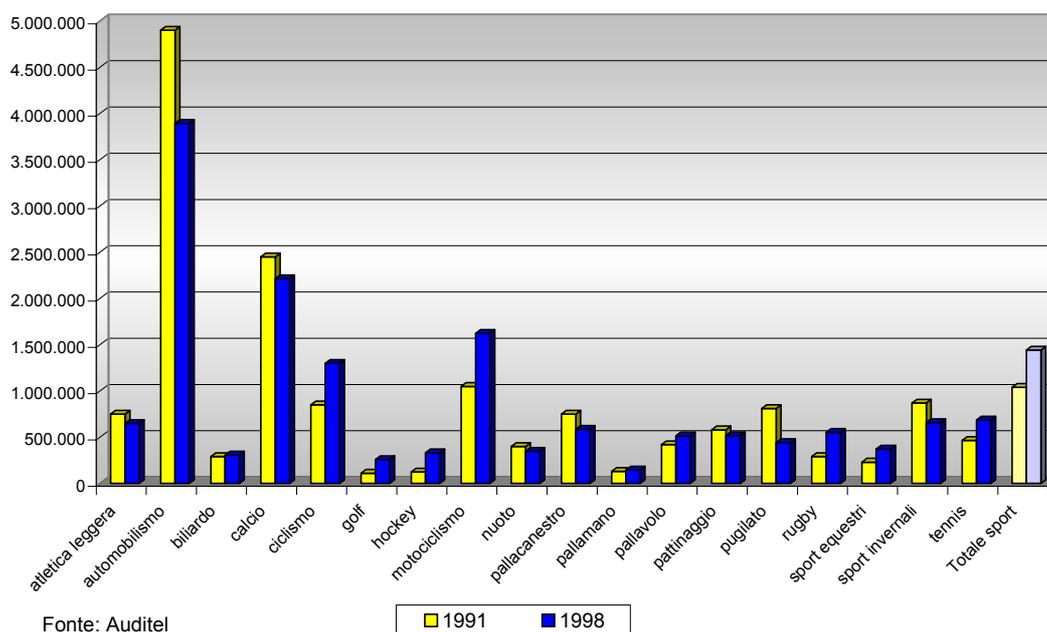
tre per la loro regolarità, e sono pertanto in grado di creare nel pubblico un'abitudine nel seguire la programmazione di una determinata emittente. Sia per gli ascolti elevati che per la caratteristica di regolarità, tali programmi hanno infatti un effetto di "training" e di fidelizzazione sull'audience delle emittenti televisive. [...] E' per questo che, nella composizione dei palinsesti, anche per le emittenti generaliste risulta cruciale il potere disporre di un insieme di diritti relativi a eventi sportivi caratterizzati da ampia popolarità. [...] La loro sostituibilità con altri programmi a elevata audience, ma con un pubblico meno omogeneo, risulta parziale"²².

Nel 1998, ventisette delle prime sessanta trasmissioni per ascolto totale sono state eventi sportivi (tredici delle prime venti).

Alla categoria delle trasmissioni sportive ad elevata *audience* appartengono, innanzitutto, quasi tutti gli incontri di calcio che si disputano a livello internazionale (Campionati Mondiali, Europei, altre partite della Nazionale, Coppe Europee), le partite di Campionato e Coppa Italia, ma in pratica anche una qualsiasi amichevole estiva che coinvolga almeno una delle prime sette-otto squadre del *ranking* nazionale è un concorrente temibilissimo, televisivamente parlando, per un film di successo.

Sempre nel 1998, 18 delle 20 trasmissioni sportive più viste sono state incontri di calcio, così come quasi tutte le prime 20 trasmissioni televisive per *audience* totale della

Grafico 2.10. - Lo sport in televisione: ascolto medio delle telecronache sportive (confronto 1991-1998)



storia della televisione italiana.

²² Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, chiusura dell'istruttoria 6662 nei confronti di Rai, Mediaset, RTI e Mediatrade, 10 dicembre 1998.

Tuttavia, oltre al calcio, fanno parte di diritto dell'elenco dei programmi ad alto ascolto anche una serie di appuntamenti fissi del calendario sportivo: i Gran Premi di Formula 1 ed il Giro d'Italia su tutti, ma anche il Tour, i Gran Premi di Motociclismo, la Coppa Davis di tennis quando è impegnata la nazionale italiana, le gare di Coppa del Mondo maschile e femminile di sci alpino. Accanto a questi, molte altre discipline sportive, in occasione di appuntamenti chiave della loro stagione agonistica (Olimpiadi, Campionati Mondiali ed Europei, partite della Nazionale) sono in grado di generare indici d'ascolto da programma di successo in prima serata.

Quello che né la sentenza della Commissione Antitrust, né queste cifre dicono è che il riscontro televisivo dei grandi eventi sportivi è forse la dimostrazione più lampante di come la globalizzazione sia, in questo settore, arrivata molto tempo prima e con effetti assai più forti che altrove.

I maggiori avvenimenti sportivi, infatti, sono ormai in grado di garantire un'*audience* planetaria, che ne accresce ulteriormente il valore commerciale agli occhi di televisioni e inserzionisti pubblicitari:

- 32,1 miliardi di telespettatori hanno cumulativamente assistito nel mondo ai Mondiali di calcio americano del 1994;
- 3,6 miliardi gli appassionati hanno seguito la Champion's League 1995/96;
- 19,8 miliardi che hanno seguito in 214 paesi diversi le Olimpiadi di Atlanta del 1996;
- 6,7 miliardi gli Europei di calcio dello stesso anno.

Alla luce delle considerazioni sin qui esposte non sorprende che, in circa 20 anni, il numero di ore di telecronache sportive trasmesse sulle reti televisive italiane sia passato da 552 nel 1979 (tutte sulla Rai, 129 solo per quanto riguarda il calcio) a 2.275 nel 1998 (tra Rai, Mediaset e Telemontecarlo, 885 di calcio). Nel palinsesto di una domenica-tipo del 1996, oltre alla storica *Domenica sportiva*, tra reti pubbliche e private figuravano ben 17 trasmissioni televisive incentrate sullo sport.

Per inserire in palinsesto quanto più sport possibile e, tendenzialmente, sottrarre ai concorrenti quanto più sport di qualità, negli ultimi anni le televisioni non hanno badato a spese.

Secondo stime di Nomisma, la dimensione del mercato dei diritti televisivi degli avvenimenti sportivi ad elevato ascolto nel nostro paese ha sfiorato i 750 miliardi di lire nel 1998.

Tale cifra nasconde, però, la realtà di un mercato estremamente concentrato, tanto sul versante delle discipline offerte alle televisioni quanto delle organizzazioni che ne detengono i diritti.

Il calcio rappresenta infatti l'81% del mercato in questione, con il Campionato e la Coppa Italia che, da soli, totalizzano il 57%. Di conseguenza, vi è una sola istituzione sportiva (la Lega Calcio) che possiede oltre la metà del prodotto immesso sul mercato degli eventi sportivi ad elevata *audience*.

Naturale, quindi, che anche la storia recente dell'esplosione del mercato dei diritti televisivi in Italia coincida sostanzialmente con quella dei diritti del campionato di calcio.

Rispetto ai primissimi anni ottanta la svolta è stata epocale.

Tutto ha inizio nel 1981, quando Silvio Berlusconi, intuito l'enorme veicolo pubblicitario che di lì a breve avrebbe rappresentato lo sport in televisione, tenta per la prima volta di rompere il monopsonio della Rai (ma forse sarebbe meglio chiamarlo un monopolio bilaterale, visto che ad un solo acquirente si opponeva un solo venditore, la Lega Calcio), offrendo una cifra ben superiore a quella della Rai per accaparrarsi il diritto di diffondere sulle proprie reti le partite di calcio. L'affare non va in porto, ma da quel momento il mercato scopre la concorrenza, ed inizia ufficialmente la battaglia dei diritti televisivi.

Quell'anno la Rai riuscì a non cedere il diritto per la trasmissione delle partite di calcio, ma dovette sborsare la bellezza di 5.816.174.000 lire per tre anni, che rappresentavano un discreto incremento rispetto alle cifre cui si era fino ad allora abituati.

Da lì in poi la corsa al rialzo non ha più conosciuto tregua, sospinta da una situazione concorrenziale sempre più esasperata. Nel 1990 la Rai, per potere siglare un contratto triennale, ha dovuto versare alla Lega Calcio 325 miliardi di lire, circa il doppio di quanto aveva fatto nel triennio precedente.

Nel 1993 si assiste ad un'altra svolta destinata a segnare profondamente lo sviluppo del mercato negli anni a venire: la Rai, per 423 miliardi di lire, mantiene i diritti per la trasmissione in chiaro delle partite di calcio fino al 1996, ma Telepiù, pagando 148 miliardi di lire, ottiene di trasmettere in maniera criptata per lo stesso periodo una serie di anticipi del campionato di serie B e di posticipi di quello di serie A.

Questo passaggio si rivela cruciale per i destini della televisione sportiva in Italia. Formalmente, la televisione tematica a pagamento era già nata nel nostro paese, con una offerta di film ed avvenimenti sportivi, ma è con l'assegnazione dei diritti per la diretta criptata di un pacchetto di partite del campionato di calcio che si decidono le sue sorti: la pay-tv, che fino a quel momento era stato un fenomeno per pochi intimi, e senza calcio non avrebbe probabilmente avuto futuro nel nostro paese, diventa un fatto importante nel panorama dell'offerta televisiva italiana.

La via era ormai tracciata. Non ci sarebbero voluti molti anni per assistere alla evoluzione della specie: l'avvento della pay-per-view, che permette ad ogni singolo telespettatore di scegliere la porzione di campionato di calcio al quale abbonarsi.

L'ultimo contratto siglato dalla Lega Calcio nel 1996, valido fino al 1999, è la diretta conseguenza della moltiplicazione dei prodotti e della aumentata concorrenza sul lato della domanda dei diritti: la RAI versa 580 miliardi per i diritti in chiaro, Telepiù 337 per quelli criptati e 270 per la "novità" rappresentata dalla pay-per-view.

La vertiginosa impennata del valore dei diritti televisivi non è una prerogativa italiana, ma investe anche altri paesi europei, in particolar modo Germania, Spagna ed Inghilterra. Si pensi, ad esempio, che in quest'ultimo paese il prezzo degli incontri di Premier League è cresciuto di sette volte tra il 1992 e il 1998.

Tutto ciò è perfettamente in linea con il "matrimonio di interesse" cui si accennava in precedenza. Molto probabilmente non potrebbe più esistere lo sport, o almeno una parte significativa di esso, senza la televisione (sono diverse le discipline che devono alla televisione, alla popolarità ed alla visibilità che questa assicura loro ed alla conseguente possibilità di reperire sponsor, oltre che ai diritti televisivi in senso stretto, le ragioni

della loro esistenza). Allo stesso modo, sarebbe inimmaginabile questa televisione senza lo sport.

Tale intreccio di interessi non potrà che uscire rafforzato dall'avvento delle nuove tecnologie, in particolare quella digitale. Grazie a quest'ultima si arriverà al punto in cui il telespettatore potrà scegliere, in qualsiasi momento della giornata, quale sport guardare e come guardarlo, districandosi tra una marea di canali tematici che trasmettono per 24 ore al giorno programmi non solo legati ad una stessa disciplina sportiva, ma spesso ad un singolo aspetto della stessa (solo interviste, solo immagini riprese da una camera particolare, ecc.).

L'unico grande rischio che si corre è quello di accorgersi troppo tardi che anche lo sport televisivo, così come ogni altro bene o servizio, risponde ad una delle più importanti leggi che governano l'economia: quella dell'utilità marginale decrescente, secondo la quale più si consuma un certo prodotto e più diminuisce la necessità di consumarne ulteriormente.

2.11. La crescente internazionalizzazione dei rapporti tra sport ed economia

Quello sportivo è per definizione un mercato globale.

Il fatto che esistano competizioni mondiali ed europee, tornei internazionali per singoli atleti e club, le Olimpiadi e le squadre nazionali basta a farci dire che i principali attori del sistema sportivo sono abituati da sempre a considerare il proprio "mercato" come non strettamente coincidente con quello nazionale. Anzi, potere arrivare a misurarsi "globalmente" è il sogno e l'obiettivo della carriera di qualsiasi sportivo agonista, da molto prima che lo stesso diventasse lo scopo prioritario dell'attività delle aziende industriali e di servizi più dinamiche ed efficienti.

Per tutti gli anni ottanta, e ancora di più nel decennio in corso, ci si è accorti, tuttavia, che globale stava diventando l'intero business dello sport.

Non hanno più confini, in primo luogo, i mercati delle aziende che producono articoli per lo sport.

Il mercato mondiale degli articoli sportivi, proprio perché mondiale, è ormai diviso in due: da un lato, poche grandissime imprese multinazionali, che cercano di essere presenti con tutti i prodotti su tutti i mercati. Dall'altro, una miriade di piccole imprese fortemente radicate nel loro paese di origine, che perseguono una politica di prodotto basata su una forte specializzazione di nicchia, in grado di avere successo solo se, all'interno di quella nicchia, le stesse riescono a raggiungere, e mantenere, una quota di mercato che le rende competitive a livello mondiale.

In entrambi i casi, come si può vedere, per sopravvivere è necessario riuscire a vendere i propri prodotti a chiunque ne faccia domanda, indipendentemente da dove risieda quest'ultimo.

Talvolta, le due strade si incontrano: accade quando piccole imprese di nicchia entrano nell'orbita di interesse di gruppi più grandi, che perseguono le loro strategie di internazionalizzazione e diversificazione attraverso l'acquisizione di aziende più piccole, leader in specifici segmenti di mercato.

Altre volte la strategia di crescita multinazionale viene praticata per fusione o accordo commerciale tra imprese già grandi.

Scorrendo la lista delle principali operazioni di fusione, acquisizione o accordo commerciale conclusesi tra la fine degli anni ottanta ed i primi anni novanta, è possibile accorgersi di come esse abbiano coinvolto numerose imprese dell'industria sportiva mondiale, che sono passate di mano entrando a far parte di imponenti gruppi industriali o commerciali esistenti, o ne hanno costituiti di nuovi ed ancora più forti.

Questi gruppi sono multinazionali in tutti i sensi:

- » decentrano la produzione verso quei paesi dove il lavoro costa meno;
- » sono presenti con proprie strutture commerciali o reti di vendita in tutti i paesi dove esiste un mercato importante per i propri prodotti e/o dove è necessario adottare un approccio commerciale rispettoso dei gusti e delle abitudini locali;
- » cercano di esportare in tutti gli altri mercati importanti;
- » attuano strategie di comunicazione sempre più universali;

Alcune stime indicano che il giro d'affari internazionale della Nike potrebbe superare il fatturato interno nel 2000.

Inoltre, queste imprese cercano di essere presenti su un numero così vasto di mercati con una gamma sempre più ampia di prodotti, il che consente loro di razionalizzare la produzione, attraverso il conseguimento di economie di scala e la destagionalizzazione della stessa.

Tutto ciò ha enormemente accresciuto il livello di concentrazione all'interno del mercato: oggi, per fare un esempio, Nike, Reebok e Adidas controllano una quota ben superiore al 50% del mercato mondiale delle calzature sportive.

Anche l'Italia è stata capace, negli ultimi anni, di esprimere un grande gruppo dell'articolo sportivo, che è entrato a fare parte ormai stabilmente dei *top ten* dell'industria mondiale dell'articolo sportivo. Benetton ha di recente completato il ciclo di acquisizioni di imprese medio-piccole, leader nei rispettivi segmenti di mercato sportivo (racchette da tennis, palline da tennis, attrezzi da golf, pattini in linea, calzature da montagna, sci, attacchi, scarponi, occhiali da sole) che era cominciato nel 1989 con l'acquisto di Nordica, leader mondiale nel segmento degli scarponi da sci. In tal modo, il gruppo veneto è riuscito a costruire un vero e proprio polo sportivo (Benetton Sportsystem) in grado di soddisfare qualunque tipo di domanda sportiva, su qualsiasi mercato del mondo, indipendentemente dalla stagione dell'anno.

Altre imprese italiane non sono da meno, come Diadora, che è cresciuta fino a diventare una piccola multinazionale, con oltre 2.000 punti vendita sparsi in tutto il mondo e quasi il 70% della produzione realizzato fuori dal territorio nazionale.

La concentrazione, che è il frutto tipico della globalizzazione, è ormai chiaramente avvertibile anche in molti altri settori dell'industria sportiva. Gli esempi che seguono si riferiscono a recenti operazioni di acquisizione o partnership, che hanno avuto per oggetto importanti club calcistici, messe in atto da:

- » produttori di articoli sportivi: Adidas e Marsiglia;
- » agenzie di marketing e comunicazione: IMG e Strasburgo;

- » emittenti televisive: Canal+ e Paris St. Germain/Servette;
- » club calcistici di divisioni superiori: Liverpool e Crewe; società satelliti in Spagna e Germania;
- » società di investimenti finanziari: ENIC e Vicenza, Rangers, Slavia Praga, AEK, Bordeaux;
- » multinazionali dell'entertainment: Disney e squadre francesi;
- » club calcistici e altri sport: Queen's Park Rangers e Wasps Rugby Football Club.

L'internazionalizzazione delle relazioni tra sport ed economia è ormai un fatto acclarato anche in campo televisivo, sponsorizzativo od organizzativo.

Per rendersene conto basta osservare i dati relativi all'audience televisiva di alcune grandi manifestazioni sportive: i Campionati del Mondo di calcio, il Tour de France di ciclismo ed il torneo tennistico di Wimbledon vengono visti regolarmente da oltre 1 miliardo di telespettatori sparsi in tutto il mondo; la finale di Champion's League del 1997 è stata irradiata in 200 paesi del globo. Quali altri eventi non sportivi riuscirebbero a destare tanto interesse in ogni angolo del pianeta?

Allo stesso modo, si pensi alla politica di comunicazione di un'azienda leader a livello mondiale nel settore alimentare come la Parmalat, che ha scelto di utilizzare lo sport, ed in particolare il calcio, come veicolo per la propria strategia di internazionalizzazione. Oltre a diventare il partner commerciale del Parma Calcio, infatti, l'azienda di Calisto Tanzi ha deciso negli ultimi anni di sponsorizzare numerose squadre sudamericane (diffondendo quindi il proprio marchio anche in quel continente) ed europee (club tra i più blasonati, come il Real Madrid in Spagna e l'Olimpique Marsiglia in Francia).

D'altra parte il numero di aziende che non si accontentano più di coprire singoli mercati di riferimento, ma perseguono una strategia di "sponsorizzazione globale", ovvero cercano di investire sulle squadre ed i campioni di maggiore spicco di diverse realtà nazionali, è assai elevato: si pensi alla politica della Nike con le nazionali di calcio di molti paesi, della Reebok con i calciatori-simbolo di alcune di queste nazionali, dell'Adidas o della Opel con alcune delle più prestigiose squadre di club europee.

Le stesse pressioni per dare vita ad un Super Campionato Europeo di calcio, a ben guardare, riflettono l'esigenza di uno sport fatto su misura per essere trasmesso dalle televisioni di tutto il mondo.

Tutti i mercati sportivi in senso stretto sono ormai "globali" nell'accezione più ampia del termine: calciatori ed allenatori circolano quasi liberamente; i tradizionali confini nazionali spiegano sempre meno l'assetto proprietario e persino l'ubicazione dei club, la struttura dei tornei, la conformazione dei bacini degli spettatori televisivi e dei tifosi.

Questa tendenza è universale: c'è in tutti i mercati dei beni e servizi. Perché non dovrebbe caratterizzare quello che – come abbiamo visto - è il mercato più aperto di tutti alla competizione internazionale, ovvero quello sportivo?

Nello sport come nella cultura, però, la dimensione globale dello sviluppo deve convivere con quella locale. Il patrimonio rappresentato dall'identità nazionale costituisce un valore dal quale non si può prescindere.

Disperdere la cultura, le tradizioni, il modo di esprimersi, lo stile di gioco propri di una nazione significherebbe minare alla base le ragioni stesse del processo di globalizzazione in atto.

Nello sport esiste una rappresentazione molto precisa di ciò: le squadre nazionali. In un sistema del tutto aperto alla concorrenza tra i club sui mercati mondiali per assicurarsi le prestazioni dei migliori giocatori, le nazionali rappresentano il prodotto per antonomasia delle scuole sportive, di cui sono la vetrina indispensabile.

Il mercato globale sportivo, anziché essere il luogo dove le specificità nazionali si annullano, dovrà pertanto diventare sempre più quello in cui le stesse si confrontano ed acquistano valore.

Ciò presuppone la difesa ad oltranza dei settori giovanili, delle tradizioni sportive e dei tornei nazionali dei diversi paesi.

2.12. Gli effetti del Mercato Unico Europeo sullo sport

L'Unione Europea non ha competenze specifiche per quanto riguarda lo sport. Lo sport non è menzionato nei trattati di Roma, istitutivi della Comunità Economica Europea. L'unica Dichiarazione sullo Sport è contenuta nel recente Trattato di Amsterdam, che sottolinea il significato sociale dello sport, in particolare per quanto riguarda la costruzione delle identità nazionali ed il rafforzamento dei legami tra i popoli, ed invita gli organi comunitari a consultare le istituzioni sportive ogniqualvolta questi sono chiamati a prendere decisioni che producono conseguenze sullo sport.

Esistono, infatti, una serie di norme incluse nel Trattato di Roma i cui effetti, dato il continuo aumentare della componente economica in questo particolare settore, vi si riversano inevitabilmente.

L'ambito nel quale l'Unione Europea ha fatto sentire di più la sua presenza, anche a causa del clamore suscitato dalla sentenza Bosman, riguarda la *libera circolazione delle persone e dei servizi*.

Tale aspetto è inserito nel Trattato di Roma come uno dei “fondamenti della Comunità” e sancisce, tra le altre, la libera circolazione dei lavoratori, la libertà di stabilimento e la libera circolazione dei servizi. Il Trattato stesso riconosce il diritto dei cittadini della Comunità Europea di “*intraprendere un'attività economica per lavorare in qualsiasi Stato membro della Comunità alle medesime condizioni valide per i cittadini originari di quello Stato*”.

L'impatto che queste direttive hanno sul settore sportivo tocca vari ambiti.

Innanzitutto, l'*utilizzo di un numero limitato di atleti stranieri*. Le proteste verso la decisione dell'UEFA di limitare il numero di giocatori stranieri impiegabili da una singola società sportiva, presa al fine di salvaguardare le giovani promesse nazionali, e la susseguente sentenza Bosman hanno portato la Commissione Europea ad abolire questa norma, ritenuta in contrasto con il principio di libera circolazione dei lavoratori all'interno del mercato unico.

Inoltre, l'*utilizzo di un numero limitato di atleti naturalizzati*. In questo caso, le controversie riguardano la definizione di parametri rigidi per sancire l'avvenuta naturalizzazione dei giocatori. I cittadini naturalizzati godono degli stessi diritti di quelli comunitari, compreso - quindi - quello di poter esercitare la propria professione dove meglio credono.

Il *diritto da parte degli atleti dilettanti di praticare uno sport*. Il caso riguarda la possibilità per un atleta dilettante di un altro Stato membro dell'Unione di disputare un campionato sottostando alle medesime regole in vigore per i cittadini dello Stato in cui ha luogo l'evento.

Il *mutuo riconoscimento dei titoli di abilitazione professionale in campo sportivo*, vale a dire il diritto di un istruttore sportivo abilitato in un paese dell'Unione Europea di esercitare la sua professione in un altro Stato membro senza doversi sottoporre ad un nuovo esame di abilitazione professionale.

Prevenzione di atti di violenza. In seguito alla proposta del governo del Regno Unito di impedire a scopo cautelativo l'ingresso negli stadi ai cittadini stranieri non accompagnati, la Commissione Europea ha asserito che impedire a potenziali teppisti di assistere a partite internazionali è contrario ai principi dell'Unione, almeno fino a quando non venga accertato che questi individui hanno effettivamente commesso atti di violenza.

Assicurazioni. Allo scopo di salvaguardare gli atleti e proteggerli dai rischi legati alla loro attività, la Commissione Europea ha approvato una legislazione per garantire la creazione di un mercato assicurativo europeo.

Pubblicità e sponsorizzazioni. La Commissione Europea ha emanato una direttiva che vieta la pubblicizzazione, in forma diretta o indiretta, dei prodotti del tabacco e la sponsorizzazione da parte di questi ultimi di programmi televisivi: dalle manifestazioni sportive è stato quindi bandito ogni richiamo a marche di sigarette, provvedimento che ha prodotto conseguenze particolarmente penalizzanti per le discipline motoristiche.

Lotta al doping. L'introduzione di una normativa rivolta in maniera specifica a determinare l'uso illegale da parte degli atleti di sostanze che migliorino le prestazioni atletiche non è di competenza dell'Unione. Tuttavia, l'uso di farmaci illegali contravviene alle direttive europee in materia di armonizzazione su salute e medicinali.

Sicurezza negli stadi. È stata concordata la creazione di un comitato tecnico che si occupi della sistemazione degli spettatori all'interno degli stadi, sia al chiuso che all'aperto, al fine di preservarne la sicurezza, la comodità ed il campo visivo.

Un'altra delle libertà fondamentali garantite in ambito comunitario è la *libera circolazione delle merci*. Ciò implica l'abolizione di ogni dazio doganale e restrizione quantitativa nel commercio tra stati membri dell'Unione Europea. Le attività sportive influenzate da questa direttiva sono le seguenti:

- » il trasporto di attrezzature sportive da uno Stato membro ad un altro, che è sottratto ad ogni tipo di restrizioni, se si fa eccezione per quanto riguarda le armi da fuoco;
- » lo sfruttamento commerciale del simbolo olimpico (i tradizionali cinque anelli intrecciati) o di altri emblemi negli stati membri: la Commissione ritiene che l'obbligo per un Comitato Olimpico Nazionale di astenersi dallo sfruttamento a fini commerciali dell'emblema olimpico nel paese di un altro Comitato Olimpico Nazionale sen-

za il permesso di quest'ultimo, possa portare ad una divisione del mercato europeo, contravvenendo quindi ad uno dei principi fondamentali del diritto comunitario.

La *libertà di stabilimento e di impresa* in ambito comunitario è stata di recente chiamata in causa da due club professionistici di calcio, uno inglese e uno belga, che si sono rivolti alle autorità comunitarie perché venisse riconosciuto il loro (presunto) diritto di disputare, rispettivamente, gli incontri casalinghi del campionato inglese e della Coppa Uefa in uno stadio di un paese membro diverso da quello cui appartengono le due società. L'Unione Europea non si è ancora pronunciata su tali casi.

Particolare importanza rivestono le direttive europee in materia di *politica concorrenziale tra le imprese* presenti sul territorio comunitario. Le norme principali del Trattato di Roma che hanno influenza sul settore sportivo sono gli articoli 85 e 86, che sanciscono il divieto da parte delle aziende di assumere ed abusare di una posizione dominante, e di stipulare accordi che vadano ad inficiare la libera concorrenza all'interno del mercato. Questi due articoli hanno l'obiettivo di abbattere ogni tipo di barriera commerciale nel mercato interno e di rendere i consumatori liberi di compiere le proprie scelte di acquisto. Altri articoli importanti, anche se in misura minore, sono il 91 ed il 92, che riguardano, rispettivamente, il "dumping" e gli aiuti statali alle imprese. Fino a questo momento, le ripercussioni in ambito sportivo hanno riguardato i seguenti aspetti:

- » *la diffusione radiotelevisiva di trasmissioni sportive*, in particolare per quanto riguarda l'acquisizione dei diritti esclusivi di trasmissione da parte di una o più emittenti. La Commissione Europea è tenuta ad intervenire per assicurare che tutti i potenziali acquirenti abbiano le stesse possibilità di accesso ai programmi televisivi, garantendo la piena e libera concorrenza. Oggetto di attenta osservazione sono, soprattutto, le condizioni di vendita dei diritti: titolarità, modalità di negoziazione, procedure delle gare, natura e durata dei rapporti di esclusiva. Dal punto di vista del corretto funzionamento dei mercati sportivi i rischi, in questo campo, sono che aumenti il prezzo e si riduca l'offerta di sport in televisione, agli sport minori venga concesso sempre meno spazio, e grandi gruppi di aziende radiotelevisive finiscano per dominare il mercato, tagliando fuori le imprese più piccole e/o i potenziali entranti nel settore.
- » *La vendita dei biglietti delle manifestazioni sportive* da parte di particolari agenzie, detentrici dell'esclusiva in ciascuno degli stati membri della Comunità. Ancorché combattuta dalle autorità europee, la rigida separazione dei mercati nazionali che ne scaturisce trova, da un punto di vista sportivo, la sua ragione di essere nel tentativo di assicurare la massima equità possibile nella distribuzione dei biglietti, in modo che ogni paese membro ne riceva la quota più adeguata.
- » *La concorrenza tra diverse federazioni sportive nazionali all'interno di una stessa disciplina*. La Commissione Europea, applicando estensivamente il principio della libertà di concorrenza, si è pronunciata a favore della possibilità che enti e/o federazioni sportive diverse da quelle ufficiali organizzino competizioni parallele rispetto a quelle istituzionali. Ciò, come è evidente, mina alle radici il principio stesso su cui è fondata la struttura del movimento sportivo internazionale e costituisce un serio pregiudizio per la sopravvivenza futura di organizzazioni come l'UEFA o la Federazione Automobilistica Internazionale, e la loro capacità di monopolizzare flussi di sponsor, diritti televisivi, spettatori, club e atleti.

» *La produzione e commercializzazione delle attrezzature sportive.* La Commissione Europea è chiamata ad impedire pratiche commerciali restrittive o concordate ed a promuovere un commercio corretto vietando, tra l'altro, l'applicazione di condizioni diverse per transazioni simili.

Nonostante il Trattato di Roma vieti la concessioni di *aiuti che alterino la libera concorrenza* ad imprese degli Stati membri, la Commissione Europea ritiene che i sussidi indirizzati alle società sportive da parte di grandi società private (come, ad esempio, quelli della Fiat alla Juventus) non alterino in modo significativo la competizione all'interno dell'Unione Europea, ma addirittura li giustifica in quanto contribuiscono a migliorare il prestigio e la qualità della vita locali.

Di parere opposto è stata, invece, la Commissione nel condannare come restrittivi della libera concorrenza sul mercato europeo del calcio professionistico gli aiuti pubblici tradizionalmente concessi con generosità dalle municipalità francesi ai club di quel paese: entro il 2001 tale pratica dovrà essere definitivamente abbandonata.

La Commissione Europea vieta, inoltre, ad un'azienda di vendere all'estero i propri prodotti ad un prezzo inferiore a quello al quale sono venduti sul mercato nazionale di origine (*dumping*). Le imprese locali, nel caso specifico quelle produttrici di attrezzi sportivi, che dovessero subire l'invasione di prodotti introdotti e commercializzati a prezzi "sleali", possono chiedere l'intervento delle autorità europee.

Per quanto si tratti di un capitolo meno noto, la Comunità Europea ha fino ad oggi finanziato anche una serie di iniziative a carattere sportivo. Come è noto, essa contribuisce alla crescita economica delle regioni meno sviluppate: anche le infrastrutture sportive possono, a determinate condizioni (ad esempio in considerazione del loro impatto turistico), beneficiare di questi aiuti cosiddetti "strutturali", anche se la decisione di assegnare o meno parte di questi finanziamenti allo sviluppo di progetti sportivi dipende in ultima istanza dal governo dello Stato membro interessato. Altri esempi di attività che vengono finanziate dalla Comunità Europea e possono avere impatti positivi sullo sport sono quelle concernenti la ricerca tecnologica e industriale nel campo delle telecomunicazioni e dell'informazione, la ricerca medica e biotecnologia, la promozione delle esportazioni verso il Giappone, l'agriturismo ed il turismo culturale ed i programmi di istruzione e formazione.

Alla pari di qualsiasi altra attività economica, infine, anche ogni attività legata allo sviluppo o all'esercizio dello sport, se dotata di finalità economiche, è soggetta secondo il Trattato di Roma a tassazione. L'Unione Europea ha, infatti, disposto che gli Stati membri possano limitare l'ambito dell'esenzione, nel settore sportivo, solamente ai servizi forniti dalle organizzazioni non profit agli sportivi praticanti. Restano quindi esclusi da questa eccezione la vendita dei biglietti di ingresso alle manifestazioni sportive, così come i servizi di ristorazione ed alloggio (bar, negozi, ecc.) che le società sportive forniscono ai propri clienti, nonché la vendita e l'acquisto dei diritti di trasmissione radio-televisiva e le indennità pagate da una società ad un'altra per il trasferimento di un giocatore.

In conclusione, il consolidamento dell'Unione Europea, con la relativa graduale estensione delle sue prerogative, ha posto il sistema sportivo di fronte ad un interlocutore completamente nuovo, che si appresta a diventare il punto di riferimento naturale per un

numero sempre maggiore di questioni. Fino ad oggi, la cosa ha già sollevato non pochi problemi:

- » innanzitutto, bisogna porre l'accento sul fatto che esiste un diritto comunitario, così come esistono organi comunitari (Consiglio Europeo, Commissione Europea, Corte di Giustizia, Parlamento, Direzioni Generali), senza tuttavia che esista uno Stato europeo vero e proprio. Il diritto comunitario è un diritto federale ed è senza dubbio nato per rendere omogenei i trattamenti tra i diversi stati membri; tuttavia, per definizione non può incidere sulle parti fondamentali delle singole Costituzioni nazionali. È abbastanza logico, quindi, che all'interno di ogni Stato possano nascere diversi punti di contrasto tra le due legislazioni.
- » A livello sportivo esistono, inoltre, altri organi politici, come ad esempio l'UEFA, che hanno competenze a livello europeo e non comunitario (ovvero, sull'Europa geografica e non sul territorio dell'Unione, che sono due cose ben distinte), e anche questo fatto è causa di notevoli frizioni.
- » In terzo luogo, gli sportivi professionisti non sono e non meritano di essere trattati come una qualsiasi altra categoria di lavoratori subordinati. Data l'eccezionalità della loro condizione professionale, è necessario trovare un punto di equilibrio che preservi la specificità ed il funzionamento dell'intero sistema sportivo. Si pensi a quali disastrose conseguenze avrebbe la ventilata assimilazione di uno sportivo professionista, ad esempio un calciatore, ad un lavoratore dipendente come tutti gli altri, cui verrebbe riconosciuta la facoltà di svincolarsi unilateralmente da un contratto precedentemente stipulato semplicemente dandone adeguato preavviso e pagando una indennità commisurata allo stipendio percepito, per passare a parametro zero ad un'altra società sportiva di un paese membro della Comunità. Tutto ciò sancirebbe, con ogni probabilità, la fine dello sport professionistico come è attualmente inteso.

Per concludere, una curiosità: gli unici eventi sportivi direttamente organizzati dall'Unione Europea sono il Tour ciclistico dell'Avvenire ed il Torneo tennistico di Anversa. Un po' poco, forse, per uno "Stato" che rischia di sconvolgere, cambiandone le regole di comportamento, l'intero mondo dello sport.

3. La metodologia utilizzata nello studio dell'impatto economico dello sport in Italia

3.1. La costruzione della tavola input-output dello sport italiano

Nel valutare l'impatto che il complesso delle spese direttamente o indirettamente riconducibili allo sport ha generato sull'economia italiana nel 1996 riveste un particolare interesse ricostruire i legami che esistono tra i settori direttamente attivati da tali spese ed il resto dell'economia.

“Quale industria riuscirebbe a produrre e vendere i propri prodotti senza il ricorso ai prodotti di altre industrie e ai servizi di altri settori ?”

Un'analisi condotta in tal senso risulterebbe pertanto incompleta, se la si riferisse solo ad una singola industria o ad un ristretto gruppo di industrie caratterizzate da una connotazione “sportiva” più marcata delle altre, e non ad un sistema che comprenda tutti i settori più strettamente legati tra loro. La necessità di inserire i diversi settori o comparti analizzati nel contesto generale del sistema economico diventa, poi, ancora più importante nel momento in cui questa analisi deve costituire la base per considerazioni di politica economica, in cui, come in una partita a scacchi, lo spostamento di una pedina determina conseguenze su tutte le altre pedine dello scacchiere.

Lo strumento principe per la verifica dell'esistenza e dell'intensità dei legami con gli altri settori economici è rappresentato dalle tavole intersettoriali, altrimenti dette Input-Output, e dai modelli ad esse collegati. Le tavole Input-Output (I-O), come è noto, sono organizzate in matrici, nelle quali le attività economiche vengono raggruppate in branche di produzione secondo la nomenclatura della classificazione SEC.

Nella classificazione tradizionale a 44 branche, tale nomenclatura è la seguente.

TABELLA 3.2. - CLASSIFICAZIONE SEC A 44 BRANCHE PRODUTTIVE

Agricoltura, pesca, zootecnia	Carni fresche e conservate	Trasporti interni, oleodotti
Carbone, lignite	Latte e prodotti del latte	Trasporti marittimi e aerei
Cokefazione	Altri alimentari	Ausiliari dei trasporti
Petrolio, gas naturale	Bevande alcoliche e non alcool.	Comunicazioni
Elettricità', gas, acqua	Tabacchi lavorati	Credito, assicurazioni
Combustibili nucleari	Tessili, abbigliamento	Servizi alle imprese
Minerali e metalli ferrosi e non ferrosi	Cuoio, pelle, calzature	Locazione di fabbricati
Minerali non metalliferi	Legno, mobili in legno	Ricerca ed insegnamento privati
Prodotti chimici e farmaceutici	Carta, stampa, editoria	Sanitari privati
Prodotti in metallo	Gomma e plastica	Ricreativi e culturali
Macchine agricole e industriali	Manifatturiere varie	Servizi generali delle AA.PP
Macchine da ufficio, precisione, ottica	Costruzioni ed opere pubbliche	Insegnamento pubblico
Forniture elettriche	Recupero e riparazioni	Sanitari pubblici
Autoveicoli e relativi motori	Commercio	Servizi domestici e delle ISP
Altri mezzi di trasporto	Alberghi, pubblici esercizi	

FONTE: ISTAT

Per dare una rappresentazione del contenuto delle matrici, consideriamo un esempio numerico riferito ad una tavola ridotta ai soli tre settori agricoltura, industria e servizi:

TABELLA 3.1. – TAVOLA DELLE INTERDIPENDENZE SETTORIALI 1988 SEMPLIFICATA

Flussi totali (Miliardi)	BRANCHE DI DESTINAZIONE				IMPIEGHI FINALI				
	Agricoltura	Industria	Servizi	Tot. cons. int.	Consumi	Investimenti	Var. scorte	Esportazioni	Totale
BRANCHE DI ORIGINE									
Agricoltura	11,767	40,552	6,230	58,550	48,198	253	-718	4,532	52,265
Industria	13,075	432,262	135,573	580,910	374,589	213,571	16,120	161,871	766,152
Servizi	1,429	97,843	143,023	242,295	440,354	5,427	7	27,415	473,203
Totale costi intermedi	26,271	570,657	284,826	881,755	863,141	219,252	15,409	193,818	1,291,620
RISORSE PRIMARIE									
Valore aggiunto costo fattori	43,139	342,184	616,899						
Produzione al costo fattori	69,410	912,842	881,725						
Imposte nette sulla produzione	-3,809	28,487	-4,633						
Produzione effettiva	65,602	941,328	877,092						
Produzione distribuita	61,520	945,477	867,025						
Totale import.ex-dogana	15,027	167,942	20,226						
Risorse a prezzi di mercato	110,815	1,347,062	670,368						

FONTE: ELABORAZIONI NOMISMA SU DATI ISTAT

La *matrice degli impieghi intermedi* costituisce il quadro centrale della tavola, dove sono iscritti i flussi di beni e servizi che circolano nell'area delle unità produttive.

L'insieme di tali flussi ci permette di conoscere quanto ogni branca acquista e vende alle altre branche produttrici, descrivendo pertanto le relazioni esistenti all'interno dei settori che compongono l'economia di un paese. Nell'esempio, la lettura per riga indica l'ammontare di beni che la branca dell'agricoltura offre a se stessa, a quella dell'industria e a quella dei servizi. Viceversa, la lettura per colonna indica quanto la branca dell'agricoltura acquista da se stessa, da quella dell'industria e da quella dei servizi. In questo modo ogni elemento della matrice assume un duplice significato, di valore domandato e di valore offerto, a seconda del punto di vista adottato per la lettura della tavola. Così il valore 13.075 nella seconda riga e prima colonna rappresenta il valore dei beni che il settore dell'industria offre all'agricoltura e contemporaneamente quanto l'agricoltura domanda al settore dell'industria.

Una cornice verticale posta nella sezione di destra della tavola identifica la *matrice degli impieghi finali*, nella quale sono registrati i flussi di beni e servizi che escono dall'area delle unità produttive per essere destinate al consumo finale. Tale matrice scompone gli impieghi finali di ogni branca in investimenti (vendita di beni durevoli da parte della branca considerata), consumi collettivi e privati, variazioni delle scorte ed esportazioni.

La *matrice dei costi e delle risorse primarie*, costituita da una cornice orizzontale posta nella sezione inferiore della tavola, registra i flussi afferenti alle remunerazioni dei fattori produttivi. Questa sezione della tavola evidenzia i costi sostenuti dalle singole branche per la retribuzione del lavoro e del capitale. Di conseguenza, essa consente di osser-

osservare come, per ogni branca, a partire dalla produzione di beni intermedi si arriva alla formazione delle risorse disponibili, passando attraverso il valore aggiunto, le imposte, la produzione effettiva e le importazioni.

La sintesi del sistema economico operata attraverso le matrici intersettoriali permette, come primo risultato immediato, di analizzare la struttura produttiva di ogni singolo settore dell'economia. Semplicemente rapportando ogni elemento di costo di una branca alla sua produzione, se ne può desumere la sua ricetta produttiva, nonché il grado di dipendenza/integrazione da e con altri settori.

Esistono poi tutta una serie di modelli, di cui non verrà dato dettaglio nel presente lavoro, che sfruttano il quadro strutturale desumibile dalla tavola per valutare gli effetti moltiplicativi che si generano tra la domanda di un bene ed il sistema economico nel suo complesso. Semplificando il concetto, una variazione della domanda finale, anche relativa ad una sola branca, richiede al sistema economico la soddisfazione di tale domanda, che è affidata in primo luogo alle branche direttamente interessate (nel nostro schema l'agricoltura) e poi, indirettamente, a tutte le branche che forniscono mezzi produttivi all'agricoltura, a quelle che forniscono i mezzi produttivi a queste ultime, e così via, con un effetto moltiplicativo che, a seconda del segno della variazione iniziale, genera maggiore o minore ricchezza nel sistema economico.

Il presente studio si limita a porsi il primo dei due obiettivi appena illustrati (analisi della struttura produttiva del sistema sportivo italiano), attraverso la costruzione di una versione notevolmente semplificata, a 14 branche, della tavola input-output dello sport italiano.

Le branche prese in considerazione in questa tavola sono le seguenti:

- ✓ Coni;
- ✓ Federazioni sportive²³;
- ✓ Società sportive delle Federazioni Sportive Nazionali²⁴;
- ✓ Società sportive degli Enti di Promozione Sportiva²⁵;

²³ Nella costruzione della tavola input-output sono stati considerati i dati relativi all'attività di tutte le 39 Federazioni Sportive affiliate al Coni.

²⁴ L'indagine campionaria dalla quale sono stati tratti i dati concernenti le condizioni di operatività economico-finanziaria delle società sportive è stata condotta presso società di 35 Federazioni Sportive Nazionali (tutte tranne FIDC, FIDC, FICr e FIMS) e 3 Discipline Associate (FIABS, FIB e FSI). L'universo di riferimento non coincide pertanto con la lista delle 39 Federazioni "ufficiali", rispetto alla quale vengono a mancare circa 7.000 società. Nella definizione "società sportive delle FSN" sono, invece, comprese circa 2.200 società delle Discipline Associate (su un totale di 6.700), mentre non sono stati presi in considerazione i circa 9.600 "altri nuclei" delle Federazioni e delle Discipline Associate. A parziale giustificazione di queste scelte, va detto che buona parte del giro d'affari imputabile alle società delle 4 Federazioni mancanti (le 6.700 affiliate alla Federcaccia) è comunque registrato nella tavola input-output sotto forma di consumi finali dei cacciatori, e l'assenza degli "altri nuclei" può ritenersi più che compensata dalla definizione estremamente ampia di attività sportiva adottata nel questionario e da qualche problema di sovrastima incontrato nella definizione del campione (appare più che fondato, infatti, il sospetto che a rispondere siano state soprattutto le società meglio organizzate e strutturate)

²⁵ L'universo cui si riferisce il dato delle società sportive affiliate agli Enti di Promozione Sportiva è quello delle 45.750 società e nuclei organizzati censiti dall'ultimo Rapporto Annuale del Coni, al netto di una percentuale di doppie affiliazioni (per cui le società sono da ritenersi già comprese nell'universo Coni) stimata, grazie ai questionari, attorno al 18,5%. Alle società sportive degli Enti di Promozione è stato

- ✓ Enti di Promozione Sportiva²⁶;
- ✓ Unire;
- ✓ Istituto per il Credito Sportivo;
- ✓ Editoria;
- ✓ Televisioni;
- ✓ Produttori e distributori di beni sportivi;
- ✓ Produttori di altri beni e servizi non sportivi;
- ✓ Servizi sportivi a scopo di lucro;
- ✓ Regioni ed enti locali;
- ✓ Governo centrale.

Rispetto alla classificazione ancora più elementare adottata nella precedente edizione dello studio, che si basava sulla suddivisione del sistema economico in cinque macro-settori, vale la seguente tavola di conversione:

<i>Sport ed Economia 1991</i>	<i>Sport ed Economia 1999</i>
Settore sportivo non profit	Coni; Federazioni Sportive; Enti di Promozione Sportiva; società sportive delle FSN; società sportive degli EPS
Settore produttivo sportivo	Unire; Istituto per il Credito Sportivo; editoria; televisioni; produttori e distributori di beni sportivi; produttori di servizi sportivi a scopo di lucro
Settore produttivo non sportivo	Produttori di beni e servizi non sportivi
Governo centrale	Governo centrale
Enti locali	Regioni ed enti locali

Naturalmente, le potenzialità aggiuntive della tavola, brevemente descritte in precedenza, potranno essere sfruttate in un lavoro successivo per dare ulteriori indicazioni sia di tipo strutturale che di tipo previsionale sugli effetti di eventuali politiche sportive a livello nazionale e regionale.

attribuito un giro d'affari medio pari a circa il 50% di quello della società-tipo delle FSN, tenendo ovviamente conto della diversa struttura di ripartizione delle entrate e delle uscite che risulta dall'indagine campionaria.

²⁶ Il settore comprende i comitati nazionali, regionali e provinciali di 13 Enti di Promozione Sportiva. Per quanto riguarda le strutture nazionali di questi ultimi, ai fini della costruzione della tavola Input-Output si è fatto ricorso ad una proiezione basata sui dati desumibili dai bilanci di quattro degli Enti di Promozione più importanti: UISP, CSI, AICS E LIBERTAS. Come moltiplicatore è stato utilizzato il rapporto tra i contributi ricevuti dai quattro Enti in questione ed il totale dei contributi erogati dal Coni agli EPS. Viceversa, per il giro d'affari dei comitati regionali e provinciali degli Enti si è provveduto ad una stima di massima basata su dati forniti da dirigenti nazionali della Uisp.

In conclusione, è opportuno fare una ulteriore precisazione su alcune caratteristiche delle analisi Input-Output che, se non specificate, potrebbero dare adito a interpretazioni distorte o addirittura errate dei risultati ottenuti.

Come è noto, la struttura delle tavole tende a cambiare nel tempo a causa di due componenti distinte: i mutamenti nelle tecniche di produzione²⁷ e i mutamenti nei prezzi dei beni e dei servizi. Questi due fattori di cambiamento hanno tuttavia caratteristiche temporali nettamente distinte: la tecnologia produttiva, pur essendo soggetta in taluni settori a continua evoluzione, tende generalmente ad avere influenza sul mix produttivo di un sistema economico nel medio/lungo periodo; i mutamenti nei prezzi dei beni e dei servizi sono i più frequenti e determinano cambiamenti strutturali nel breve periodo.

Nel nostro caso, il problema dei prezzi non si pone, dal momento che ogni voce inclusa nella tavola è espressa direttamente a prezzi 1996.

Diverso appare, invece, il discorso relativo alla struttura dei costi di produzione e dei consumi intermedi delle varie branche considerate. Solo in qualche caso, infatti, è stato possibile ricostruire questi ultimi con riferimento allo stesso 1996, mediante rilevazioni dirette condotte attraverso questionari (è il caso delle società sportive) o la lettura dei bilanci (come per le branche coincidenti con uno specifico soggetto economico: Coni, Federazioni Sportive). In tutte le altre circostanze, viceversa, si è dovuta assumere l'immutabilità nel tempo della struttura dei costi ricostruita con riferimento ad alcuni anni prima. In qualche caso, poi, al fattore di approssimazione appena accennato si è aggiunto quello, ben maggiore, dell'applicazione ad un gruppo di soggetti economici di una struttura dei costi "tipo", ricavata come media di un settore più ampio (è il caso - ad esempio - della branca dei produttori e distributori di beni sportivi, cui è stata applicata la struttura dei costi media dei settori "vestiario" e "calzature" desunta dall'ultima tavola input-output realizzata dall'Istat nel 1988).

La maggiore lentezza con cui i mutamenti in campo tecnologico influenzano la struttura delle tavole ha di solito indotto gli utilizzatori dei modelli input-output a ritenerne valido lo scheletro strutturale anche a distanza di tempo.

Per la stessa ragione, abbiamo ritenuto perfettamente lecito assumere come ancora valida nel 1996 la struttura dei costi di produzione e dei consumi intermedi calcolata per alcune branche diversi anni prima.

²⁷ A loro volta suddivisibili in mutamenti dovuti all'effetto sostituzione e in cambiamenti di tipo strettamente tecnologico.

3.2. La ricerca delle fonti dei dati

La ricerca delle fonti ha costituito, sicuramente, uno degli aspetti più problematici ed impegnativi dell'intera indagine sull'impatto economico dello sport in Italia.

Molte cose sono migliorate rispetto alla situazione con cui ci si era trovati alle prese nel 1991:

- ✓ è cresciuta, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, la produzione di statistiche “ufficiali”, almeno su alcuni temi fondamentali, quali – ad esempio – la pratica sportiva degli italiani;
- ✓ parallelamente, si è arricchita la disponibilità di dati non strettamente “sportivi”, ma ugualmente di grande utilità per la formulazione di valutazioni indirette su aspetti particolari del business sportivo: si pensi alle statistiche sul turismo;
- ✓ allo stesso tempo, si sono moltiplicati i rapporti di ricerca aventi per oggetto la riclassificazione e l'analisi dei bilanci delle principali aziende di alcuni comparti di attività economica di particolare interesse: giornali quotidiani e periodici (Rapporto FIEG), televisioni (*L'industria della Comunicazione in Italia*);
- ✓ il semplice fatto di avere aggiunto sette anni ad alcune serie storiche che non apparivano sufficientemente lunghe all'inizio degli anni novanta ha contribuito a dare spessore ad alcune parti dell'indagine;
- ✓ nel caso di più evidente carenza di dati e statistiche “ufficiali” che si è presentato agli estensori dello studio, riguardante le condizioni di funzionamento economico-finanziario delle società sportive, si è provveduto con una indagine di campo *ad hoc*, che costituisce, insieme alla costruzione della tavola input-output, la più evidente novità di tipo metodologico rispetto alla precedente edizione del lavoro;
- ✓ in tutti gli altri casi in cui la disponibilità di informazioni *standard* non era tale da soddisfare le esigenze della costruzione della tavola delle interdipendenze settoriali, si è proceduto all'effettuazione di stime, proiezioni e valutazioni indirette, i cui elementi di base sono ricostruiti nei paragrafi che seguono.

Naturalmente, a tutto ciò va aggiunto, analogamente a quanto era stato fatto nella precedente edizione, l'utilizzo dei bilanci ufficiali degli enti e delle istituzioni appartenenti al sistema sportivo, ogniqualvolta la cosa è stata possibile: è il caso del Coni, delle Federazioni Sportive Nazionali, dei principali Enti di Promozione Sportiva, dell'Unire, dell'Istituto del Credito Sportivo²⁸.

²⁸ In qualche caso, la difficoltà di reperimento dell'ultimo bilancio pubblicato ha costretto alla scelta subottimale di effettuare proiezioni sulla base del rendiconto più recente a disposizione.

3.2.1. I consumi finali delle famiglie

Quello che segue è l'elenco delle fonti utilizzate, dei metodi di calcolo e delle principali ipotesi semplificatrici adottate nella valutazione delle diverse voci che compongono la spesa finale interna delle famiglie per lo sport in Italia.

- ✓ *Spesa degli spettatori per spettacoli sportivi*: il dato è ricavato dalle statistiche annuali della Siae sullo spettacolo in Italia, nelle quali è registrato al lordo dell'Iva e dell'imposta sugli spettacoli. L'incidenza di tali imposte è stimata nel 4,66% per l'Iva (media tra l'aliquota del 9% che si applica sui biglietti fino a 25.000 lire e quella del 19% in vigore oltre tale cifra, con l'abbattimento dei 2/3 previsto in regime forfettario), e nel 9% per l'imposta sugli spettacoli. I dati desumibili dall'indagine diretta sulle società sportive e dai bilanci delle Fsn consentono di ripartire la spesa totale per spettacoli sportivi tra i principali settori destinatari.
- ✓ *Spese nette per Totocalcio, Totogol ed Enalotto*: viene considerato il totale delle giocate meno il montepremi (per l'Enalotto si considera solo la quota che finisce al Coni), così come lo stesso può essere desunto dall'ultimo bilancio consuntivo del CONI. La quota di pertinenza dello Stato sulla spesa complessiva per Totocalcio e Totogol era, nel 1996, del 31,74%.
- ✓ *Spese nette per Totip, scommesse negli ippodromi, scommesse nelle agenzie ippiche, scommesse al totalizzatore interurbano e Corsa Tris*: si considera il prelievo lordo dell'Unire sul totale delle giocate. La quota dello Stato sul totale delle giocate era, nel 1996, del 29,1% nel caso del Totip e del 4,8% per tutte le altre forme di scommesse.
- ✓ *Spese per l'acquisto di abbigliamento e calzature sportive*: il calcolo si basa sulle ultime statistiche disponibili prodotte dalla Nielsen per la Mostra Internazionale dell'Articolo Sportivo (MIAS) e ha per oggetto la stima della quota "a destinazione sportiva" del mercato interno al dettaglio. Sulla base di valutazioni effettuate nel 1993 dalla stessa Nielsen, tale quota di consumo "sportivo" viene fissata al 59% del totale. L'Iva applicata su questi articoli è del 19% (abbigliamento) e 13% (calzature). I deflatori utilizzati per esprimere a prezzi 1996 i dati disponibili sono l'indice dei consumi delle famiglie (indagine sui Bilanci delle Famiglie) per "vestiario confezionato" e "calzature".
- ✓ *Spese per l'acquisto di articoli sportivi e da campeggio*: il dato proviene dall'indagine Istat 1996 sui Bilanci delle Famiglie. L'Iva applicata su questi articoli è del 19%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di biciclette sportive*: sulla base delle statistiche ANCMA 1996 relative al numero di biciclette prodotte in Italia e dei dati Istat del commercio estero 1995, rivalutati al 1996 sulla base delle variazioni intervenute nel numero di biciclette importate ed esportate (fonte: ANCMA), si è proceduto alla stima della quota "a destinazione sportiva" del mercato interno delle biciclette (valutato pari al 60%²⁹), ipotizzando un prezzo medio alla produzione di 190.000 lire per unità pro-

²⁹ L'ipotesi del 60% tiene conto del fatto che tra il 1994 e il 1996 il calo del mercato è stato causato soprattutto dal crollo della mountain bike: di conseguenza, l'indice di "destinazione sportiva" del consumo è stato corretto al ribasso.

dotta e un ricarico commerciale medio del 35%³⁰. L'Iva applicata su questi articoli è del 19%.

- ✓ *Spese per l'acquisto di componentistica per biciclette sportive*: sulla base delle statistiche Istat della produzione industriale 1994 relative al numero e al valore delle parti prodotte in Italia e dei dati Istat del commercio estero 1995, rivalutati al 1996 sulla base delle variazioni intervenute nel numero di biciclette importate ed esportate (fonte: ANCMA), si è proceduto alla stima della quota "a destinazione sportiva" del mercato interno dei componenti per bicicletta (supposta pari al 60%³¹), ipotizzando un rapporto tra fatturato della produzione di biciclette e fatturato produzione di parti di 1 a 0,85 (fonte: Istat) e un ricarico commerciale medio del 35%³². L'Iva applicata su questi articoli è del 19%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di armi e cartucce*: sulla base dei dati forniti dall'associazione nazionale dei produttori del settore, riportati in un articolo del Sole 24 Ore del 22/2/97, relativi alla produzione del comparto e rivalutati del 5%, e dei dati Istat del commercio estero 1995, si è proceduto alla stima della domanda interna a prezzi di mercato, ipotizzando un ricarico commerciale medio del 50%³³. L'Iva applicata su questi articoli è del 19%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di imbarcazioni, accessori e motori per la nautica da diporto*: le statistiche prodotte annualmente dall'UCINA consentono di valutare con esattezza le dimensioni del mercato interno a prezzi di fabbrica (lo scarso rilievo assunto dai canali distributivi diversi dalla vendita diretta sconsiglia l'applicazione di ricarichi commerciali). L'Iva applicata su questi articoli è del 19%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di figurine sportive*: il dato si riferisce al fatturato 1996 a prezzi di mercato delle collezioni sportive pubblicate in Italia ed è riportato nella relazione annuale della Commissione Garante della Concorrenza e del Mercato. L'Iva applicata su questi articoli è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di prodotti alimentari per lo sport (integratori vitaminici)*: sulla base di articoli di stampa (Mondo Economico del 29/4/96; Sole 24 Ore del 28/5/97) che attribuivano a Quaker & Forti il 72,2% del mercato italiano 1996, si è stimato il valore del mercato interno al dettaglio, ipotizzando un ricarico commerciale medio del 100%. L'Iva applicata su questi articoli è del 9%.
- ✓ *Spese per partecipazione sportiva*: la stima è frutto della rilevazione diretta condotta da Nomisma presso le società sportive italiane e comprende le entrate di queste ultime (sia affiliate alle FSN che agli EPS) per "tesseramento", "quote sociali" e "affitto impianti". Vengono inoltre conteggiate in questa voce le entrate da tesseramento dei comitati nazionali degli Enti di Promozione Sportiva, sulla base di una valutazione complessiva dei ricavi dei comitati regionali e provinciali degli Enti pari a 100 miliardi, provenienti per circa l'80% dal tesseramento. Come è noto, si tratta di spese che non rientrano nel campo di applicazione dell'Iva.

³⁰ La stima sottintende l'ipotesi semplificatrice che il mercato sia interamente formato dai consumatori finali.

³¹ Vedi nota precedente.

³² Vedi nota precedente.

³³ Vedi nota precedente.

- ✓ *Spese per vacanze sportive lunghe (settimane bianche, ecc.):* il calcolo del relativo mercato interno è frutto della moltiplicazione del numero stimato di italiani che attribuiscono un'importanza decisiva alla possibilità di fare sport durante le vacanze lunghe, per il numero medio di giornate pro-capite trascorse in vacanze lunghe, per la spesa turistica media (stima dei consumi nazionali), nell'ipotesi che la spesa degli italiani all'estero sia il doppio della spesa giornaliera interna, le giornate di vacanza trascorse dagli italiani all'estero corrispondano al 12,3% delle giornate complessive di vacanza degli italiani (fonte Istat) e le giornate spese dagli stranieri in Italia siano il 35% del mercato turistico interno. Le fonti dei dati utilizzati nella valutazione sono: l'Indagine Istat sulle vacanze degli italiani; il Rapporto Doxa sulle vacanze degli italiani; Il Libro bianco sul turismo in Italia del Ministero del Turismo; L'indagine sul turismo sportivo in Italia di Nomisma-CST). L'Iva applicata su queste spese è stimata con un'aliquota media del 9%. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 dati relativi ad anni precedenti è l'indice dei consumi finali interni delle famiglie di contabilità nazionale.
- ✓ *Spese per vacanze sportive brevi:* il calcolo del relativo mercato interno è frutto della moltiplicazione del numero stimato di italiani che attribuiscono un'importanza decisiva alla possibilità di fare sport durante le vacanze brevi o i week-end, per il numero medio di giornate pro-capite trascorse in vacanze brevi e altri viaggi, per la spesa turistica media, nell'ipotesi che la spesa degli italiani all'estero sia il doppio della spesa giornaliera interna, le giornate di vacanza trascorse dagli italiani all'estero corrispondano al 9% delle giornate complessive di vacanza degli italiani (fonte Istat) e le giornate spese dagli stranieri in Italia siano il 25% del mercato turistico interno. Le fonti dei dati utilizzati nella valutazione sono le stesse della voce precedente. L'Iva applicata su queste spese è stimata con un'aliquota media del 9%. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 dati relativi ad anni precedenti è l'indice dei consumi finali interni delle famiglie di contabilità nazionale.
- ✓ *Spese per viaggi di altro tipo con finalità sportive:* il calcolo del relativo mercato interno è frutto della moltiplicazione del numero di giornate spese in "viaggi di altro tipo" per motivi sportivi, per la spesa turistica media, nell'ipotesi che la spesa degli italiani all'estero sia il doppio della spesa giornaliera interna, le giornate di vacanza trascorse dagli italiani all'estero corrispondano al 9% delle giornate complessive di vacanza degli italiani (fonte Istat) e le giornate spese dagli stranieri in Italia siano il 25% del mercato turistico interno. Le fonti dei dati utilizzati nella valutazione sono le stesse della voce precedente. L'Iva applicata su queste spese è stimata con un'aliquota media del 9%. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 dati relativi ad anni precedenti è l'indice dei consumi finali interni delle famiglie di contabilità nazionale.
- ✓ *Spese per spostamenti giornalieri per praticare ed assistere:* sulla base di dati ricavati dall'Indagine Multiscopo Istat 1991/93, si è stimato che il numero di spostamenti giornalieri per fare o vedere sport in auto/moto sia di 4.077.000, ad un costo unitario di 4.000 lire (corrispondente ad uno spostamento A/R di 18 minuti a 31 Km. l'ora a 424 lire/km), e quello con mezzi pubblici di 1.142.000, a 1.500 lire l'uno. I deflatori utilizzati per esprimere a prezzi 1996 i dati disponibili sono l'indice dei consumi delle famiglie di contabilità nazionale per "spese di esercizio dei mezzi di trasporto" e "acquisto di servizi di trasporto". Il peso dell'imposizione fiscale su

queste spese viene quantificato nel 4% di Iva sulla parte di trasporto pubblico e nel 31,5% di Iva ed imposte varie sull'uso del mezzo privato.

- ✓ *Spese per abbonamenti RAI*: il calcolo tiene conto della quota della spesa per abbonamenti radio e Tv corrispondente alla percentuale di offerta sportiva televisiva sulle reti Rai nel 1996 (fonte: bilancio Rai). Il peso dell'imposizione fiscale su queste spese viene quantificata nel 14,8% di Iva e quota dello Stato.
- ✓ *Spese per abbonamenti a Telepiù*: la stima coincide con l'80% del fatturato, al netto della pubblicità, di Telepiù 1, 2 e pay per view. Tale percentuale equivale alla quota di pubblicità di Telepiù2 e pay per view, ovvero delle reti che nel 1996 erano a contenuto esclusivamente sportivo, sul totale. L'Iva applicata su queste spese è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di quotidiani sportivi*: la valutazione corrisponde alla quota di fatturato proveniente da vendite, desumibile dall'Indagine FIEG 1998 sui bilanci delle imprese editrici di giornali quotidiani. L'Iva applicata su questi consumi è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di quotidiani di informazione (pro-quota)*: la valutazione equivale alla quota dei ricavi da vendite di 77 quotidiani di informazione generale (fonte: Indagine FIEG 1998 sui bilanci delle imprese editrici di giornali quotidiani) corrispondente al peso percentuale che riveste l'interesse dei lettori per le notizie sportive rispetto al totale delle notizie (fonte: Indagine Multiscopo Istat). L'Iva applicata su questi consumi è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di periodici sportivi*: la valutazione corrisponde ai ricavi da vendite in edicola e abbonamenti dei periodici della categoria "divertimenti, giochi e sport" (al 50%), ricavabili dall'Indagine Istat sulle Statistiche culturali. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 i dati disponibili è l'indice dei consumi delle famiglie (indagine sui Bilanci delle Famiglie) per "giornali e riviste". L'Iva applicata su questi consumi è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di libri sportivi*: la valutazione corrisponde alla quota della spesa delle famiglie (fonte: Istat, Bilanci delle Famiglie) per l'acquisto di libri equivalente all'incidenza percentuale del valore della tiratura di opere dedicate a "divertimenti, giochi e sport" (al 50%) sul totale della tiratura di libri (fonte: Istat, Statistiche Culturali). L'Iva applicata su questi consumi è del 4%.
- ✓ *Spese per l'acquisto di videocassette sportive (vendita e noleggio)*: il calcolo si riferisce al 7% del mercato totale dell'home video in Italia (fonte: Univideo), nell'ipotesi di un ricarico commerciale medio del 47,4% (fonte: Indagine Istat sui bilanci delle imprese con meno di dieci addetti). L'Iva applicata su questi consumi è del 13%.
- ✓ *Spese sanitarie (per visite di idoneità sportiva)*: il calcolo si basa sulla moltiplicazione del numero totale di assicurati Sportass per il costo stimato di una visita (40.000 lire, supposte a carico dell'atleta) per la percentuale ipotizzata di persone che si sottopongono realmente alla visita (25% dei tenuti a farlo).
- ✓ *Spese sanitarie (per cura di infortuni)*: il calcolo si basa sulla moltiplicazione del numero di infortuni desumibile dalle statistiche Sportass, proiettato sulla popolazione sportiva totale, per il risarcimento medio per infortunio previsto dalla Sportass nel 1993-94 (1.200.000 lire) per la percentuale di spesa sanitaria che rimane a

carico delle famiglie. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 i dati disponibili è l'indice dei consumi delle famiglie (indagine sui Bilanci delle Famiglie) per "servizi sanitari e spese per la salute".

- ✓ *Spese dei piloti*: il dato, ricavato da una recente indagine del Censis Servizi³⁴, comprende i costi sostenuti dai piloti non professionisti per l'ammortamento delle auto, la loro preparazione ed il relativo esercizio (carburante, lubrificanti, usura dei mezzi, ecc.). Il riporto dei valori a prezzi 1996 (lo studio del Censis si riferisce al 1997) è stato effettuato utilizzando come deflatore l'indice dei consumi delle famiglie di contabilità nazionale per "acquisto ed esercizio mezzi di trasporto". L'imposizione fiscale gravante su queste spese viene quantificata nel 19% di Iva sulle spese di acquisto e preparazione delle auto e sull'uso degli autodromi, e nel 28,7% di IVA ed imposte varie sulle spese di esercizio.
- ✓ *Altre spese relative alla caccia (diverse da quelle sostenute per l'abbigliamento, le armi ed i cani)*: sulla base dei dati contenuti in uno studio dell'Eurispes riferito al 1995 si è provveduto a moltiplicare i costi medi variabili sostenuti dai cacciatori in un anno, al netto di quelli per l'acquisto dei cani, dell'abbigliamento e delle armi, per il numero dei cacciatori censiti dall'indagine. La cifra così ottenuta è stata quindi aumentata di un quinto del costo d'acquisto dei cani, per tenere conto della quota di competenza annuale di quello che appare a tutti gli effetti come un investimento pluriennale, e della metà dei costi per l'abbigliamento, ipotizzando che tale dato possa rappresentare la parte di acquisti di articoli specializzati non compresa nella voce generale inserita in precedenza. Il deflatore utilizzato per esprimere a prezzi 1996 i dati disponibili è l'indice dei consumi finali nazionali delle famiglie di contabilità nazionale. L'imposizione fiscale relativa a queste spese è data dalla somma dell'Iva stimata in media al 9% e delle tasse di concessione governativa e regionale.
- ✓ *Spese per l'acquisto di articoli di merchandising*: in assenza di statistiche attendibili su questa voce, si è assunto come *proxi* del mercato interno il fatturato 1994 delle prime due aziende italiane del settore (Fsm e Bsm)³⁵, aumentato del margine commerciale desunto dall'Indagine Istat sui bilanci delle imprese con 10-19 addetti e rivalutato del 40% per tenere conto dell'ipotesi formulata in merito alla crescita del mercato tra il 1994 e il 1996. L'Iva applicata su questi consumi è del 19%.
- ✓ *Spese per lotterie, feste e pesche di beneficenza delle società sportive; contributi e liberalità a favore di società sportive; acquisti di beni e servizi commerciali dalle società sportive; contributi versati dai soci delle società sportive a copertura del disavanzo economico di gestione*³⁶: per tutte queste voci, la fonte dei dati è rappresentata dalla rilevazione diretta condotta da Nomisma presso le società sportive italiane. L'imposizione fiscale che grava su queste spese è data dall'Iva al 19% in regime forfettario (abbattimento dei 2/3) e dall'imposta sugli spettacoli al 9%, nel caso delle lotterie, e dall'Iva al 14% (media stimata tra le varie aliquote) per le attività

³⁴ Censis Servizi, *Non solo corse*, 1998.

³⁵ Ciò, evidentemente, equivale a supporre che le esportazioni siano uguali alle importazioni.

³⁶ Coerentemente con quanto dichiarato dalla maggior parte degli intervistati, si è assunto che gli eventuali deficit di gestione delle società sportive dilettantistiche vengano coperti direttamente dai dirigenti delle stesse.

commerciali delle società. Viceversa, non rientrano nel campo di applicazione dell'Iva i contributi e le liberalità a favore delle associazioni.

3.2.2. L'indagine campionaria sulle società sportive

LA SCELTA DELL'UNIVERSO DI RIFERIMENTO: DUE INDAGINI IN UNA

L'indagine campionaria sulle società sportive del Coni risponde all'obiettivo di analizzare "sul campo", cosa che nella precedente edizione dello studio su sport ed economia non era stato possibile fare, le condizioni di operatività organizzativa, gestionale, economica e finanziaria delle società appartenenti alle diverse Federazioni Sportive Nazionali.

Tra le ragioni che ci hanno spinto ad optare per uno strumento di indagine sicuramente non facile da gestire, specie in campo sportivo, come la somministrazione di un questionario di elevata complessità ad un campione di società rappresentativo dell'intero panorama federale e dell'intero territorio nazionale, vi è anche la considerazione che questo era l'unico modo per ottenere informazioni analitiche, statisticamente rilevanti, disaggregabili per singola Federazione. Tra i limiti che erano stati evidenziati alla fine del precedente studio il principale consisteva, infatti, proprio nell'impossibilità di mettere a confronto i comportamenti economici di società appartenenti a Federazioni diverse.

Inoltre, l'utilizzo del questionario ha consentito di allargare le finalità conoscitive dell'indagine ad aspetti non strettamente rilevanti ai fini dell'analisi economica, ma di importanza strategica per il committente: dati anagrafici, organizzativi, motivazionali e perfino "di mercato", se così possono essere definiti quelli che riguardano la domanda di servizi espressa dalla periferia del Coni.

L'unità di rilevazione dell'indagine è rappresentata dalla singola società sportiva, o sezione di polisportiva, aderente ad una Federazione sportiva nazionale o disciplina associata.

In prima approssimazione, l'universo di riferimento è stato quindi individuato in corrispondenza del totale delle società sportive appartenenti a 35 Federazioni sportive nazionali su 39 esistenti (tutte ad eccezione di caccia, medici sportivi, cronometristi e disabili) ed a 3 discipline associate su 20 (scacchi, badminton e biliardo sportivo).

Tuttavia, l'elevata concentrazione delle società sportive in un numero ristretto di Federazioni (soprattutto calcio, ma anche ciclismo, pallavolo, pesca, pallacanestro, tennis, bocce e atletica) impediva, di fatto, la costruzione di un campione proporzionale nel quale le società delle Federazioni dimensionalmente meno rilevanti fossero rappresentate con un livello di significatività statistica accettabile. Al tempo stesso, veniva esclusa la soluzione di sovrarappresentare nel campione le Federazioni più piccole, poiché ciò avrebbe comportato o l'eccessivo aumento della numerosità del campione o l'appiattimento dello stesso su un numero medio di società pressoché uguale per tutte le Federazioni.

Pertanto, si è deciso di dividere l'universo di riferimento in due sottoinsiemi che consentissero, considerando separatamente le Federazioni con più di 900 società e quelle

con meno, di limitare il problema della sovrarappresentazione delle Federazioni minori, senza per questo stravolgere la significatività dei campioni.

In altre parole, si è proceduto ad impostare due indagini campionarie separate, riferite ai due distinti universi in cui è stato scomposto quello di partenza: il primo composto da 54.887 società sportive appartenenti alle Federazioni più grandi (quelle con più di 900 società) ed il secondo da 6.589 società delle Federazioni minori (con meno di 900 società).

Evidentemente, ciò ha comportato, al momento di rapportare i dati al totale delle società sportive del Coni, una riponderazione dei dati delle due diverse indagini, che tenesse conto del fatto che la seconda si riferiva ad un sub-universo corrispondente ad appena il 10,7% di quello complessivo.

IL DISEGNO E LA COSTRUZIONE DEI DUE CAMPIONI TEORICI

La numerosità dei due campioni teorici è stata fissata, rispettivamente, in 425 (Federazioni con più di 900 società) e 435 (meno di 900) società sportive, in modo da garantire un tasso di significatività statistica del 95% in ciascuno dei due casi considerati.

Successivamente, è stata operata una stratificazione degli universi, sulla base, oltre che della ripartizione delle società in 38 Federazioni (16 da contattare centralmente più 22 da contattare a livello regionale), della loro appartenenza a quattro diverse circoscrizioni territoriali: Nord Ovest, comprendente Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria; Nord Est (Trentino, Friuli, Emilia, Veneto); Centro (Toscana, Umbria, Marche, Lazio); Sud e Isole (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna).

Di conseguenza, sono stati individuati 64 strati nel caso delle Federazioni più grandi e 88 in quello delle Federazioni con meno di 900 società.

Come si è detto, l'esigenza di garantire una maggiore rappresentatività statistica ad alcuni sottoinsiemi dei campioni teorici di riferimento, ridimensionata ma non scongiurata con la duplicazione dell'indagine, ha imposto la fissazione di alcuni vincoli a priori:

- ✓ per entrambi i gruppi di Federazioni è stata fissata una soglia di rappresentatività minima di 16 osservazioni, tale da assicurare ai dati riferiti alle singole Federazioni un livello di significatività statistica pari ad almeno il 75%;
- ✓ per le quattro circoscrizioni territoriali prese come riferimento è stata imposta una soglia minima di rappresentatività di 3 osservazioni per singola Federazione (ad eccezione di quella degli sport del ghiaccio nel Sud dove, a causa della scarsissima numerosità delle società sportive presenti, ne è stata considerata una sola), in modo da tenere conto, nella scelta dei soggetti da intervistare in ogni singola circoscrizione, dell'esistenza di diverse tipologie di società (per dimensioni, livello di attività agonistica, giro d'affari, complessità organizzativa, ecc.).

Partendo da questi presupposti, la numerosità dei campioni nei diversi strati è stata determinata attraverso una tecnica mista di campionamento: proporzionale per tipo di Federazione e circoscrizione territoriale, con una sovrastima delle FSN più piccole dei due universi e delle circoscrizioni con un numero inferiore di società.

Di seguito si evidenziano i livelli di significatività statistica corrispondenti ai diversi campioni:

- ✓ totale FSN con più di 900 società: 95%;
- ✓ totale FSN con meno di 900 società: 95%;
- ✓ singole Federazioni del primo gruppo: da 87% (FIGC) a 75% (FISI, FILPJ, FIABS, FMI, FIN, FGI, FIHP, FITET), in media 78%;
- ✓ singole Federazioni del secondo gruppo: da 83% (FIGH) a 76% (ACI, UITS, FIC, FIS, FIB, FIG, FIM, FIH, FISN), in media 79%;
- ✓ singole circoscrizioni territoriali del primo gruppo: tra 91% e 89%;
- ✓ singole circoscrizioni territoriali del secondo gruppo: tra 92% e 90%.

LA SCELTA DELLE IMPRESE DA INTERVISTARE

Una volta costruiti i campioni teorici, le imprese da intervistare in ogni circoscrizione e per ogni Federazione sono state scelte di comune accordo con il Coni, sulla base della combinazione dei seguenti criteri³⁷:

- ✓ fino ad un massimo di 15 società di una stessa Federazione da scegliere in una sola circoscrizione territoriale, queste sono state scelte nella stessa regione. Unica eccezione, le 11 società dell'UBI nella circoscrizione Nord Ovest, che sono state individuate in due regioni, per consentire la selezione di 3 società in Valle d'Aosta.
- ✓ Sopra le 15 società, le stesse sono state scelte in misura paritetica in due regioni; sopra le 30, in tre.
- ✓ La scelta delle regioni all'interno delle circoscrizioni è stata fatta cercando di privilegiare quelle che presentavano il numero di società per 100.000 abitanti più vicino alla media della circoscrizione, apportando le opportune correzioni per: i) non sovradimensionare il contributo delle regioni più grandi; ii) non scegliere le società sportive di una stessa Federazione in più di una regione a statuto speciale³⁸.
- ✓ La scelta delle società da intervistare all'interno di ogni regione è stata lasciata al Coni, che ha cercato di tenere conto, in maniera proporzionale rispetto all'effettiva consistenza dei diversi gruppi, delle varie tipologie di società sportive esistenti all'interno di ogni Federazione.

3.2.3. La spesa pubblica per lo sport

Poiché nell'ordinamento italiano manca un intervento diretto del Governo Centrale a sostegno dello sport, sul tipo di quello esistente in altri paesi europei, la destinazione dei

³⁷ Come si potrà vedere, diverse ragioni di opportunità hanno suggerito di optare per una scelta delle società da intervistare in qualche modo "guidata", anziché completamente casuale.

³⁸ Questo criterio è stato inserito in considerazione del particolare regime di aiuti pubblici in cui si trovano ad operare le società di queste regioni, che rischierebbe di alterare il dato nazionale delle fonti di finanziamento, qualora tali società fossero sovrarappresentate in uno dei due campioni.

fondi pubblici stanziati per lo sport va ricercata nei capitoli di spesa dei diversi Ministeri che si occupano di pratica sportiva, negli stanziamenti delle Regioni per la promozione dell'attività sportiva e ricreativa, e negli interventi degli enti locali sia per la promozione che per la gestione degli impianti e dei servizi.

Rispetto allo studio precedente, per quanto riguarda la spesa delle amministrazioni pubbliche, si è cercato di aumentare le fonti disponibili dirette, per cogliere meglio le differenze politiche sportive dei vari enti.

A tal fine, si è proceduto in via preliminare all'analisi dei bilanci dello Stato, delle Regioni e di un campione significativo di Comuni italiani.

La raccolta dei bilanci dell'amministrazione dello Stato e degli enti territoriali, ancorché riferiti ad esercizi precedenti rispetto all'anno assunto come base per il presente lavoro, permette di costruire opportuni indici che, se applicati ai dati più recenti della spesa totale delle varie amministrazioni dello Stato, consentono di stimare i flussi monetari che intercorrono tra il settore pubblico e le altre branche produttive che compongono il sistema sportivo italiano (analisi delle interdipendenze settoriali).

Naturalmente, ciò nella doppia ipotesi semplificatrice che i quozienti tra le voci più significative di bilancio siano rimasti costanti a distanza di qualche anno e che, nel caso specifico dei Comuni, i rapporti tra le principali voci di bilancio calcolati con riferimento al campione costituito da poco più di una ventina di essi (i più grandi) possano essere considerati validi per l'intero universo.

Solo in questo modo, infatti, è possibile ricavare - ad esempio - dalla voce "trasferimenti totali di parte corrente" della tabella della Relazione del Ministero del Tesoro sulla stima del fabbisogno di cassa dei Comuni nel 1996 la parte degli stessi che può essere ragionevolmente attribuita alle associazioni sportive, applicando a tale voce lo stesso indice "trasferimenti alle società sportive/trasferimenti totali" calcolato con riferimento ai bilanci 1995 del campione di comuni esaminato.

Per le spese del Governo Centrale è stato analizzato il Rendiconto Generale dell'Amministrazione dello Stato per l'esercizio finanziario 1996, riguardo ai seguenti Ministeri:

- ✓ Ministero della Pubblica Istruzione e Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica per il sostegno delle attività di educazione fisica nelle scuole (compresi gli stipendi degli insegnanti di educazione fisica);
- ✓ Ministero della Difesa, dell'Interno, delle Finanze, di Grazia e Giustizia, delle Risorse Agricole per le attività sportive nelle Forze Armate e negli altri Corpi Armati dello Stato;
- ✓ ex Ministero del Turismo per contributi alla realizzazione di impianti;
- ✓ Ministero dei Lavori Pubblici per contributi all'edilizia scolastica.

In altre parole, sono state prese in considerazione, da un lato, la spesa corrente dei diversi ministeri per lo sport e, dall'altro, quella per l'ammortamento dei mutui e gli investimenti in conto capitale.

Per le Regioni sono stati raccolti i conti consuntivi per l'anno finanziario 1996. Nell'analisi dei bilanci sono stati presi in considerazione diversi capitoli di spesa, da quelli specificatamente riguardanti le attività sportive e ricreative, ai capitoli attinenti l'istruzione

per quanto riguarda la realizzazione o manutenzione delle palestre o l'acquisto di attrezzature, agli interventi nel settore del turismo per le voci attinenti il turismo sportivo.

Per i Comuni, non potendo raccogliere - come è ovvio - tutti i bilanci, si è ritenuto di focalizzare l'attenzione su un campione di Comuni con più di 200.000 abitanti ed altre municipalità che, secondo recenti indagini, risultano occupare i primi posti nella graduatoria nazionale della qualità della vita.

Anche in questo caso, l'analisi dei bilanci, relativa al 1995, è servita a ripartire la spesa totale per lo sport tra i vari settori di destinazione. Le percentuali corrispondenti sono state successivamente utilizzate per inserire nella tavola input-output il vettore della spesa "sportiva" di Province e Comuni nel 1996.

LA METODOLOGIA UTILIZZATA

L'analisi dei bilanci delle Regioni e delle principali amministrazioni comunali consente l'analisi disaggregata voce per voce di tutte le spese destinate al sostegno e allo sviluppo dell'attività sportiva. Con ciò, essa presenta alcuni innegabili vantaggi ai fini della nostra indagine:

- ✓ innanzitutto, consente di separare le spese impiegate per retribuire il personale da quelle per l'acquisto di beni e servizi, da un lato, e dai trasferimenti ad enti ed istituzioni che si occupano di sport, dall'altro, il che agevola la costruzione di un indicatore sintetico di grande utilità per l'analisi delle interdipendenze settoriali.
- ✓ In secondo luogo, permette di valutare con precisione l'entità dei trasferimenti con finalità "sportive" effettuati dalle Regioni agli enti locali, fornendo un elemento indispensabile per il calcolo della spesa pubblica consolidata³⁹.
- ✓ Inoltre, ciò aiuta a capire le differenti politiche di finanziamento del settore sportivo che esistono sia nei diversi enti pubblici, sia nelle diverse aree geografiche del paese, sia tra i comuni grandi e piccoli.
- ✓ Infine, sia pure limitatamente ad un campione di enti per quanto riguarda i comuni, l'analisi dei bilanci consente di individuare, oltre alle spese propriamente dedicate allo sport, tutti quei capitoli di spesa inseriti in altri programmi di intervento che possono essere ricondotti a spese sportive, come alcuni interventi nel settore del turismo o nei servizi inerenti l'istruzione. In questo modo, è possibile avere il quadro completo degli interventi degli enti locali per la promozione e lo sviluppo dell'attività sportiva.

Nella scelta dei comuni da analizzare si è cercato di coprire tutte le diverse aree regionali del paese, per ridurre al minimo i rischi di distorsioni nell'interpretazione dei dati e per potere avere elementi utili ad una comparazione.

La scelta di considerare solo i bilanci consuntivi è stata principalmente dettata dalla certezza di avere a disposizione i dati effettivi delle spese.

³⁹ In base all'analisi dei bilanci consuntivi delle Regioni, tale sorta di "sovrapposizione" tra i rendiconti delle Regioni e quelli degli enti locali è valutabile nel 27% degli impegni di parte corrente e nel 49% di quelli in conto capitale.

Infatti, i bilanci di previsione degli enti locali, sia iniziali che assestati, pur mostrando un elevato grado di veridicità sulla parte corrente, non si può dire che facciano altrettanto per quanto riguarda la parte in conto capitale. Il grado di realizzazione degli investimenti, ottenuto rapportando gli impegni in conto capitale alle relative previsioni di investimento, è assai basso. In alcuni casi, il realizzato è pari ad un terzo del preventivato. Ciò conferma che ancora oggi il bilancio di previsione viene compilato, per la parte relativa agli investimenti, non con intenti programmatori, bensì con prevalenti finalità di "annuncio politico".

La possibilità di ricavare dall'analisi dei bilanci delle Regioni e dei principali Comuni italiani dati sufficientemente disaggregati ha permesso di evidenziare le interrelazioni che intercorrono tra i vari soggetti economici e di quantificare i flussi monetari originati da tali legami.

A tal fine, le spese per lo sport degli enti locali sono state riclassificate in cinque grandi categorie per quanto riguarda le spese correnti: spese per il personale; trasferimenti a società sportive e ad altre organizzazioni sportive non profit (Coni, Federazioni Sportive, Enti di Promozione Sportiva); uscite destinate ai produttori e distributori di beni sportivi; uscite destinate ai produttori di altri beni e servizi non sportivi; interessi passivi sui mutui. Per le spese in conto capitale si è, viceversa, adottata una classificazione in tre categorie: spese destinate ai produttori e distributori di beni sportivi; spese destinate ai produttori di altri beni e servizi non sportivi; trasferimenti in conto capitale.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE SPESE CORRENTI

La categoria *personale* riguarda le retribuzioni dei dipendenti impiegati in attività legate allo sport, sia che svolgano funzioni amministrative che gestionali.

Alla branca dei *produttori di altri beni e servizi non sportivi* afferiscono tutte le voci che riguardano l'acquisto di beni e servizi non strettamente sportivi, ma occasionalmente destinati ad un uso sportivo. Rientrano in questa categoria le spese per la manutenzione ordinaria e per il funzionamento degli impianti (luce, riscaldamento, acqua, pulizie), oltre che le spese generali degli uffici.

Alla branca dei *produttori e distributori di beni sportivi* fanno principalmente capo le spese per l'acquisto di beni e servizi sportivi in senso stretto (ad esempio, le attrezzature).

La categoria delle *organizzazioni sportive non profit* comprende i trasferimenti alle società sportive (professionistiche e non), al Coni, alle Federazioni Sportive, agli Enti di Promozione Sportiva, agli organizzatori di manifestazioni sportive.

La categoria *interessi sui mutui* comprende gli interessi sui mutui concessi dall'Istituto del Credito Sportivo.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE SPESE IN CONTO CAPITALE

La branca dei *produttori di altri beni e servizi non sportivi* è interessata dagli investimenti per la costruzione, la ristrutturazione e l'ammodernamento degli impianti sportivi.

Al settore dei *produttori e distributori di beni sportivi* sono riconducibili le spese per l'acquisto di attrezzature per gli impianti sportivi o per le palestre.

Infine, la categoria *trasferimenti in conto capitale* riguarda i trasferimenti che gli enti territoriali di livello superiore erogano a favore di quelli di livello inferiore per l'effettuazione di investimenti inerenti lo svolgimento delle loro funzioni in materia di sport.

3.2.4. Gli investimenti privati nello sport

Di seguito viene riportato l'elenco delle fonti utilizzate, dei metodi di calcolo e delle principali ipotesi semplificatrici adottate nella valutazione del complesso degli investimenti delle aziende private nello sport in Italia nel 1996:

- ✓ *Investimenti in sponsorizzazioni e pubblicità diretti alle società sportive*: la rilevazione diretta condotta da Nomisma presso le società sportive italiane consente di determinare con precisione l'ammontare complessivo delle entrate delle stesse da "sponsorizzazioni e pubblicità". Ai fini della costruzione della tavola input-output, si è supposto che tale cifra sia imputabile per il 50% a sponsorizzazioni e per il 50% a pubblicità. La distinzione è importante soprattutto per il diverso regime fiscale a cui sono sottoposte le due diverse tipologie di operazioni: entrambe sono soggette al pagamento dell'Iva, con aliquota del 19% e abbattimento forfettario di 1/10, ma solo sulle sponsorizzazioni grava anche l'imposta sugli spettacoli, con aliquota del 9%.
- ✓ *Investimenti in sponsorizzazioni e pubblicità diretti a Coni, Fsn ed Eps*: il dato è stato rilevato direttamente dai bilanci del Coni, delle Federazioni e di quattro Enti di Promozione Sportiva (UISP, CSI, AICS, LIBERTAS). Dal momento che tali bilanci si riferiscono solamente all'attività delle strutture centrali degli Enti in questione, i ricavi da pubblicità e sponsorizzazioni dei comitati regionali e provinciali degli stessi sono stati stimati nel 4% dei ricavi totali.
- ✓ *Investimenti in pubblicità su quotidiani e riviste sportive*: sulla base delle informazioni acquisibili da varie fonti (FIEG, *La stampa in Italia*; Osservatorio FCP-FIEG; Statistiche Culturali Istat; Indagine Multiscopo Istat), tale dato è stato calcolato come somma della quota di fatturato dei quotidiani sportivi proveniente dalla pubblicità, più la quota di pubblicità dei quotidiani non sportivi corrispondente all'interesse percentuale dei lettori per le pagine di sport, più la quota di pubblicità dei periodici della categoria "moto e sport". Su tali investimenti gravano una commissione di agenzia del 15% e costi di produzione del 10%, oltre all'Iva del 19%.
- ✓ *Investimenti in pubblicità sulle trasmissioni sportive della Rai*: la stima è stata effettuata calcolando la quota di fatturato pubblicitario corrispondente al peso che lo sport ha sulla programmazione totale delle tre reti Rai.
- ✓ *Investimenti in pubblicità sulle trasmissioni sportive di Telepiù, Fininvest e Tele Montecarlo*: la stima è stata effettuata calcolando la quota di fatturato pubblicitario corrispondente al peso stimato dello sport sulla programmazione totale delle reti (Telepiù = 80%, Mediaset = 2% (dato reale 1995), Tele Montecarlo = 8%).

3.2.5. Le statistiche sportive dell'Istat

Quello che segue è un primo, ancorché non esaustivo, tentativo di classificazione delle fonti statistiche a carattere "sportivo" disponibili in ambito Istat, suscettibili tanto di utilizzazione diretta quanto di costituire la base per successive, più complesse, elaborazioni.

Se si fa eccezione per l'indagine multiscopo sulla pratica sportiva, in nessun altro caso si tratta di dati aventi una esplicita finalità sportiva e presentati come tali. Per qualche altra voce, l'inserimento nel nostro elenco fa addirittura riferimento a dati che per svariate ragioni non sono stati pubblicati, ma che vengono rilevati dall'Istat con appositi quesiti inseriti nei questionari e nei modelli di rilevazione ufficiali di varie indagini. Infine, le indagini di cui le statistiche sportive fanno parte sono molto diverse fra loro, per metodologia e periodicità.

Tutto ciò ci porta a dire che sarebbe quanto mai opportuno organizzare uno sforzo di sistematizzazione ed omogeneizzazione di questo patrimonio, per capire fino a che punto molti "buchi neri" delle attuali conoscenze sportive non siano, in realtà, colmabili da subito con l'aiuto dell'Istat e come, eventualmente, l'attività dell'Istituto potrebbe essere proficuamente indirizzata verso la costruzione di un vero e proprio, efficiente sistema di statistiche sportive.

Un primo passo in questa direzione, immediatamente attuabile, potrebbe essere quello di raccogliere, di concerto con il Coni, le statistiche sportive già in possesso dell'Istituto in un volume monotematico, sul tipo di quanto già accade con le statistiche culturali o sanitarie.

I dati riportati nella tabella che segue hanno costituito una indispensabile base di partenza per molte delle valutazioni contenute nel presente lavoro. Come si è già avuto modo di sottolineare, tuttavia, per avere una panoramica completa dei fenomeni in osservazione è stato necessario integrare tali fonti con le altre disponibili sul mercato e con una serie di stime degli autori, relativamente ai temi sui quali la statistica ufficiale non ha ancora prodotto evidenze sufficienti.

Tabella 3.3. - LE STATISTICHE SPORTIVE DELL'ISTAT

FONTI STATISTICHE	PERIODICITÀ	TIPO DI DATI
Indagine multiscopo sulle famiglie	Pluriennale	
<ul style="list-style-type: none"> • La pratica sportiva 		<ul style="list-style-type: none"> • dati sulla pratica sportiva in Italia
<ul style="list-style-type: none"> • L'uso del tempo in Italia 		<ul style="list-style-type: none"> • dati sull'attività di tempo libero e sulle attività fisico-sportive (informazioni su dove viene svolta l'attività e su il tempo dedicato)
<ul style="list-style-type: none"> • Letture, mass media, linguaggio 		<ul style="list-style-type: none"> • dati sulla lettura dei giornali quotidiani settimanali, non settimanali, ascolto della radio e della TV. Giornali e notizie letti abitualmente. Programmi maggiormente seguiti in TV ed ascoltati alla radio.
I consumi delle famiglie	Annuale	<p>Spesa dei consumatori per l'attività sportiva. Due categorie di consumo: articoli sportivi e da campeggio, servizi ricreativi.</p> <p>Diverse voci di spesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1714 barche • 1715 pesca, caccia, sci, racchette • 1732 biglietti stadio, ippodromi • 1733 campi tennis, piscine • 1814 Totocalcio <p>Altre voci di spesa</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1111 tute sportive • 1107 scarpe sportive • 1605 biciclette
Bilanci consuntivi delle regioni e delle province autonome	Occasionale	Spese delle regioni per la pratica sportiva
Bilanci consuntivi dei comuni e delle province	Occasionale	Entrate ed uscite degli enti locali per lo sport. Dati sugli impianti sportivi, sul tipo di gestione, sui proventi sulle

		spese, sugli addetti e sulle caratteristiche.
Statistica annuale produzione industriale	Annuale	Dati sul numero delle unità produttive e sulla produzione e vendita delle industrie “sportive”, calzature, abbigliamento, articoli sportivi, occhiali sportivi
Conti economici delle imprese con 20 addetti ed oltre	Annuale	Dati sui ricavi, sui costi, sugli investimenti delle imprese che rientrano nella categoria industria e commercio sportivo. Codici di attività: <ul style="list-style-type: none"> • 363 Costruzione e montaggio cicli e motocicli • 373 Strumenti ottici e fotografici • 45 Industria delle calzature, abbigliamento e biancheria • 494 Giocattoli e articoli sportivi • 616 Commercio all’ingrosso tessili, abbigliamento, calzature • 619 Commercio all’ingrosso di altri prodotti • 645 Commercio minuto articoli di abbigliamento • 646 Commercio calzature e pelletteria
Conti economici delle imprese con addetti da 10 a 19	Annuale	Dati sui ricavi, sui costi, sugli investimenti delle imprese che rientrano nella categoria industria e commercio sportivo.
Conti economici imprese meno di 10 addetti	Occasionale	Dati sui ricavi, sui costi, sugli investimenti delle imprese che rientrano nella categoria industria e commercio sportivo.
Statistiche del commercio con l’estero	Annuale	Dati sugli scambi commerciali per paesi. Le voci di import/export di competenza “sportiva” sono nei capitoli: <ul style="list-style-type: none"> • 62 Indumenti ed accessori di abbigliamento, diversi da quelli a maglia

		<ul style="list-style-type: none"> • 64 Calzature, ghette ed oggetti simili; parti di questi oggetti • 87 Vetture automobili, trattori, velocipedi, motocicli ed altri veicoli terrestri, loro parti ed accessori • 90 Strumenti ed apparecchi di ottica, per fotografia o per cinematografia, di misura, di controllo o di precisione; strumenti ed apparecchi medico-chirurgici; parti ed accessori di questi strumenti ed apparecchi • 93 Armi, munizioni e loro parti ed accessori • 95 Giocattoli, giuochi, oggetti per divertimenti o sport, loro parti ed accessori
Statistiche opere pubbliche	Annuale	Elenco dei lavori iniziati ed eseguiti nel corso dell'anno. Gli impianti sportivi sono classificati con il codice 084 e rientrano nella categoria edilizia sociale e scolastica
Statistiche culturali	Annuale	Dati sull'attività editoriale, sulle manifestazioni sportive e sui mezzi di comunicazione audio e audiovisivi
Censimento della popolazione	Decennale	Dati sulla popolazione residente attiva in condizione professionale per posizione nella professione per le attività economiche: attività sportive (92.6) e fabbricazione articoli sportivi (36.4)
Censimento dell'industria e dei servizi	Decennale	Dati sulle imprese, unità locali, addetti per categoria di attività economica: <ul style="list-style-type: none"> • 19.3 Fabbricazione calzature • 33.40.1 Fabbricazione di armature per occhiali di qualsiasi tipo; montatura in serie di occhiali comuni • 35.12 Costruzione e riparazione di imbarcazioni da diporto e sportive • 35.42 Fabbricazione di biciclette • 36.4 Fabbricazione di motocicli e biciclette

		<ul style="list-style-type: none"> • 51.47.7 Commercio all'ingrosso di articoli sportivi • 52.43 Commercio al dettaglio di calzature e articoli di cuoio • 52.48.5 Commercio al dettaglio di articoli sportivi, biciclette, armi e munizioni; di articoli per il tempo libero; di articoli da regalo, chinca-glieria e bigiotteria • 92.6 Attività sportive • 92.61 Gestione di stadi ed altri impianti sportivi • 92.61.1 Gestione di stadi • 92.61.2 Gestione di piscine • 92.61.3 Gestione di campi da tennis • 92.61.4 Gestione di impianti polivalenti • 92.61.5 Gestione di altri impianti sportivi • 92.61.6 Gestione di palestre • 92.62 Altre attività sportive • 92.62.1 Enti ed organizzazioni sportive • 92.62.2 Attività professionali sportive indipendenti • 92.62.3 Attività di organizzazione e promozione di eventi sportivi
Indagine sulle vacanze	Occasionale	Comportamento ed abitudini degli italiani in relazione al fenomeno delle vacanze. Dati sui viaggi trascorsi fuori dalla propria residenza per motivi diversi dalla vacanza (affari, salute, sport, ecc.)

4. L'impatto macroeconomico dello sport in Italia nel 1996

4.1. I risultati aggregati

Qual è il giro d'affari dello sport italiano?

È vero che si tratta di una delle prime industrie del paese?

Quanto spendono le famiglie per praticare sport?

E lo Stato per creare le condizioni di base che consentono alle stesse di farlo?

E gli enti locali?

È giusto definire il sistema sportivo italiano "Totocalcio-dipendente"?

È vero che in Italia è lo sport che finanzia lo Stato e non viceversa?

Quanti posti di lavoro crea lo sport?

Quali sono le principali linee di sviluppo del sistema?

È a domande come queste che il presente lavoro si propone di fornire una risposta.

Per farlo, è necessario compiere uno sforzo di semplificazione della realtà, che a chiunque vi si avvicini con un minimo di rigore critico appare ben più complessa.

Al centro di questo sforzo c'è la definizione di sistema sportivo presa a riferimento nello studio.

Di che sistema sportivo stiamo parlando?

Sebbene buona parte delle risposte a tale quesito siano già contenute nelle note metodologiche del capitolo 3, riproporsi questo interrogativo è fondamentale per orientarsi in un campo, com'è quello delle interazioni tra sport ed economia, che presenta confini quantomai incerti e mutevoli.

Come è noto, non esistono dati statistici ufficiali che consentano di isolare "a monte" il valore delle attività economiche legate allo sport, in quanto le stesse abbracciano processi produttivi, sistemi di organizzazione dei canali distributivi, obiettivi di mercato, tipologie di beni e servizi offerti che differiscono profondamente da un caso all'altro.

Di fatto, solo una minima parte della ricchezza prodotta in un paese per effetto dello sport è riconducibile ad attività produttive direttamente e inequivocabilmente legate al medesimo, nel senso che il mercato sportivo è lo sbocco esclusivo o più naturale dell'attività: produzione di articoli sportivi, gestione di circoli e scuole, organizzazione di manifestazioni, gestione e manutenzione di impianti, solo per fare gli esempi più immediati.

La quota più consistente di tale ricchezza deriva, invece, da attività alle quali non può essere riconosciuta una finalità sportiva in senso "originale", ma che di volta in volta rispondono ad una domanda avente queste caratteristiche: si pensi alle attività turistiche, i servizi di trasporto, la ristorazione, i servizi sanitari, le attività editoriali.

Inoltre, a monte del processo produttivo che porta ciascuno dei settori di attività sin qui citati a soddisfare una parte della domanda di consumo finale vi è un'infinità di coinvolgimenti di altre branche dell'economia che entrano in gioco nel loro specifico ruolo di fornitrici di input intermedi (materie prime, semilavorati e beni intermedi vari).

Sebbene nessuno possa, a prima vista, pensare di mettere in relazione queste branche con dei consumi finali di natura sportiva, esse stesse svolgono una funzione fonamen-

tale nella catena del valore che, guardando al tipo di domanda finale, abbiamo definito “sportiva”. In tal modo esse formano, di fatto, il suo indotto.

Il compito che attende il ricercatore è, allora, quello di estrapolare da ogni settore di attività economica la parte che, direttamente o indirettamente, risulta attribuibile al soddisfacimento di una domanda sportiva.

Raggruppando i vari attori in categorie omogenee, a seconda del maggiore o minore grado di centralità che riveste, nella loro attività, la componente “sportiva” della domanda di beni e servizi che essi sono chiamati a soddisfare, è possibile definire il sistema sportivo come composto dai seguenti settori:

- » il cuore del sistema, rappresentato dalle organizzazioni sportive senza finalità di lucro: CONI, Federazioni Sportive Nazionali, Enti di Promozione Sportiva, società sportive;
- » l'industria sportiva propriamente detta, a sua volta divisa tra: i) le imprese che offrono servizi per la pratica sportiva (palestre, circoli sportivi, impianti); ii) quelle che producono beni per lo sport (produttori e distributori di articoli sportivi); iii) le aziende di servizi per gli spettatori (giornali e trasmissioni televisive sportive);
- » il settore pubblico;
- » l'“indotto”.

TABELLA 4.1. - LA SPESA FINALE SPORTIVA IN ITALIA NEL 1996, IN MILIONI DI LIRE

Componenti della domanda finale	valore
Consumi interni delle famiglie	39.385.496
Consumi collettivi della Pubblica Amministrazione	3.369.380
Investimenti pubblici	1.154.809
Investimenti fissi lordi (privati)	2.868.345
Esportazioni	6.843.708
TOTALE	53.621.738

Fonte: NOMISMA

Ciò consente di non perdere di vista la fondamentale distinzione tra il settore sportivo in senso stretto e quanto si genera attorno ad esso (il suo “indotto”, per l'appunto).

Il fatturato del complesso di attività legate allo sport può essere valutato, nel 1996, in circa 53.600 miliardi di lire. Tale cifra rappresenta la somma di quanto viene speso dalle famiglie italiane, dallo Stato (ministeri ed enti locali) e dalle aziende (pubblicità e sponsorizzazioni), con l'aggiunta delle esportazioni nette di beni sportivi (la differenza tra quanto viene prodotto in Italia e consumato all'estero e quanto viene prodotto all'estero e consumato in Italia), per acquistare beni e servizi sportivi, fare e vedere sport e comunicare attraverso lo sport.

TABELLA 4.2. - IL VALORE AGGIUNTO PRODOTTO ALL'INTERNO DEL SISTEMA SPORTIVO NEL 1996 (IN MILIONI DI LIRE)

Settori	Valore aggiunto al costo dei fattori
Coni	228.298
Federazioni sportive	10.846
Società sportive FSN	3.897.536
Società sportive EPS	796.664
Enti di promozione	42.690
Unire	2.123
ICS	184.460
Televisioni	366.502
Editoria	484.233
Produttori e distributori beni sportivi	4.822.822
Produttori di altri beni e servizi non sportivi	25.339.174
Servizi sportivi profit	868.954
Enti locali	562.005
Governo centrale	1.530.888
Totale	39.137.195

FONTE: NOMISMA

Il valore aggiunto corrispondente a questo fatturato, ovvero la parte di ricchezza nazionale la cui creazione può essere attribuita alle diverse attività sportive, si può stimare in 44.900 miliardi di lire ai prezzi di mercato o in circa 39.100 al costo dei fattori. Di questi ultimi, circa 3.900 sono attribuibili alle società sportive federali (il solo calcio professionistico conta per circa 815 miliardi) e quasi 800 a quelle degli Enti di Promozione.

Il valore aggiunto complessivamente prodotto nel sistema sportivo italiano corrisponde a poco più di 500.000 unità di lavoro equivalenti. Quasi 22.500 sono i miliardi necessari a remunerare il fattore lavoro all'interno del sistema sportivo italiano nel 1996.

TABELLA 4.3. – LE UNITÀ DI LAVORO EQUIVALENTI PRODOTTE ALL'INTERNO DEL SISTEMA SPORTIVO

Settori	Unità di lavoro standard
Coni e Federazioni Sportive	3.028
Società sportive FSN	49.356
Società sportive EPS	10.089
Enti di promozione	541
ICS	2.336
Televisioni	4.641
Editoria	6.132
Produttori e distributori beni sportivi	61.074
Produttori di altri beni e servizi non sportivi	320.881
Servizi sportivi profit	11.004
Enti locali	7.117
Governo centrale	19.386
Totale	495.584

FONTE: NOMISMA

E' appena il caso di ricordare che tale calcolo non considera il controvalore economico di 154 milioni di ore di lavoro volontario prestate annualmente (la stima è fatta su un anno "sportivo" di 9 mesi) dal complesso degli operatori sportivi che fanno capo alle società sportive affiliate al CONI (59 milioni solo dai dirigenti).

TABELLA 4.4. – LA REMUNERAZIONE DEL FATTORE LAVORO ALL'INTERNO DEL SISTEMA SPORTIVO NEL 1996 (IN MILIONI DI LIRE)

Settori	Salari, stipendi e contributi sociali (1)
Coni e Federazioni Sportive	212.386
Società sportive FSN	3.141.890
Società sportive EPS	714.759
Enti di promozione	39.418
Unire	13.390
ICS	12.633
Televisioni	207.556
Editoria	407.843
Produttori e distributori beni sportivi	2.185.341
Produttori di altri beni e servizi non sportivi	12.603.514
Servizi sportivi profit	844.934
Enti locali	562.005
Governo centrale	1.530.888
Totale	22.476.558

(1): nel caso delle società sportive si considerano anche i rimborsi spese corrisposti ad atleti e tecnici

FONTE: NOMISMA

La differenza tra le due cifre citate in precedenza (valore aggiunto ai prezzi di mercato, pari a 44.900 miliardi di lire, e valore aggiunto al costo dei fattori, corrispondente a 39.100 miliardi) rappresenta il valore delle imposte indirette pagate sulla produzione (Iva, Siae, imposta sul Totocalcio, ecc.). Si tratta di 5.800 miliardi di lire che affluiscono nelle casse dello Stato per effetto, soprattutto, degli oltre 39.000 miliardi di spesa “sportiva” dei consumatori italiani, mentre la differenza tra i 53.600 miliardi di lire che rappresentano il fatturato del sistema sportivo italiano nel 1996 e i 44.900 miliardi di valore aggiunto ai prezzi di mercato equivale al valore aggiunto creato all'estero per effetto della spesa effettuata dai residenti in Italia.

Ciò significa, in altre parole, che solo considerando le imposte indirette che incidono sulle spese “sportive” degli italiani, lo Stato incamera dallo Sport quasi quanto spende per esso: poco meno di 6.000 miliardi di imposte indirette e Totocalcio contro 4.524 miliardi di spesa pubblica. Tutto questo senza considerare le imposte pagate sui redditi

prodotti attraverso lo sport, in conseguenza delle quali il saldo tra entrate ed uscite diventa, per lo Stato, ampiamente positivo.

TABELLA 4.5. – IL SALDO “SPORTIVO” DEL SETTORE PUBBLICO, IN MILIONI DI LIRE 1996

Spese correnti e in conto capitale delle PA	Totale
Governo centrale	1.847.248
Regioni	185.000
Comuni e Province	2.432.000
Stima spese del SSN per la cura degli infortuni sportivi	59.941
Totale spesa pubblica per lo sport	4.524.189
Entrate fiscali (solo imposizione indiretta) delle PA	Totale
Iva	3.355.089
Altre imposte indirette	2.311.878
Imposte locali	141.900
Totale imposte indirette sulle spese sportive	5.808.867
Saldo imposte indirette-spesa pubblica	1.284.678

Fonte: NOMISMA

Sempre nel 1996, l'industria degli articoli sportivi (abbigliamento, calzature, attrezzi, biciclette, armi sportive, nautica da diporto) e quella dei viaggi e delle vacanze legate allo sport hanno fatto registrare un cospicuo attivo della bilancia commerciale (esportazione di beni e servizi prodotti in Italia verso altri paesi *meno* importazioni di beni e servizi dall'estero), quantificabile in circa 3.300 miliardi di lire complessivi.

In altre parole, tutto ciò significa che lo sport contribuisce a creare circa il 2,4% del PIL italiano ai prezzi di mercato.

Attualmente, il valore aggiunto direttamente o indirettamente attribuibile allo sport (ovvero comprendente anche l'indotto) è superiore a quello prodotto nei settori “prodotti chimici e farmaceutici”, “prodotti in metallo”, “macchine agricole ed industriali”, “mezzi di trasporto” e “comunicazioni”, ed è sostanzialmente uguale a quello del settore “prodotti alimentari, bevande e tabacco”.

Il dato appena riportato, se confrontato con quello calcolato nel 1989 (2,25%), consente di annoverare lo sport tra i settori trainanti dell'economia nazionale, visto che, negli ultimi sette anni, le attività economiche ad esso collegate si sono sviluppate ad un ritmo più sostenuto dell'economia nel suo complesso.

Questa impressione è confermata anche dai dati sui consumi sportivi degli italiani: essi spendono, infatti, per acquistare beni e servizi legati allo sport quasi il 3,4% della loro spesa complessiva annua⁴⁰, una percentuale che non ha uguali in Europa.

TABELLA 4.6. – LA BILANCIA COMMERCIALE SPORTIVA, IN MILIARDI DI LIRE 1996

Consumi interni delle famiglie	importazioni	esportazioni (1)
<i>Abbigliamento sportivo</i>	165.412	147.692
<i>Scarpe da tennis</i>	497.724	495.010
<i>Altre calzature sportive</i>	25.700	476.000
<i>Articoli sportivi e da campeggio</i>	440.500	792.700
<i>Biciclette sportive</i>	24.734	228.326
<i>Biciclette sportive: componentistica</i>	184.115	300.680
<i>Armi e cartucce</i>	103.100	508.500
<i>Nautica da diporto: imbarcazioni</i>	132.000	568.000
<i>Nautica: accessori</i>	144.000	193.000
<i>Nautica: motori</i>	121.000	53.000
<i>Vacanze sportive lunghe (settimane bianche, ecc.)</i>	942.940	1.810.103
<i>Vacanze sportive brevi</i>	678.768	1.143.849
<i>Viaggi di altro tipo con finalità sportive</i>	33.207	63.647
Totale	3.493.200	6.780.508

(1): rispetto alla tavola input-output nella presente tabella non sono riportate le esportazioni del settore "società sportive"

FONTE: NOMISMA

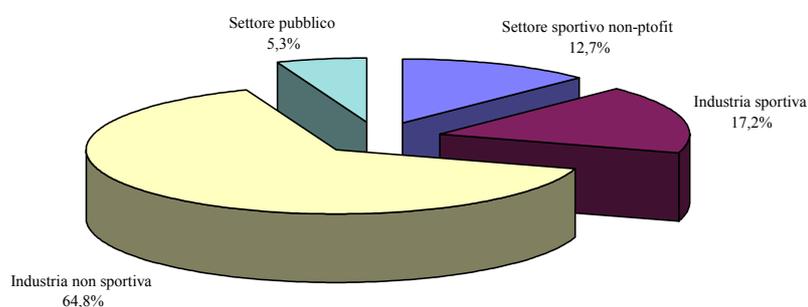
Nel grafico 4.1. viene mostrato quanto incide, sul totale del valore aggiunto attribuibile allo sport, la parte di questo prodotta all'interno del settore sportivo in senso stretto (servizi per la partecipazione sportiva e manifestazioni sportive), rispetto a quelle che hanno come riferimento l'industria sportiva allargata (articoli sportivi e servizi per i lettori e gli spettatori), l'indotto ed il settore pubblico.

Come si può notare, il settore sportivo in senso stretto non contribuisce che ad una minima parte (12,7%) del valore aggiunto prodotto dal sistema. Molto più sostanzioso è invece l'apporto dell'indotto (spese di viaggio, ristorazione, pernottamento e simili sostenute per assistere o partecipare a manifestazioni sportive), cui si può attribuire il 64,8% del totale, mentre l'industria sportiva contribuisce alla creazione del 17,2% del valore aggiunto complessivo.

⁴⁰ Nel 1996 l'ammontare complessivo dei consumi finali delle famiglie è stato di poco superiore a 1.165.000 miliardi di lire.

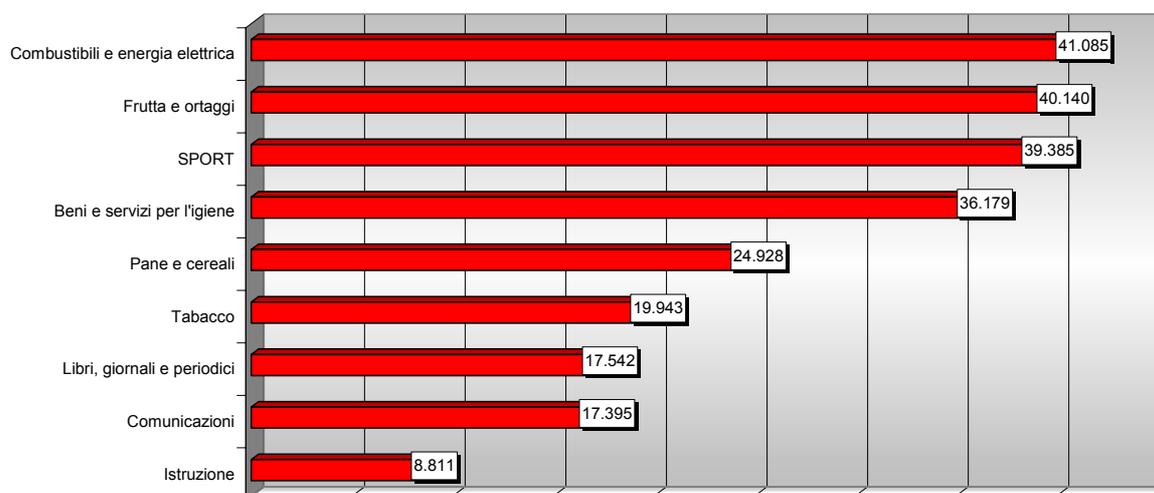
In sostanza, lo sport si è oramai inserito stabilmente tra i settori trainanti dell'economia italiana. Per averne una conferma basta osservare il grafico 4.2.: emerge chiaramente come nel 1996 le famiglie abbiano speso per lo sport circa quanto per “combustibili ed energia elettrica” e “frutta e verdura”, circa una volta e mezza quanto per “pane e cereali”, il doppio di quanto hanno speso per “tabacco”, “comunicazioni” e “libri, giornali e periodici”, e addirittura quattro volte e mezza quanto hanno destinato all'istruzione.

Grafico 4.1. - Come si distribuisce il valore aggiunto prodotto per effetto dello sport



Fonte: Nomisma

Grafico 4.2. - I consumi finali delle famiglie per lo sport ed altre categorie di beni e servizi nel 1996



Fonte: elaborazioni Nomisma

La spesa complessiva in sponsorizzazioni e pubblicità delle aziende che comunicano attraverso lo sport può essere stimata in circa 2.870 miliardi di lire (oltre 2.120 in pubblicità e sponsorizzazioni alle società sportive, alle FSN e al CONI; quasi 750 miliardi di lire in pubblicità sui giornali e nelle trasmissioni televisive che parlano di sport). Ciò significa che le aziende italiane spendono quasi il 13% del loro budget promozionale, considerando sia le forme di pubblicità classica (giornali, televisione, radio, affissioni) sia quelle afferenti alla cosiddetta “area allargata” (promozioni, sponsorizzazioni, pubbliche relazioni, direct mailing), in iniziative aventi per oggetto o comunque collegate allo sport.

TABELLA 4.7. – GLI INVESTIMENTI PRIVATI NELLO SPORT NEL 1996, IN MILIONI DI LIRE

Investimenti delle imprese private	Totale
Sponsorizzazioni delle società sportive	1.073.344
Pubblicità presso le società sportive	984.720
Sponsor e pubblicità di Coni, Fsn e Eps	62.785
Pubblicità su quotidiani e riviste sportive (stima)	469.366
Pubblicità sulle trasmissioni sportive della Rai (stima)	142.168
Pubblicità sulle trasmissioni sportive di Telepiù e Fininvest (stima)	135.962
Totale	2.868.345

Fonte: NOMISMA

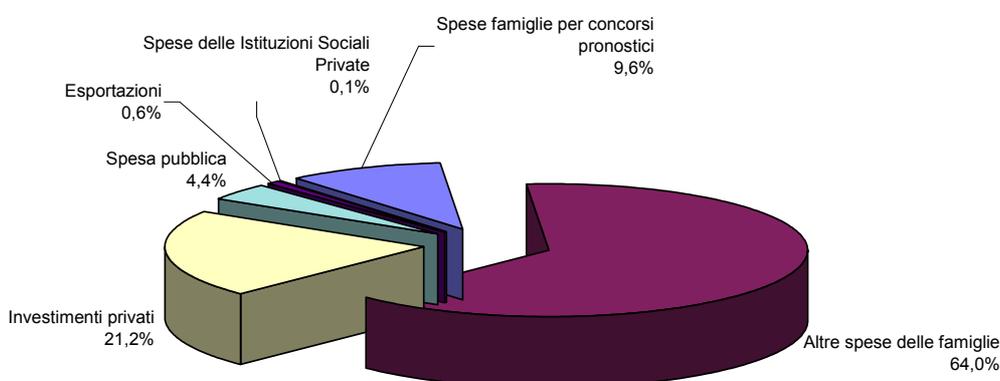
Di contro, il ruolo della spesa pubblica nel finanziamento dello sport proietta il nostro paese agli ultimi posti della graduatoria europea: in Italia, meno dello 0,5% della spesa pubblica consolidata viene destinata allo sport, contro percentuali vicine o addirittura superiori all'1% in Francia, Germania, Portogallo e Finlandia.

A questa situazione fa riscontro, nel nostro paese, il peso assolutamente maggiore, rispetto al resto del panorama continentale, dei concorsi pronostici (Totocalcio e Totogol) come fonte di risorse per l'intero sistema sportivo: dai prelievi su questi due concorsi pronostici proviene, infatti, il 9,6% delle entrate consolidate (ovvero, al netto delle duplicazioni) del sistema sportivo italiano in senso stretto (senza l'industria e l'indotto), mentre da concorsi, scommesse e pronostici la Germania, la Francia e l'Inghilterra ricavano non più del 2% delle loro entrate.

È proprio la particolarità appena descritta che ha portato a definire il nostro sistema di finanziamento dello sport come "Totocalcio-dipendente", e a sottolineare come in Italia sia lo sport a finanziare lo Stato, e non viceversa: un confronto approssimato tra quanto il settore pubblico introita grazie allo sport, essenzialmente sotto forma di imposte indirette sull'acquisto di beni e servizi sportivi da parte delle famiglie e di imposte dirette

sui redditi prodotti all'interno del sistema sportivo, e le risorse che vi riversa (retribuzioni degli addetti; spese per la gestione e la manutenzione degli impianti; contributi per l'attività delle società sportive e l'organizzazione di manifestazioni; interventi diretti per favorire la pratica dello sport a scuola, nelle forze armate, nelle carceri; investimenti per la costruzione di nuovi impianti) consente di evidenziare uno squilibrio notevolissimo a favore dello Stato: il rapporto è di circa 2,5 volte a 1, corrispondente, considerando anche i redditi prodotti nell'indotto, ad un saldo attivo per il settore pubblico di quasi 6.900 miliardi di lire.

Grafico 4.3. - Chi finanzia il settore sportivo non profit



Fonte: Nomisma

Tra i vantaggi di un sistema così strutturato vi è certamente l'autonomia che esso garantisce allo sport italiano, che non è chiamato a negoziare annualmente i propri finanziamenti con il Governo o il Parlamento. Allo stesso tempo, però, l'operato del CONI, delle Federazioni Sportive Nazionali, degli Enti di Promozione Sportiva e, in minor misura, delle società sportive risulta fortemente condizionato dal mantenimento della piena efficienza del meccanismo del Totocalcio e del Totogol, dal momento che ogni fluttuazione non prevista nel volume delle giocate finisce per ripercuotersi pesantemente sull'equilibrio finanziario dell'intero sistema.

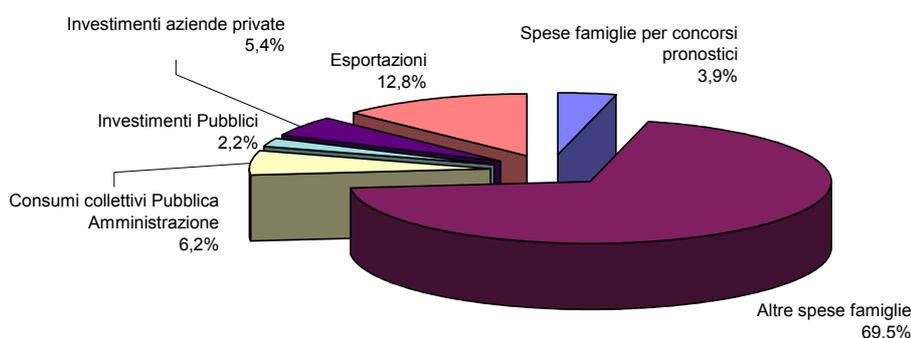
Affermare che il Totocalcio sostiene finanziariamente l'intero sistema sportivo italiano non corrisponde, però, del tutto al vero.

Certamente da esso dipende oltre il 90% del budget annuale del Coni, ma le risorse veicolate attraverso il Coni rappresentano non più del 55% di quelle complessivamente a

disposizione delle Federazioni Sportive Nazionali ed appena il 3% del giro d'affari complessivo delle società sportive italiane affiliate a queste ultime.

Gran parte delle altre risorse provengono, come abbiamo visto, dalle famiglie, secondo uno schema che è riportato nel grafico 4.4., con riferimento al sistema sportivo nel suo complesso.

Grafico 4.4. - Chi finanzia il sistema sportivo nel suo complesso



Fonte: Nomisma

Uno studio del Consiglio d'Europa di qualche anno fa ha calcolato che il complesso delle attività economiche finalizzate al soddisfacimento di una domanda "sportiva" muoversero⁴¹, nei principali paesi europei, qualcosa come il 2% del PIL, che si riduceva all'1,2% se ci si limitava a considerare il "giro d'affari" del sistema sportivo in senso stretto: Comitati Olimpici, Federazioni sportive, società, circoli privati, impianti sportivi, manifestazioni, atleti.

Soffermando l'attenzione solo sul settore sportivo vero e proprio (sostanzialmente quello dei *servizi*), e lasciando per un momento da parte sia il mercato degli articoli sportivi sia quello dell'indotto, tale giro d'affari poteva essere ripartito nel modo seguente:

- » acquisto di servizi da parte dei consumatori finali: 46,9%;
- » spesa pubblica: 44,1%;
- » investimenti delle aziende (sponsorizzazioni e diritti televisivi): 9,0%.

⁴¹ L'anno preso a riferimento dallo studio, che è stato coordinato dal Professor Wladimir Andreff, era il 1990.

Naturalmente, si trattava di medie europee, che sottendevano situazioni molto diverse da paese a paese, corrispondenti a veri e propri modelli nazionali di finanziamento dello sport. Secondo le conclusioni del rapporto, in Francia, il 74,2% delle risorse proveniva dalla spesa pubblica, che superava largamente la media anche in Germania, Belgio, Portogallo, Svezia e Danimarca. L'indagine confermava il ruolo centrale delle famiglie nel finanziamento dello sport in Italia, dove, a parte il ruolo peculiare svolto dal Totocalcio, queste si accollavano oltre i due terzi della spesa per lo sport. Le imprese esercitavano un ruolo relativamente più attivo in Inghilterra, Svezia, Portogallo e Italia, ma il loro contributo rimaneva ancora dovunque marginale, e limitato quasi esclusivamente alle sponsorizzazioni dello sport d'élite.

TABELLA 4.8. – LA TAVOLA INPUT-OUTPUT DELLO SPORT ITALIANO NEL 1996 (DATI IN MILIONI DI LIRE)

	<i>Branche di destinazione</i>													
	CONI	Federazioni Sportive Nazionali	Società FSN	Società EPS	Enti di Promozione Sportiva	Unire	ICS	Televisioni sportive	Editoria sportiva	Prod. e distrib. beni sportivi	Altri beni e servizi	Servizi sportivi profit	Enti locali	Governo centrale
<i>Branche di origine</i>														
Coni (1)			6.199								13.636	24.867	770	
Federazioni sportive (1)	509.619		129.779					34.000			65.059	1.284	3.664	7.782
Società sportive FSN (2) (5)	10.605	321.233						294.711			231.742		313.831	35.100
Società sportive EPS (2)											130.542		70.424	
Enti di promozione (3)	35.097			16.713							4.066			5.595
Istituzioni sociali private	59				1.706	18.464								
Unire (1)											18.254	10.684		
ICS											51.082		145.339	135.128
Televisioni sportive			3.400											
Editoria sportiva	7.918	6.221	6.600											
Produttori e distributori beni sportivi	2.106	24.816	417.833	143.425	683								19.472	11.562
Produttori di altri beni e servizi non sportivi	281.807	449.949	3.016.008	718.261	123.795	14.855	124.622	36.371	794.971	3.727.337	24.742.496	461.278	1.561.436	121.193
Servizi sportivi profit	20.556					1.294.228						45.866		
Enti locali	7.051		310.266	95.617										
Governo centrale														
TOTALE COSTI	874.818	802.219	3.890.085	974.016	126.184	1.327.547	124.622	365.082	794.971	3.727.337	25.256.878	543.979	2.114.936	316.360
INTERMEDI/RISORSE														
<i>Risorse primarie</i>														
salari e contributi sociali	202.497	9.889	3.141.890	714.759	39.418	13.390	12.633	207.556	407.843	2.185.341	12.603.514	844.934	562.005	1.530.888
altri redditi e ammortamenti (prima delle imposte)	-66.064	-9.248	574.260	51.350	3.271	-15.818	140.656	158.946	76.390	2.637.481	12.735.660	24.020		
imposte sul reddito	2.432	10.205	181.386	30.554		4.551	31.171							
trasferimenti al patrimonio dell'ICS	89.433													
(valore aggiunto al costo dei fattori)	228.298	10.846	3.897.536	796.664	42.690	2.123	184.460	366.502	484.233	4.822.822	25.339.174	868.954	562.005	1.530.888
PRODUZIONE AL COSTO FATTORI	1.103.116	813.065	7.787.621	1.770.680	168.873	1.329.670	309.082	731.584	1.279.204	8.550.159	50.596.053	1.412.934	2.676.941	1.847.247
Iva			62.661	24.131	25			21.933	38.940	1.144.756	2.052.710	9.934		
altre imposte indirette	1.045.334	4.489	131.712	16.263	408	395.676		19.388			698.608			
imposte locali											141.900			
importazioni (4)	250		18.645				22.467	40.000	15.537	2.215.068	5.933.147			
RISORSE A PREZZI DI MERCATO	2.148.700	817.554	8.000.640	1.811.074	169.306	1.725.346	331.549	812.905	1.333.681	11.909.983	59.422.417	1.422.867	2.676.941	1.847.247

FONTE: NOMISMA

TABELLA 4.8. – LA TAVOLA INPUT-OUTPUT DELLO SPORT ITALIANO NEL 1996 (DATI IN MILIONI DI LIRE) - CONTINUA –

	<i>Impieghi intermedi</i>									
	TOTALE CONSUMI INTERMEDI	CONSUMI INTERNI delle FAMIGLIE ITALIANE (lordi)	CONSUMI COLLETTIVI delle AMM.NI PUBBLICHE	CONSUMI COLLETTIVI delle ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	INVESTIMENTI PUBBLICI	INVESTIMENTI FISSI LORDI (PRIVATI)	TOTALE INVESTIMENTI	ESPORTAZIONI (CONSUMI INTERNI delle FAMIGLIE STRANIERE)	TOTALE RISORSE a prezzi di mercato	(CONTENUTO di IMPORTAZIONI)
<i>Branche di origine</i>										
Coni (1)	45.472	2.099.673				3.558	3.558		2.148.703	
Federazioni sportive (1)	751.187	9.460		2.541		54.365	54.365		817.553	
Società sportive FSN (2) (5)	1.207.222	5.018.295				1.711.924	1.711.924	63.200	8.000.641	
Società sportive EPS (2)	200.966	1.263.968				346.140	346.140		1.811.074	
Enti di promozione (3)	61.471	102.910		62		4.862	4.862		169.306	
Istituzioni sociali private	20.229								20.229	
Unire (1)	28.938	1.696.408							1.725.346	
ICS	331.549								331.549	
Televisioni sportive	3.400	589.639				219.866	219.866		812.905	
Editoria sportiva	20.739	941.901				371.040	371.040		1.333.681	
Produttori e distributori beni sportivi	619.897	7.527.178						3.762.908	11.909.983	(1.838.285)
Produttori di altri beni e servizi non sportivi	36.174.380	20.073.847				156.590	156.590	3.017.600	59.422.417	(1.654.915)
Servizi sportivi profit	1.360.651	62.217							1.422.867	
Enti locali			1.756.941		920.000		920.000		2.676.941	
Governo centrale			1.612.439		234.809		234.809		1.847.248	
TOTALE COSTI INTERMEDI/RISORSE	41.239.035	39.385.496	3.369.380	2.603	1.154.809	2.868.345	4.023.154	6.843.708	94.863.376	(3.493.200)
<i>Risorse primarie</i>										
salari e contributi sociali	22.476.559									
altri redditi e ammortamenti (prima delle imposte)	16.310.903									
imposte sul reddito	260.299									
trasferimenti al patrimonio dell'ICS	89.433									
(valore aggiunto al costo dei fattori)	39.137.194									
PRODUZIONE AL COSTO FATTORI	80.376.230									
Iva	3.355.089									
altre imposte indirette	2.311.878									
imposte locali	141.900									
importazioni (4)	8.245.114									
RISORSE A PREZZI DI MERCATO	94.430.210									

FONTE: NOMISMA

NOTE ALLA TAVOLA INPUT – OUTPUT DELLO SPORT ITALIANO:

- 1) *con riferimento a questi soggetti, che in CN sono parte del settore pubblico allargato, si è ritenuto di non separare la parte di servizi destinabili alla vendita (pubblicità, lotterie, ecc.) dai servizi non vendibili, considerando tutte le attività come servizi vendibili.*
- 2) *Le società sportive non sono state considerate come Istituzioni Sociali Private, ma come soggetti che producono servizi destinati alla vendita.*
- 3) *Gli Enti di Promozione Sportiva sono stati considerati come soggetti che offrono servizi destinati alla vendita.*
- 4) *Si è ipotizzato che tutte le importazioni di beni e di servizi sportivi non avvengano direttamente, ma attraverso dettaglianti e intermediari italiani. Per cui le relative spese vengono annotate tra i consumi interni dei residenti e successivamente registrate nel contenuto di importazioni delle rispettive branche di destinazione.*
- 5) *Il settore comprende anche le società calcistiche professionistiche.*

TABELLA 4.9. – IL DETTAGLIO DEI CONSUMI INTERNI DELLE FAMIGLIE PER LO SPORT NEL 1996, IN MILIONI DI LIRE

Consumi interni delle famiglie	TOTALE	di cui: imposte indirette	di cui: importazioni
<i>Spettacoli sportivi</i>	692.000	83.167	
<i>Totocalcio, Totogol ed Enalotto (al netto delle vincite)</i>	2.099.672	1.045.040	
<i>Totip (al netto delle vincite)</i>	222.360	98.940	
<i>Scommesse negli ippodromi (al netto delle vincite)</i>	129.498	27.504	
<i>Scommesse nelle agenzie ippiche (al netto)</i>	507.280	143.232	
<i>Scommesse al totalizzatore interurbano (al netto)</i>	59.670	9.360	
<i>Corsa Tris (al netto delle vincite)</i>	777.600	116.640	
<i>Abbigliamento sportivo</i>	3.128.539	499.515	165.412
<i>Scarpe da tennis</i>	661.007	76.045	497.724
<i>Altre calzature sportive</i>	711.900	81.900	25.700
<i>Articoli sportivi e da campeggio</i>	545.751	87.137	440.500
<i>Biciclette sportive</i>	396.335	63.280	24.734
<i>Biciclette sportive: componentistica</i>	427.633	68.278	184.115
<i>Armi e cartucce</i>	431.499	68.895	103.100
<i>Nautica da diporto: imbarcazioni</i>	380.800	60.800	132.000
<i>Nautica: accessori</i>	571.200	91.200	144.000
<i>Nautica: motori</i>	209.440	33.440	121.000
<i>Figurine Panini</i>	56.400	2.169	
<i>Prodotti alimentari per lo sport (reintegratori idrici)</i>	211.357	17.452	
<i>Partecipazione sportiva</i>	4.343.927		
<i>Vacanze sportive lunghe (settimane bianche, ecc.)</i>	4.304.550	355.422	942.940
<i>Vacanze sportive brevi</i>	4.110.316	339.384	678.768
<i>Viaggi di altro tipo con finalità sportive</i>	224.149	18.508	33.207
<i>Spostamenti giornalieri per praticare ed assistere</i>	6.196.105	1.338.000	
<i>Quota abbonamenti RAI</i>	206.087	26.569	
<i>Abbonamenti Telepiù</i>	383.552	14.752	
<i>Acquisto quotidiani sportivi</i>	312.309	11.155	
<i>Quota quotidiani di informazione</i>	294.881	11.342	
<i>Periodici sportivi</i>	157.115	6.043	
<i>Libri sportivi</i>	74.582	2.869	
<i>Videocassette sportive (vendita e noleggio)</i>	46.614	5.363	
<i>Spese sanitarie (per visite di idoneità sportiva)</i>	62.360		
<i>Spese sanitarie (per cura di infortuni)</i>	24.483		
<i>Spese dei piloti</i>	716.404	135.483	
<i>Altre spese caccia (diverse da abbigliamento, armi e cani)</i>	4.269.508	698.903	
<i>Merchandising</i>	89.354	14.267	
<i>Lotterie, feste, pesche di beneficenza società sportive</i>	58.356	7.757	
<i>Contributi e liberalità a società sportive</i>	198.790		
<i>Contributi soci delle società sportive a pareggio</i>	642.210		
<i>Attività commerciali delle società sportive</i>	449.903	55.251	
Totale	39.385.496	5.715.058	3.493.200

FONTE: NOMISMA

4.2. I risultati settoriali evidenziati dalla tavola Input-Output dello sport italiano

4.2.1. Il Coni

Il ruolo istituzionale che riveste il Coni ne fa il punto di riferimento obbligato di qualsiasi ragionamento sul finanziamento della pratica e dell'organizzazione di manifestazioni sportive nel nostro paese.

Per approfondire tale ruolo nello studio si sono presi in esame i bilanci consuntivi del Coni e delle Federazioni Sportive Nazionali⁴², riclassificandoli e consolidandoli.

Ciò ha consentito di seguire il percorso dei flussi di risorse che, attraverso il Totocalcio, il Totogol e l'Enalotto, finanziano l'attività del Coni e, a cascata, quella delle Federazioni Sportive Nazionali. Inoltre, è stato possibile ricavare una prima indicazione della capacità di autofinanziamento (ovvero di reperimento autonomo di mezzi finanziari sul mercato) di queste ultime.

Oltre il 97% delle entrate correnti totali del Coni proviene dal gettito dei concorsi pronostici.

Infatti, come si evince dalla tavola Input-Output riportata nella tabella 4.8., le entrate correnti di cui ha potuto disporre il Coni sono state (al lordo delle quote dello Stato e dell'Istituto del Credito Sportivo, che transitano comunque nel bilancio del Comitato Olimpico prima di essere trasferite ai legittimi destinatari finali) di 2.149 miliardi, la quota di Totocalcio Totogol ed Enalotto⁴³ di 2.100.

Sul fronte degli impieghi, più della metà delle risorse rimaste a disposizione del Coni dopo lo storno delle quote di pertinenza di Stato e ICS (55,5%) è stata trasferita alle Federazioni Sportive Nazionali, agli Enti di Promozione Sportiva, alle Forze Armate per lo svolgimento dell'attività sportiva dei diversi corpi militari e la gestione dei relativi impianti sportivi, agli enti territoriali locali per gli impianti sportivi ed alle società sportive. Quasi il 20% del budget è stato impiegato per retribuire il personale (ivi compresa una parte di quello in forza alle Federazioni Sportive Nazionali, per cui la parte di finanziamento di queste ultime assicurato dal Coni è in realtà più consistente di quanto non venga evidenziato dalla tavola delle interdipendenze settoriali) ed assicurare il funzionamento degli organi dell'Ente, mentre il restante 24,6% è stato utilizzato per l'acquisto di beni e servizi e la gestione dei concorsi pronostici.

I contributi erogati dal Coni per il finanziamento delle attività delle Federazioni Sportive Nazionali rientrano nei capitoli dedicati al funzionamento ordinario, alla preparazione olimpica, al mantenimento dei centri federali e all'attività agonistica di alto livello, ai giochi della gioventù, all'organizzazione di manifestazioni internazionali, alla costruzione, gestione e manutenzione di impianti sportivi.

Complessivamente, il Coni ha contribuito, nel 1996, alla creazione di valore aggiunto del sistema sportivo per oltre 228 miliardi di lire. Tale cifra andrebbe, in realtà, imputata almeno in parte alle Federazioni Sportive Nazionali, dal momento che una quota

⁴² Ad eccezione di quelli di ACI ed AECEI, che non erano disponibili al momento della raccolta dei dati.

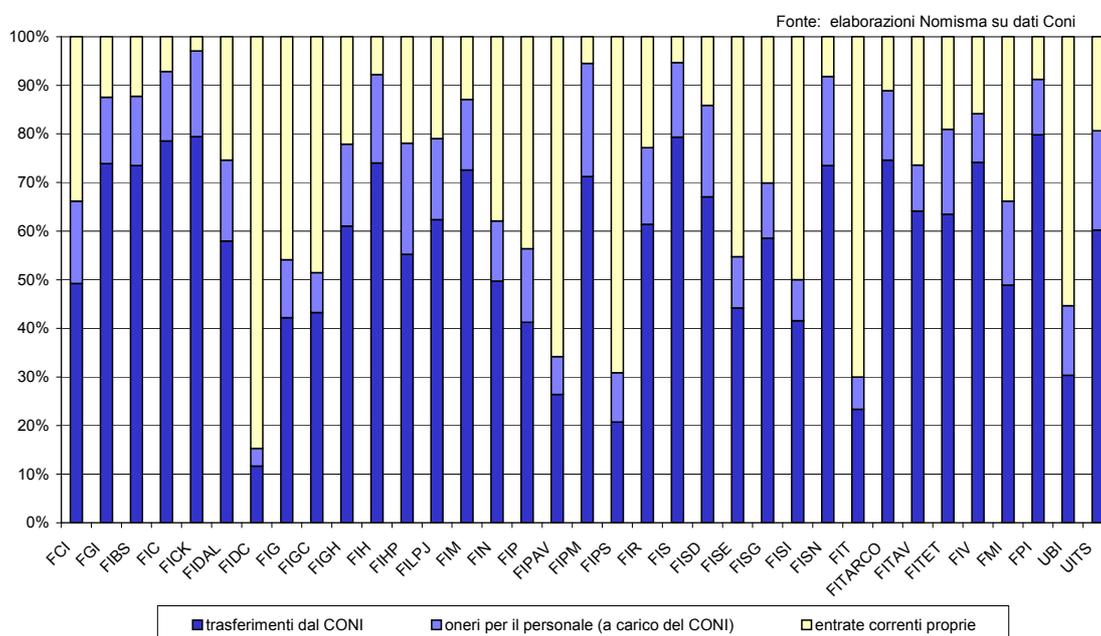
⁴³ L'Enalotto ha cessato di essere gestito dal Coni a partire dal 31 marzo 1996.

consistente della remunerazione del fattore lavoro registrata nel bilancio del Coni corrisponde a personale dell'ente distaccato presso le Federazioni stesse, e utilizzato a tutti gli effetti da queste ultime.

4.2.2. Le Federazioni Sportive Nazionali

I finanziamenti provenienti dal Coni non rappresentano l'unica fonte di entrata delle Federazioni Sportive Nazionali, anche se la loro incidenza sul totale delle risorse a disposizione di queste ultime varia enormemente da caso a caso.

Grafico 4.5. - La provenienza delle risorse delle Federazioni Sportive Nazionali



Le entrate di alcune Federazioni dipendono quasi esclusivamente dai trasferimenti del Coni: ginnastica, baseball, hockey, vela, pugilato, arco, canoa, canottaggio, scherma, sci nautico, sport disabili, pentathlon e motonautica. Per la maggior parte delle Federazioni, comunque, le entrate da contributi ordinari del Coni prevalgono sulle entrate proprie. Le Federazioni dove ciò non accade sono soltanto sei: pallavolo, tennis, pesca, bocce, caccia e sport invernali.

In complesso, nel 1996⁴⁴, le Federazioni Sportive Nazionali hanno tratto le proprie risorse correnti dal Coni per il 58,9% del totale e dalle quote di tesserati e soci e dalla vendita autonoma di altri beni e servizi per il restante 41,1%.

⁴⁴ Come si è visto nel capitolo 2, negli ultimi anni il rapporto tra entrate garantite dal Coni e risorse proprie delle Federazioni, complice la crisi dei concorsi pronostici, si è sostanzialmente riequilibrato.

Confrontando i dati sulla ripartizione delle entrate correnti delle Federazioni riportati nello studio precedente, si può notare come il peso dei trasferimenti del Coni sia diminuito in maniera evidente, passando dal 72% al 58,9%. Certamente ciò è una conseguenza delle difficoltà finanziarie che, nella seconda metà degli anni novanta, il Coni ha cominciato ad incontrare, ma non sarebbe giusto non scorgervi anche un segno dell'aumentata capacità di autofinanziamento delle Federazioni.

L'evoluzione più significativa in tal senso è stata fatta registrare dagli sport equestri, che nel periodo considerato hanno aumentato la loro quota di autofinanziamento dal 37% al 45,3%, dal tennis (70% contro 61%) e dalla pallavolo (65,8% invece di 53%). L'intensificazione dei rapporti con la base dei praticanti, la maggiore capacità di proporsi alle aziende sponsor e l'accresciuto interesse dimostrato dalle emittenti televisive sono, in misura variabile a seconda dei casi, le principali determinanti di questo processo.

Le Federazioni contribuiscono in maniera importante al finanziamento di organi periferici e società sportive: nel 1996, i trasferimenti di questa natura sono stati pari a circa 320 miliardi di lire, corrispondenti al 39,2% delle uscite correnti complessive.

Per alcune Federazioni i trasferimenti sono la voce che pesa di più sulle uscite: casi emblematici sono quelli del calcio (il cui bilancio è gravato dai trasferimenti alle Leghe Professionistiche), del tennis e dell'atletica.

La parte più consistente delle spese delle Federazioni è, però, impegnata per l'acquisto di beni e servizi. I capitoli di spesa più significativi sono le spese per arbitri e ufficiali di gara, i compensi per prestazioni professionali di allenatori, istruttori e tecnici, l'acquisto di materiale sportivo e l'assicurazione degli atleti.

Nell'analisi della ripartizione delle uscite correnti è interessante notare come, rispetto ai dati del 1989, diminuiscono le spese per i trasferimenti e per il personale mentre crescono quelle per l'acquisto di beni e servizi.

Per le ragioni esposte nel paragrafo precedente, l'esiguo contributo del settore delle Federazioni Sportive Nazionali alla creazione complessiva di valore aggiunto prodotto all'interno del sistema riflette il particolare meccanismo per il quale il personale dipendente utilizzato dalle medesime risulta, in realtà, in forza al Coni.

4.2.3. Gli Enti di Promozione Sportiva

Gli Enti di Promozione Sportiva creano valore aggiunto per complessivi 42,7 miliardi di lire⁴⁵.

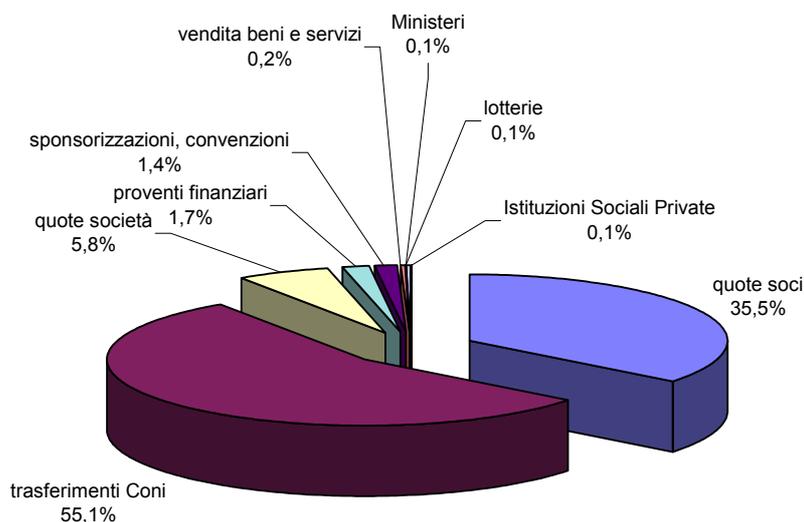
Il finanziamento delle strutture nazionali e periferiche degli Enti è assicurato in netta prevalenza dalle quote sociali (60,9%) e, in minor misura, da quelle versate direttamente dalle società affiliate (10%).

⁴⁵ Tale dato è quasi certamente sottostimato, poiché la valutazione del giro d'affari dei comitati regionali e provinciali degli Enti contenuta nel presente studio è particolarmente prudente.

I contributi del Coni rappresentano una parte consistente delle entrate degli EPS (20,7%); tuttavia, se si considera la capacità di autofinanziamento manifestata soprattutto dai livelli periferici delle organizzazioni in questione, la dipendenza dalla massima istituzione dello sport italiano non appare schiacciante. Piuttosto scarsa risulta, invece, la capacità delle strutture nazionali e periferiche degli EPS di coinvolgere aziende sponsorizzatrici nel finanziamento delle proprie attività (2,9%), prerogativa - questa - che è lasciata in maniera assai più rilevante alle singole società sportive.

Sul versante degli impieghi delle risorse, l'attività dei comitati centrali e periferici degli EPS è interamente destinata all'acquisto di beni e servizi intermedi e alla remunerazione del fattore lavoro necessari per offrire servizi ai propri soci, essendo del tutto assente l'erogazione di trasferimenti diretti alle società sportive operanti sul territorio.

Grafico 4.6. - Come si finanziano i Comitati Nazionali degli Enti di Promozione Sportiva



Fonte: Nomisma

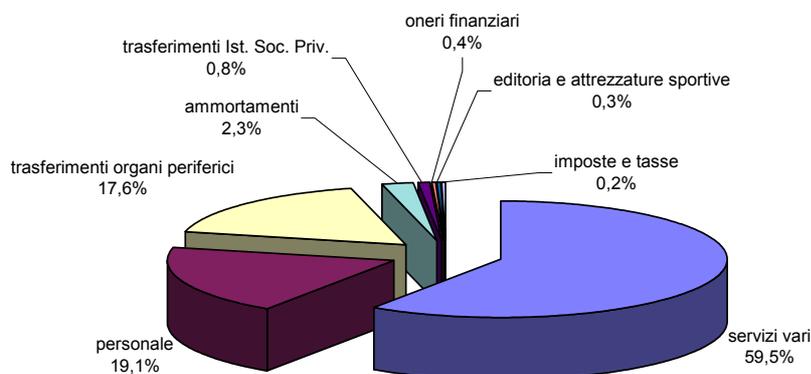
Diverso è, ovviamente, il quadro riferito ai soli Comitati Nazionali degli EPS, cui si riferiscono i grafici 4.6. e 4.7⁴⁶.

In questo caso, infatti, i trasferimenti del Coni rappresentano la fonte principale di entrata, davanti alle quote dei soci e delle società.

⁴⁶ È appena il caso di ricordare che i dati riportati in questa sede sono frutto dell'analisi condotta sui bilanci consuntivi 1994 di quattro Enti di Promozione Sportiva tra i più importanti: Uisp, Csi, Aics e Libertas.

Tra le uscite, rivestono una certa importanza i trasferimenti alle strutture organizzative di secondo livello: comitati regionali e provinciali.

Grafico 4.7. - Come impiegano le risorse i Comitati Nazionali degli Enti di Promozione Sportiva



Fonte: Nomisma

4.2.4. Le società sportive

Le entrate complessive delle società sportive nel 1996 sono state di oltre 8.900 miliardi di lire, al netto dell'Iva e delle altre imposte indirette (9.170 al lordo)⁴⁷: 7.200 sono attribuibili alle società del Coni, mentre 1.700 a quelle degli Enti di Promozione Sportiva.

Grazie a questo giro d'affari il valore aggiunto creato all'interno del settore delle società sportive è stato di circa 4.700 miliardi di lire (3.900 imputabili alle società delle Federazioni Sportive Nazionali e 800 a quelle degli Enti di Promozione Sportiva).

Naturalmente esistono profonde differenze da federazione a federazione e, nell'ambito di una singola disciplina sportiva, a seconda del diverso livello di attività agonistica dei gruppi di società considerate: basti, per avere un'idea, riferirsi al fatto che le sole 128 società di calcio professionistico hanno avuto nel 1996 un giro d'affari di 1.447 miliardi di lire. Vale a dire, circa il 16% del fatturato dell'intero settore.

Le società più grandi per dimensione economica sono quelle della Federazione Italiana Golf (con 1.486 milioni di lire di "fatturato" medio nel 1996), dell'Aeroclub (470) e della Federtennis (452). All'estremo opposto figurano, oltre alle società di badminton e

⁴⁷ I valori riportati nella tavola Input-Output si differenziano da questi poiché tengono conto dell'ipotesi semplificatrice adottata nello studio di uguaglianza tra costi e ricavi, che presuppone il ripianamento delle perdite (642 miliardi complessivi nel 1996, di cui 411 generati a livello consolidato dal solo calcio professionistico) da parte dei soci a fine esercizio.

biliardo sportivo (per entrambe le discipline associate il giro d'affari medio è di 3,7 milioni di lire), quelle di pentathlon moderno, attestate a quota 8,5.

TABELLA 4.10. – LE DIMENSIONI MEDIE DELLE SOCIETÀ APPARTENENTI ALLE DIVERSE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI

Federazione	Fatturato
FIG	> 1.200
AECI	400-500
FIT	400-500
ACI	220-260
FIN	220-260
FIM	210-230
FISE	160-190
FIV	150-170
FIHP	120-140
FGI	110-130
FIP	90-120
FISG	90-120
FIPAV	90-120
FITAV	70-100
UITS	70-100
FIR	70-100
FIC	70-100
FIDAL	50-80
FIBS	50-80
FISI	50-80
FIGC	50-80
FCI	50-80
FIGH	40-60
FILPJ	40-60
FICK	40-60
FIS	40-60
FIPS	20-40
FISN	20-40
FITET	20-40
FIH	20-40
FMI	20-40
FSI	3-20
UBI	3-20
FPI	3-20
FITARCO	3-20
FIPM	3-20
FIABS	3-20
FIB	3-20
FSN con meno di 900 società	129,5
FSN con almeno 900 società	90,8
Totale ponderato	94,9

(FATTURATO MEDIO, IN MILIONI DI LIRE)

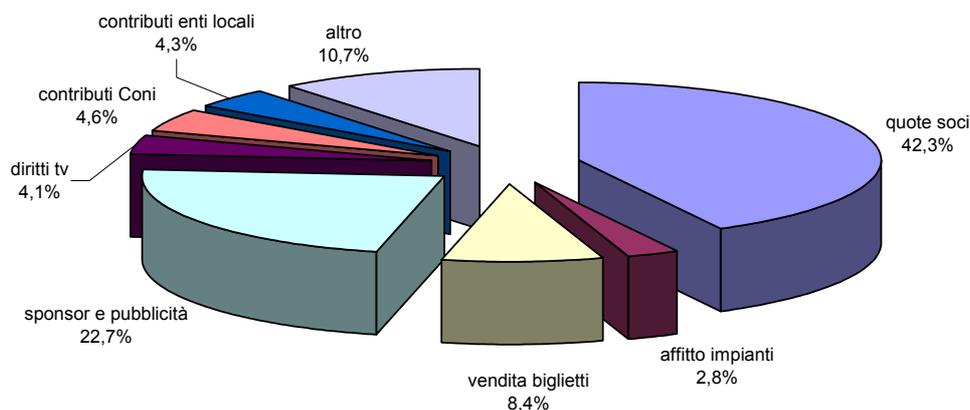
Fonte: NOMISMA

Le voci che incidono maggiormente sull'ammontare complessivo delle entrate delle società appartenenti alle Federazioni Sportive Nazionali sono quelle delle quote associative, dei tesseramenti e delle iscrizioni a corsi ed attività varie organizzate dalle società, che incidono complessivamente per oltre il 42% del budget (26,5% soci; 15,8% tesserati e iscritti), quelle derivanti da sponsorizzazioni e pubblicità (22,7%) e quelle provenienti dalla vendita dei biglietti delle manifestazioni (8,4%).

Circa il 3% delle risorse a disposizione delle società sportive origina, inoltre, dall'esercizio di attività intrinsecamente commerciali svolte nell'interesse e al servizio dei soci: gestione di bar e punti di ristoro, vendita e/o noleggio di materiale sportivo. Nel 1996, si è trattato di quasi 230 miliardi di lire.

Inutile sottolineare come il calcio professionistico faccia storia a sé. Se distinguiamo dal totale delle società sportive del Coni i dati relativi ai 128 club professionistici della FIGC, otteniamo due universi completamente distinti: quasi il 42% dei ricavi delle società di calcio origina da sponsorizzazioni e diritti televisivi (contro il 23% del resto delle società federali), il 32% dalla vendita dei biglietti (invece del 2,5%) e l'11% da contributi federali (contro il 3%). Di contro, è assente la voce "soci e tesserati", che contribuisce al 53% delle entrate del resto del settore.

Grafico 4.8. - La composizione delle entrate delle società sportive delle Federazioni Sportive Nazionali (compreso calcio professionistico)



Fonte: Nomisma

A livello di singole federazioni, è interessante notare come esistano due modelli sostanzialmente alternativi. Da un lato, quello delle discipline le cui società si sostengono principalmente con le quote dei soci e dei tesserati, vuoi per la grande base agonistica su cui possono contare, vuoi per la natura di servizio ricreativo, prima ancora che di sport competitivo, che contraddistingue la pratica in questione, con il conseguente al-

largamento del mercato dei “clienti” potenziali: aereoclub, ginnastica, biliardo sportivo, canottaggio, canoa, golf, lotta, motonautica, sport equestri, tennis⁴⁸ e tiro a volo⁴⁹. Dall’altro, quello delle federazioni le cui società ricevono la maggior parte delle proprie risorse da sponsor e pubblicità: automobilismo sportivo, ciclismo e due sport di squadra che non possono contare sulla base di tesserati del calcio, della pallacanestro o della pallavolo: baseball e rugby.

TABELLA 4.11. – LA COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE DELLE SOCIETÀ APPARTENENTI ALLE DIVERSE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI

	quote di partecipazione tesserati	affitto impianti	vendita biglietti	contributi CONI	contr. Enti Locali	sponsor e pubbl.	diritti televis.	altro	entrate da attività commerciali (bar, ecc.)
ACI	7%		1%	0%	1%	90%		0%	
AECI	90%	0%		1%		2%		4%	2%
FCI	6%			6%	10%	68%		10%	1%
FGI	79%	0%		10%	7%	4%	1%		
FIABS	79%				3%	18%			
FIB	53%	3%		31%	14%				
FIBS	8%	0%	3%	3%	2%	65%		18%	0%
FIC	71%	1%		7%	3%	5%		12%	1%
FICK	70%	0%		6%	20%	1%		3%	
FIDAL	34%	2%		16%	4%	34%	1%	9%	
FIG	78%	12%		0%	0%	1%		8%	1%
FIGC	31%	3%	8%	2%	5%	34%		7%	8%
FIGH	11%		0%	5%	65%	14%		4%	0%
FIH	21%	0%		40%	9%	19%		10%	
FIHP	15%		7%	5%	2%	49%	1%	20%	0%
FILPJ	83%	0%		4%	11%	2%		0%	
FIM	76%	0%	0%	5%	1%	12%	0%	0%	6%
FIN	50%	9%	0%	17%	17%	5%		0%	1%
FIP	36%	2%	3%	4%	4%	43%	0%	5%	3%
FIPAV	38%	2%	3%	4%	5%	37%	1%	7%	3%
FIPM	52%			34%		1%		13%	
FIR	8%	0%	3%	3%	4%	61%	8%	13%	1%
FIS	32%			33%	3%	27%		5%	
FISE	78%	13%		2%		2%		2%	2%
FISG	10%	3%	25%	4%	9%	38%		7%	3%
FISI	45%	0%		5%	17%	25%		6%	2%
FISN	24%		35%	24%		11%		0%	5%
FIT	82%	2%		2%	1%	2%		3%	8%
FITARCO	68%	2%		15%	3%	3%		9%	1%
FITAV	80%	2%	5%	5%	1%	5%			3%
FITET	20%			11%	18%	41%		9%	
FIV	66%	10%	1%	6%	1%	6%	0%	4%	6%
FMI	20%	0%	35%	3%	12%	20%		7%	2%
FPI	41%		2%	22%	12%	14%		8%	1%
FSI	58%	1%		1%	7%	28%		6%	1%
UBI	32%	5%		5%	7%	31%		1%	19%
UITS	47%	17%		14%	2%	0%		8%	12%
Totale piccole	61%	6%	2%	4%	4%	14%	0%	6%	2%
Totale grandi	51%	3%	2%	6%	6%	22%	0%	6%	4%
TOTALE	52%	4%	2%	5%	5%	21%	0%	6%	4%

⁴⁸ Le società della FIT, in particolare, pur costituendo meno del 6% dell’universo delle società sportive italiane, possono contare su oltre il 40% delle entrate totali dovute a soci e tesserati.

⁴⁹ In qualche caso, naturalmente, il peso dominante che rivestono le quote dei soci riflette più che altro le difficoltà incontrate dalle società a reperire forme alternative di finanziamento.

FONTE: NOMISMA

TABELLA 4.12. – LE ENTRATE TOTALI DELLE SOCIETÀ SPORTIVE NEL 1996 (DATI IN MILIONI DI LIRE)

Voci	società sportive FSN	calcio professionistico	società sportive EPS	TOTALE società sportive
tesseramento	1.138.159		532.474	1.670.632
quote sociali	1.914.160		314.331	2.228.491
affitto impianti	204.729		137.413	342.142
vendita biglietti	141.422	467.411		608.833
contributi CONI	171.473	160.365		331.838
contributi Enti Locali	313.831		70.424	384.255
sponsor e pubblicità	1.316.905	321.300	331.234	1.969.439
diritti televisivi	11.911	282.800		294.711
lotterie e feste	35.457		15.054	50.511
donazioni	115.178	63.000	20.612	198.790
altro	178.042		130.542	308.584
bar ristoro	136.511		151.154	287.665
vendita/noleggio articoli sportivi	18.134		1.718	19.852
altre entrate da attività commerciali	74.290		12.702	86.993
recupero IVA		35.100		35.100
proventi finanziari		53.700		53.700
esportazioni		63.200		63.200
<i>perdita consolidata di esercizio (1)</i>	<i>178.119</i>	<i>411.069</i>	<i>53.022</i>	<i>642.210</i>
Totale entrate (al netto della perdita di esercizio)	5.770.203	1.446.876	1.717.657	8.934.736

(percentuali di colonna)

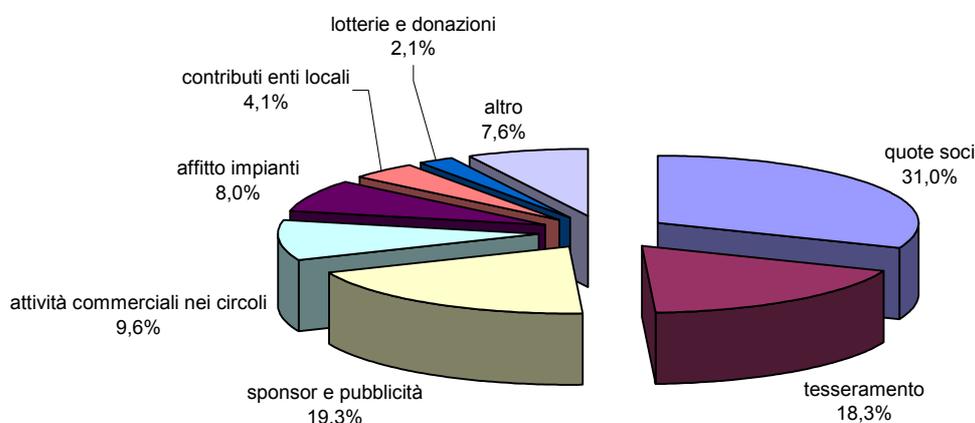
Voci	società sportive FSN	calcio professionistico	società sportive EPS	TOTALE società sportive
tesseramento	19,7%		31,0%	18,7%
quote sociali	33,2%		18,3%	24,9%
affitto impianti	3,5%		8,0%	3,8%
vendita biglietti	2,5%	32,3%		6,8%
contributi CONI	3,0%	11,1%		3,7%
contributi Enti Locali	5,4%		4,1%	4,3%
sponsor e pubblicità	22,8%	22,2%	19,3%	22,0%
diritti televisivi	0,2%	19,5%		3,3%
lotterie e feste	0,6%		0,9%	0,6%
donazioni	2,0%	4,4%	1,2%	2,2%
altro	3,1%		7,6%	3,5%
bar ristoro	2,4%		8,8%	3,2%
vendita/noleggio articoli sportivi	0,3%		0,1%	0,2%
altre entrate da attività commerciali	1,3%		0,7%	1,0%
recupero IVA		2,4%		0,4%
proventi finanziari		3,7%		0,6%
esportazioni		4,4%		0,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(1): per ottenere la perdita consolidata sono state neutralizzate le plusvalenze realizzate all'interno del sistema del calcio professionistico

FONTE: NOMISMA

Rispetto alle società sportive federali non professionistiche, quelle che fanno capo agli Enti di Promozione Sportiva mostrano, in media, una minore facilità di reperimento di risorse da parte degli sponsor e la totale assenza di entrate da vendita di biglietti, cui si contrappongono i ricavi da affitto degli impianti ed i proventi delle attività commerciali ospitate dai circoli (bar, ristoro, ecc.). Appare chiara, inoltre, la sostanziale inversione del peso che assumono le entrate da soci e tesserati.

Grafico 4.9. - La composizione delle entrate delle società sportive degli Enti di Promozione Sportiva



Fonte: Nomisma

Stando ai risultati dell'indagine campionaria, sono circa il 40% le società sportive che non possono contare, per lo svolgimento della propria attività, sul contributo di alcuno sponsor, mentre una su quattro ha un unico rapporto di partnership commerciale.

Di conseguenza, solo una società su tre ha legami con più di un'azienda, anche se, all'interno di questo gruppo, le più numerose sono quelle che ne hanno addirittura più di tre (54% dello specifico segmento; 18,7% del totale).

Queste ultime sono soprattutto scuderie automobilistiche e circoli di golf che, nella maggior parte dei casi, hanno almeno quattro sponsor.

Viceversa, la quasi totalità delle società della Federazione Italiana Badminton, dell'Unione Italiana Tiro a Segno e della Federazione Italiana Lotta, Pesì, Judo e Karate hanno dichiarato di non disporre di neanche uno sponsor.

TABELLA 4.13.

Numero di sponsor di cui possono disporre le società sportive

	Percentuale di società sportive	Percentuale di società sportive appartenenti a FSN con meno di 900 società	Percentuale di società sportive appartenenti a FSN con più di 900 società
Nessuno sponsor	40,5%	60,1%	38,1%
Uno sponsor	25,0%	18,1%	25,8%
Due sponsor	11,2%	4,7%	12,0%
Tre sponsor	4,6%	3,7%	4,7%
Più di tre sponsor	18,7%	13,4%	19,4%

Fonte: Nomisma

Quasi l'80% dei contratti di partnership sottoscritti dalle società hanno durata annuale, a dimostrazione di un mercato non ancora completamente sviluppato.

Generalmente, è la società stessa, o meglio il suo presidente (nel 67% dei casi), a contattare l'azienda sponsor. L'inverso è assai meno frequente.

TABELLA 4.14.

La durata dei contratti di sponsorizzazione

	Percentuale di società sportive (relativamente allo sponsor principale)	Percentuale di società sportive (relativamente allo sponsor secondario)
Una stagione	77,0%	77,9%
Due stagioni	8,4%	7,2%
Tre stagioni	7,5%	6,1%
Più di tre stagioni	7,1%	8,8%

Fonte: Nomisma

TABELLA 4.15.

Come è avvenuto il contatto con gli sponsor

	Percentuale di società sportive (relativamente allo sponsor principale)	Percentuale di società sportive (relativamente allo sponsor secondario)
Contatto della società	80,5%	82,5%
Contatto da parte dello sponsor	8,5%	7,7%
Attraverso intermediari	11,0%	9,8%

Fonte: Nomisma

I contenuti dei rapporti di sponsorizzazione messi in essere dalle società prevedono, in genere, la presenza del nome dello sponsor su maglie, tute e borse da gioco (45% circa

dei casi), l'inserzione dello stesso su manifesti, locandine, pubblicazioni della società e simili (31%) e la presenza del nome e/o del marchio dell'azienda sui cartelloni posti all'interno dell'impianto sportivo (30%).

TABELLA 4.16.

Cosa prevede il rapporto con gli sponsor ? *

	Percentuale di società sportive	Percentuale di società sportive appartenenti a FSN con meno di 900 società	Percentuale di società sportive appartenenti a FSN con più di 900 società
Nome su maglie e tute	44,7%	26,5%	46,9%
Uso di atleti come testimonial	4,9%	1,9%	5,2%
Cartellonistica negli impianti	29,7%	20,6%	30,8%
Pubblicità su manifesti e locandine	30,9%	19,6%	32,3%
Serate in comune	8,4%	5,3%	8,8%
Biglietti gratis per le partite	3,0%	0,9%	3,2%

* : Poichè sono possibili risposte multiple, i totali di colonna possono risultare superiori a 100.

Fonte: Nomisma

Rispetto al 1989, il peso di pubblicità e sponsorizzazioni sul totale delle entrate del sistema sportivo è notevolmente aumentato, rappresentando attualmente, come si è visto, il 22,7% delle entrate totali delle società sportive del Coni ed il 5,3% del giro d'affari complessivo del sistema sportivo italiano (con poco meno di 2.900 miliardi investiti dalle aziende nel 1996).

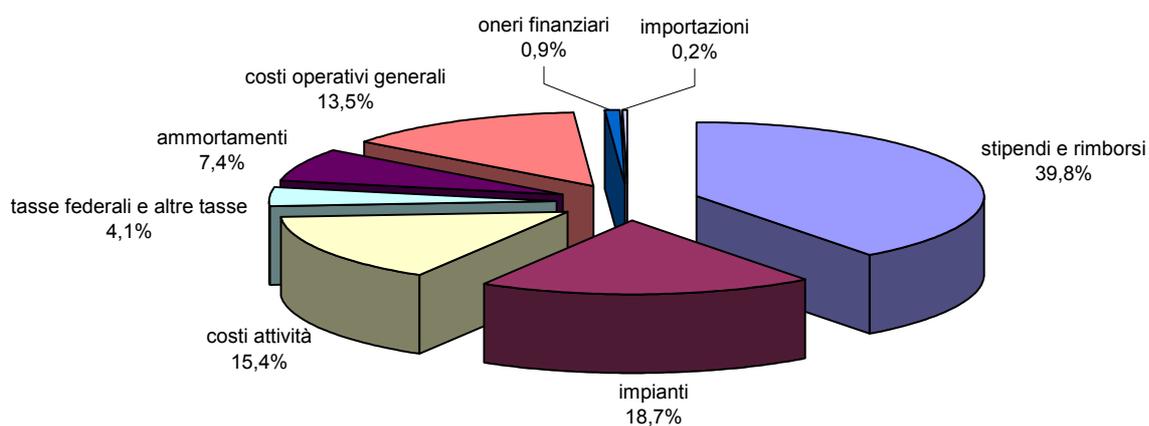
Permangono, tuttavia, grandi squilibri nella distribuzione di tali entrate: basti pensare che quattro discipline (calcio, ciclismo, pallacanestro e pallavolo) raccolgono circa il 59% delle risorse totali che le aziende mettono annualmente a disposizione del sistema delle società sportive italiane, pur avendo solo il 43% delle società.

L'ammontare complessivo delle spese effettuate dalle società sportive del Coni nel 1996 per svolgere la propria attività è stato di circa 7.806 miliardi di lire.

Le voci che incidono di più sul totale delle uscite sono quelle relative agli stipendi e ai rimborsi degli atleti e dei tecnici (39,8%), la gestione o l'affitto degli impianti sportivi (18,7%) e lo svolgimento dell'attività agonistica (attrezzature, trasporti, vitto, ecc.: 15,4%).

Per quanto riguarda le società delle singole federazioni, gli stipendi e/o i rimborsi incidono per oltre il 45% delle spese nel caso di quelle di ginnastica, golf, pallamano, tennis, hockey-pattinaggio, pallacanestro e pallavolo. La voce di costo legata alla manutenzione degli impianti assume un rilievo decisamente superiore alla media nel caso dei circoli di golf ed equitazione, degli aereoclub e degli impianti da tiro a segno e volo. L'affitto dei campi da gara è il problema principale delle società di pentathlon moderno. Infine, le scuderie automobilistiche sono le più condizionate dall'acquisto delle attrezzature sportive.

Grafico 4.10. - La composizione delle uscite delle società sportive delle Federazioni Sportive Nazionali (compreso calcio professionistico)



Fonte: Nomisma

TABELLA 4.17. - LE USCITE TOTALI DELLE SOCIETÀ SPORTIVE NEL 1996 (DATI IN MILIONI DI LIRE)

Voci	società sportive FSN	calcio professionistico	società sportive EPS	TOTALE società sportive
stipendi atleti	178.874	770.900	42.496	992.271
altri stipendi	1.168.602		345.282	1.513.885
rimborsi atleti	563.806		200.087	763.893
altri rimborsi	425.010		106.241	531.251
affitto impianti	285.266	25.000	95.617	405.883
gestione impianti	1.149.938		339.970	1.489.908
attrezzature sportive	417.833		143.425	561.259
mezzi di trasporto	101.776		31.872	133.649
spese viaggio	362.439		95.617	458.056
vitto e alloggio	219.400		56.662	276.062
spese assicurative	100.441		35.414	135.855
spese pubblicitarie		10.000		10.000
tasse federali e altre tasse	298.964	18.400	47.267	364.632
ammortamenti	119.160	455.100	51.350	625.609
costi operativi generali	454.760	490.800	118.636	1.064.196
costi di esercizio attività commerciali (bar, ecc.)	102.050		60.744	162.794
oneri finanziari		69.100		69.100
importazioni		18.645		18.645
Totale	5.948.322	1.857.945	1.770.679	9.576.946

(percentuali di colonna)

Voci	società sportive FSN	calcio professionistico	società sportive EPS	TOTALE società sportive
stipendi atleti	3,0%	41,5%	2,4%	10,4%
altri stipendi	19,6%		19,5%	15,8%
rimborsi atleti	9,5%		11,3%	8,0%
altri rimborsi	7,1%		6,0%	5,5%
affitto impianti	4,8%	1,3%	5,4%	4,2%
gestione impianti	19,3%		19,2%	15,6%
attrezzature sportive	7,0%		8,1%	5,9%
mezzi di trasporto	1,7%		1,8%	1,4%
spese viaggio	6,1%		5,4%	4,8%
vitto e alloggio	3,7%		3,2%	2,9%
spese assicurative	1,7%		2,0%	1,4%
spese pubblicitarie		0,5%		0,1%
tasse federali e altre tasse	5,0%	1,0%	2,7%	3,8%
ammortamenti	2,0%	24,5%	2,9%	6,5%
costi operativi generali	7,6%	26,4%	6,7%	11,1%
costi di esercizio attività commerciali (bar, ecc.)	1,7%		3,4%	1,7%
oneri finanziari		3,7%		0,7%
importazioni		1,0%		0,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: NOMISMA

	stipendi	rimborsi	affitto impianti	gestione impianti	attrezzature sportive	mezzi di trasporto	spese viaggio	vitto e alloggio	spese assicurative	tasse varie	ammortamenti	altro
ACI	1%	8%	1%	5%	35%	4%	3%	3%	6%	6%	6%	19%
AECI	20%	2%	4%	30%	20%	0%	0%	0%	8%	5%	6%	5%
FCI	5%	11%	2%	1%	18%	6%	9%	7%	2%	5%	2%	30%
FGI	27%	19%	7%	19%	4%	2%	7%	5%	2%	2%	1%	2%
FIABS	0%	25%	0%	23%	0%	5%	3%	0%	1%	13%	0%	0%
FIB	0%	8%	21%	2%	7%	0%	15%	11%	0%	8%	0%	2%
FIBS	2%	36%	3%	11%	7%	1%	14%	8%	2%	7%	1%	6%
FIC	33%	3%	9%	12%	5%	4%	6%	10%	2%	3%	2%	8%
FICK	8%	12%	12%	16%	10%	6%	13%	15%	3%	3%	0%	1%
FIDAL	7%	19%	5%	4%	9%	3%	16%	15%	2%	7%	1%	12%
FIG	44%	2%	7%	30%	5%	1%	0%	0%	0%	1%	3%	6%
FIGC	10%	33%	3%	16%	9%	2%	5%	1%	2%	11%	0%	3%
FIGH	8%	39%	4%	4%	3%	5%	18%	6%	1%	7%	1%	1%
FIH	0%	14%	4%	6%	10%	5%	27%	17%	2%	5%	0%	5%
FIHP	33%	19%	6%	1%	1%	0%	6%	4%	1%	2%	9%	16%
FILPJ	13%	29%	14%	17%	4%	1%	5%	5%	2%	4%	2%	2%
FIM	13%	8%	4%	8%	12%	2%	10%	2%	5%	4%	18%	14%
FIN	19%	21%	4%	26%	3%	1%	11%	4%	1%	5%	0%	5%
FIP	15%	34%	4%	14%	5%	2%	6%	4%	2%	6%	2%	6%
FIPAV	20%	29%	5%	14%	5%	2%	6%	4%	2%	5%	2%	7%
FIPM	0%	29%	27%	5%	9%	2%	4%	3%	1%	5%	0%	1%
FIR	0%	22%	8%	12%	7%	5%	20%	6%	2%	12%	1%	3%
FIS	19%	23%	11%	7%	8%	8%	7%	7%	1%	2%	1%	2%
FISE	28%	5%	6%	34%	15%	0%	0%	0%	2%	1%	4%	4%
FISG	15%	28%	7%	7%	14%	4%	7%	3%	3%	7%	0%	1%
FISI	14%	26%	6%	3%	9%	7%	6%	5%	2%	9%	0%	9%
FISN	32%	8%	6%	5%	10%	14%	4%	0%	4%	1%	3%	7%
FIT	44%	3%	4%	34%	2%	0%	2%	1%	1%	1%	1%	6%
FITARCO	0%	8%	12%	24%	19%	2%	3%	1%	0%	6%	0%	12%
FITAV	9%	6%	8%	42%	12%	0%	2%	3%	1%	3%	10%	3%
FITET	0%	23%	4%	5%	8%	2%	24%	14%	1%	12%	0%	2%
FIV	25%	6%	7%	22%	9%	2%	4%	2%	2%	6%	2%	13%
FMI	0%	12%	3%	17%	2%	0%	2%	1%	5%	15%	3%	34%
FPI	2%	25%	14%	16%	14%	0%	10%	3%	2%	2%	0%	1%
FSI	0%	16%	26%	11%	2%	1%	9%	6%	0%	6%	6%	8%
UBI	0%	6%	5%	16%	6%	0%	19%	12%	1%	21%	0%	2%
UITS	5%	13%	0%	36%	14%	0%	5%	3%	3%	10%	1%	9%
Totale piccole	24%	10%	6%	22%	10%	2%	5%	3%	2%	4%	4%	7%
Totale grandi	22%	18%	5%	19%	6%	2%	6%	4%	2%	5%	2%	8%
TOTALE	23%	17%	5%	19%	7%	2%	6%	4%	2%	5%	2%	8%

TABELLA 4.18. - LA COMPOSIZIONE DELLE USCITE DELLE SOCIETÀ APPARTENENTI ALLE DIVERSE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI

Fonte: NOMISMA

TABELLA 4.19. – IL RANKING DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI PER QUOTA DEL MERCATO DELLE SPONSORIZZAZIONI CONTROLLATO DALLE PROPRIE SOCIETÀ

Federazione	Percentuale delle entrate totali da sponsor e pubblicità	Percentuale del numero totale di società
FIGC	20,0%	21,6%
FCI	13,4%	7,6%
FIPAV	13,0%	7,8%
FIP	12,4%	6,2%
FIHP	7,4%	2,7%
FIDAL	7,2%	6,9%
ACI	5,3%	0,5%
FISI	2,4%	3,4%
FIT	2,1%	5,9%
FIR	1,6%	0,7%
FIBS	1,4%	0,7%
UBI	1,1%	5,3%
FIN	1,0%	2,0%
Altre FSN	11,7%	28,8%

FONTE: NOMISMA

TABELLA 4.20. – IL RANKING DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI PER QUOTA DEL MERCATO DEI TESSERATI CONTROLLATO DALLE PROPRIE SOCIETÀ

Federazione	Percentuale delle entrate totali da soci e tesserati	Percentuale del numero totale di società
FIT	40,6%	5,9%
FIGC	8,5%	21,6%
FIG	8,0%	0,3%
FIPAV	6,0%	7,8%
FISE	5,3%	1,8%
FIN	5,2%	2,0%
FIP	4,6%	6,2%
FILPJ	3,8%	4,9%
FIDAL	3,2%	6,9%
FGI	2,5%	1,5%
FIV	2,2%	1,0%
FISI	1,8%	3,4%
FITAV	1,2%	0,9%
AECI	1,1%	0,1%
FIHP	1,0%	2,7%
Altre FSN	4,9%	33,1%

FONTE: NOMISMA

4.2.5. L'Unire

L'Unire (Unione Nazionale Incremento Razze Equine) ha raccolto nel 1996 quasi 1.700 miliardi di lire di scommesse effettuate dagli italiani sulle corse dei cavalli, al netto delle vincite pagate ai medesimi: 778 miliardi dalla Corsa Tris (che nel 1996 restituiva agli scommettitori il 68% delle giocate, sotto forma di vincite); 507 dalle scommesse effettuate presso le agenzie ippiche (83% agli scommettitori); 222 dal Totip (34,6%); 129 dalle scommesse raccolte negli ippodromi (77,4%); 60 da quelle effettuate al totalizzatore interurbano (69,4%). Come si può vedere dalla tavola Input-Output, gli introiti delle giocate sulle corse dei cavalli hanno rappresentato il 98% dell'attività dell'ente.

Tolta la quota di risorse destinata allo Stato (poco meno di 400 miliardi che costituiscono il prelievo sulle scommesse ippiche), la quasi totalità degli input intermedi utilizzati dall'Unire sono forniti dal settore dei servizi sportivi a scopo di lucro: si tratta di 775 miliardi di lire che l'Unire ha destinato a scuderie e proprietari, 304 alle agenzie ippiche e 222 alle società di gestione degli ippodromi.

La funzione sostanzialmente redistributiva svolta dall'ente fa sì che la quota di valore aggiunto prodotta dall'Unire per effetto della spesa degli italiani per scommesse ippiche sia modesta: appena due miliardi di lire nel 1996.

4.2.6. L'Istituto per il Credito Sportivo

L'attività dell'Istituto per il Credito Sportivo registrata dalla tavola Input-Output consiste essenzialmente nella erogazione di mutui agevolati per la costruzione di edilizia sportiva a favore sia di enti locali (145 miliardi di lire nel 1996) che di organi dell'amministrazione centrale dello Stato (135 miliardi).

L'Istituto non ha rapporti diretti con le società sportive, né tantomeno con i consumatori finali, che pure sono i principali beneficiari delle strutture realizzate con il suo concorso.

L'Istituto per il Credito Sportivo crea valore aggiunto per circa 184 miliardi di lire, quasi tutti attribuibili ai cospicui redditi che esso realizza con la propria gestione finanziaria.

4.2.7. L'editoria e la televisione sportive

La separata individuazione, all'interno della tavola Input-Output dello sport italiano, dei settori dell'editoria e della televisione sportiva si basa su una doppia ipotesi metodologica.

In primo luogo, si è supposto, coerentemente con quanto affermato da una vasta parte della letteratura economica in materia di pubblicità⁵⁰, che le spese pubblicitarie delle a-

⁵⁰ Si vedano, a questo proposito, i contributi raccolti in: Nomisma, *L'impatto economico della pubblicità in Italia*, 1991, lavoro non pubblicato.

ziende siano in realtà, per la natura pluriennale degli effetti che producono, spese in conto capitale. Di conseguenza, esse sono registrate nella tavola Input-Output non tra i consumi intermedi delle branche che acquistano servizi pubblicitari come input dei loro processi produttivi, ma tra gli impieghi finali, come investimenti fissi delle imprese private.

In secondo luogo, si è assunto che i due settori non siano composti solo dai soggetti chiaramente identificabili come appartenenti agli stessi: i quotidiani e i periodici sportivi, la televisione tematica a pagamento, i libri, gli home-video e le figurine a tema sportivo, ma altresì dalla quota-parte (evidentemente solo figurativa) dei media non specializzati corrispondente all'incidenza che hanno notizie e/o trasmissioni sportive all'interno delle loro pagine o programmi.

L'attività dei settori così definiti è indirizzata prevalentemente a soddisfare il consumo finale di lettori e spettatori televisivi, che hanno speso rispettivamente, nel 1996, 942 e 590 miliardi di lire per acquistare quotidiani sportivi (312 miliardi), leggere periodici (157) e libri specializzati (75), noleggiare ed acquistare videocassette a tema (47), comprare figurine sportive (56), leggere notizie sportive sui quotidiani di informazione (295), guardare le trasmissioni sportive della televisione a pagamento (384) o delle reti pubbliche (206 miliardi di lire di quota-canone stimata).

Sempre nel 1996, il ricorso a giornali e televisioni come mezzi di comunicazione pubblicitaria da parte delle aziende ha fruttato ai medesimi 591 miliardi di lire (220 di pubblicità televisiva; 371 di inserzioni su quotidiani e periodici).

Una parte assai consistente dei consumi intermedi delle televisioni sportive rimane all'interno del settore sportivo non profit, dal momento che è costituita dall'acquisto da società sportive e Federazioni di diritti per la trasmissione di eventi⁵¹. Viceversa, tutti gli input impiegati nel loro processo produttivo dalle imprese del settore editoria hanno origine esterna al settore sportivo propriamente detto.

Complessivamente, le televisioni e l'editoria sportiva contribuiscono direttamente alla creazione di valore aggiunto del sistema sportivo per oltre 850 miliardi di lire.

4.2.8. I produttori e distributori di beni sportivi

L'attività del settore dei produttori e distributori di articoli sportivi (dall'abbigliamento agli accessori per la nautica; dalle calzature alle armi sportive; dagli attrezzi alle biciclette sportive) è rivolta soprattutto ad accontentare la domanda di consumo finale degli sportivi italiani (pari ad oltre 7.500 miliardi di lire al lordo delle imposte indirette), ma anche stranieri, come dimostrano i quasi 3.800 miliardi di esportazioni.

Tali cifre, in realtà, sottostimano la reale dimensione economica del settore, poiché - come si è già detto nella nota metodologica - tengono conto solo della parte di fatturato dell'industria cui corrisponde un effettivo consumo sportivo. La tavola Input-Output non registra, in altre parole, quella fetta di consumi finali di beni sportivi che risponde a mo-

⁵¹ Una quota non trascurabile dei diritti televisivi acquistati dalle emittenti italiane ha per destinatari organizzazioni sportive residenti all'estero.

tivazioni legate alla moda, praticità o comodità d'uso. Nel caso dell'abbigliamento sportivo e delle scarpe da tennis, ad esempio, la percentuale di uso non sportivo è stimata dall'associazione dei produttori (Assosport) nel 41% del totale.

Nel definire il settore dei produttori e distributori di articoli sportivi, si è ipotizzato che tutti i consumi dei residenti in Italia vengano soddisfatti in prima battuta da intermediari del commercio del nostro paese. Il contenuto di importazioni gravante nel 1996 su questi acquisti si può, in ogni caso, stimare in circa 1.840 miliardi di lire.

Una parte non trascurabile di quanto prodotto dal settore viene utilizzato come input produttivo da altri soggetti del settore sportivo non profit, segnatamente società sportive del Coni (per quasi 418 miliardi di lire nel 1996), Federazioni Sportive Nazionali (25 miliardi) e società degli Enti di Promozione (143 miliardi). Acquisti intermedi di entità paragonabile a quelli delle Federazioni sono effettuati anche dagli enti locali.

Nel suo insieme, il settore partecipa alla creazione di valore aggiunto "sportivo" per oltre 4.800 miliardi al costo dei fattori, pari al 12,2% del totale.

4.2.9. I produttori di servizi sportivi a scopo di lucro

Il settore identificato ai fini della costruzione della tavola Input-Output coincide con l'insieme delle scuderie ippiche, società di gestione degli ippodromi, agenzie ippiche, ricevitorie dei concorsi pronostici e società di gestione degli autodromi.

I trasferimenti operati dall'Unire alle prime tre categorie di soggetti rappresentano la quasi totalità delle risorse a disposizione del settore, dal momento che i contributi del Coni alle ricevitorie del Totocalcio e le spese dei piloti privati per l'uso dei circuiti automobilistici sono di entità assai più modesta.

La dimensione occupazionale di tutto rilievo dei comparti che compongono il settore è alla base della significativa creazione di valore aggiunto da parte dello stesso: quasi 870 miliardi di lire nel 1996.

Si è optato per la non inclusione nei conti dei produttori di servizi sportivi a scopo di lucro dei costi e ricavi di circoli, club e palestre private, nonostante la loro diffusione rappresenti da alcuni anni un aspetto importante dello sviluppo della pratica sportiva nel nostro paese. A tale scelta hanno concorso la non facile quantificazione del giro d'affari del settore, ma soprattutto la consapevolezza che buona parte dello stesso è già compreso in quello delle società sportive del Coni, dal momento che palestre e circoli privati risultano di regola affiliati ad una Federazione Sportiva Nazionale.

4.2.10. I produttori di beni e servizi non sportivi

Il settore dei produttori di beni e servizi non sportivi comprende una vasta gamma di attività che, seppure non intrinsecamente sportive, vengono tuttavia prese in considerazione dalla tavola Input-Output in quanto sollecitate da una domanda finale di natura sportiva. Le più importanti tra esse sono quelle legate al turismo sportivo (viaggi e vacanze, alberghi, ristoranti e simili: 8.600 miliardi di lire stimati nel 1996 al lordo delle imposte indirette, più 3.000 di esportazioni, a fronte di 1.650 di contenuto di importa-

zioni⁵²) e ai trasporti di quanti si spostano giornalmente per praticare od assistere a manifestazioni sportive (6.200 miliardi)⁵³.

Il settore in esame, che coincide con l'”indotto” del sistema sportivo propriamente detto, fornisce inoltre gran parte degli input intermedi utilizzati nelle fasi a monte dei rispettivi processi produttivi dagli altri settori che costituiscono il sistema sportivo.

In quanto settore residuale, che comprende al suo interno numerose attività produttive fortemente interrelate, quello dei produttori di beni e servizi non sportivi utilizza, viceversa, risorse intermedie prodotte prevalentemente al suo interno.

Insieme all'industria produttrice e distributrice di articoli sportivi, il settore dell'indotto è ovviamente quello che utilizza nel suo processo produttivo la maggiore quantità di input prodotti all'estero: complessivamente, il contenuto di importazioni dei due settori appena considerati ha superato nel 1996 gli 8.150 miliardi di lire.

Alle attività dell'indotto sono attribuibili quasi due terzi del valore aggiunto complessivamente creato per effetto dello sport nel nostro paese.

4.2.11. L'amministrazione centrale dello Stato

Lo Stato e gli enti locali partecipano al finanziamento del sistema sportivo a tre diversi livelli:

- » come datori di lavoro del personale impiegato nei vari Ministeri, assessorati ed uffici che hanno competenze in campo sportivo;
- » come dispensatori di trasferimenti ad altri enti dell'amministrazione pubblica, istituzioni sportive e soggetti vari che operano in ambito sportivo;
- » come acquirenti di beni e servizi prodotti dal sistema sportivo.

In Italia, a differenza di quanto accade in altri paesi europei, il Governo Centrale non interviene direttamente a sostegno dello sport. Di fatto, in attesa che la definitiva approvazione del progetto di riforma del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e di alcune leggi attualmente in discussione in Parlamento (come quelle sul doping o il riassetto del sistema radiotelevisivo⁵⁴) estendano eventualmente l'ambito dell'intervento pubblico in campo sportivo, il ruolo dello Stato si limita a:

⁵² Come nel caso dell'industria degli articoli sportivi, si è ipotizzato che tutta la domanda di turismo sportivo dei residenti in Italia si indirizzi in prima battuta su agenzie ed altre strutture di servizi presenti sul territorio nazionale. Pertanto, il contenuto di importazioni corrispondente ai viaggi e alle vacanze organizzate all'estero da residenti in Italia figura tra gli input intermedi del settore dei produttori di beni e servizi non sportivi.

⁵³ È il caso di sottolineare come le cifre appena riportate non comprendano una serie di consumi finali dei cacciatori, in parte della stessa natura dei precedenti (viaggi, ristorazione) e in parte legati all'abbigliamento specifico, che sono registrati a parte: si tratta, in totale, di oltre 4.200 miliardi di lire che contribuiscono ad aumentare il valore degli impieghi finali di quanto prodotto dal settore dei beni e servizi non sportivi.

⁵⁴ In quest'ultimo settore, in particolare, potrebbe rafforzarsi il ruolo dello Stato come regolatore delle concentrazioni in atto sul mercato dei diritti televisivi sportivi, della cessione in esclusiva ad emittenti non visibili a tutti dei diritti relativi a particolari categorie di avvenimenti sportivi, o dell'esercizio del diritto di informazione del pubblico da parte delle televisioni non acquirenti dei diritti.

- » vigilare formalmente sull'operato del Coni attraverso le competenze attribuite in materia di sport al Ministero dei Beni Culturali;
- » sostenere le attività di educazione fisica nelle scuole e nelle Università attraverso il Ministero della Pubblica Istruzione e il Ministero della Ricerca Scientifica e dell'Università;
- » sostenere le attività sportive nelle Forze Armate e negli altri corpi armati dello Stato attraverso l'operato dei Ministeri della Difesa, dell'Interno, delle Finanze, di Grazia e Giustizia e delle Risorse Agricole e Forestali;
- » sostenere gli investimenti per la costruzione, ristrutturazione ed ammodernamento degli impianti sportivi attraverso gli interventi della Cassa Depositi e Prestiti.

Secondo le stime di Nomisma, nel 1996 le spese totali dell'amministrazione centrale dello Stato per lo sport hanno sfiorato i 1.850 miliardi di lire. Di questi, quasi l'83% è servito a retribuire gli insegnanti di educazione fisica ed i circa 1.000 atleti che ricevono un regolare stipendio dai diversi corpi armati cui appartengono, oltre il 12% ha contribuito alla realizzazione e/o manutenzione di impianti sportivi e percentuali minori sono state destinate all'attività sportiva dei reparti militari, al funzionamento dei centri sportivi universitari ed al mantenimento dell'ordine pubblico negli stadi. Da sola, quest'ultima voce ha rappresentato, nel 1996, poco meno del 4% della spesa totale dell'amministrazione centrale dello Stato.

Per le ragioni appena esposte, la parte nettamente più consistente del finanziamento pubblico dell'attività sportiva proviene dal Ministero dell'Istruzione, che spende circa l'80% del totale dell'amministrazione centrale dello Stato quasi esclusivamente per pagare gli stipendi degli insegnanti di educazione fisica delle scuole. Gli interventi del Ministero della Difesa e degli altri Ministeri responsabili dei corpi armati dello Stato coprono non solo il mantenimento e lo sviluppo della condizione fisica dei giovani di leva o dei militari, ma consentono anche di supportare economicamente l'attività sportiva dei diversi reparti specializzati. Le spese correnti di questi ministeri hanno di poco superato, nel 1996, i 20 miliardi di lire, mentre quelle in conto capitale (finanziamenti destinati alla costruzione o all'ammodernamento di impianti e palestre) non hanno raggiunto i 9 miliardi.

Rispetto al 1989, sono cresciute le spese del Ministero dell'Istruzione, passate da 978 miliardi a 1.485, e quelle del Ministero della Ricerca Scientifica, che hanno toccato quota 19 miliardi (erano 5).

Tutti gli altri Ministeri hanno, nel periodo considerato, ridotto gli stanziamenti legati alle attività sportive. Particolarmente significativi appaiono, in questo quadro, i ridimensionamenti intervenuti nei bilanci dei Ministeri con reparti atleti, passati da 152 miliardi totali a 30 miliardi. Le difficoltà della finanza pubblica hanno sicuramente portato questi Ministeri ad apportare tagli ai propri impegni di spesa, riducendo di conseguenza anche quelli per la pratica sportiva. Si può ipotizzare, anzi, che gli investimenti e le spese per il funzionamento dei reparti sportivi siano stati tra i più penalizzati, essendo da parte dei Ministeri difficilmente contraibili le spese per il personale.

4.2.12. Gli enti locali

Gli enti locali sono i principali finanziatori pubblici dello sport. Nel 1996, la spesa aggregata di regioni, province e comuni per il sostegno e lo sviluppo delle attività sportive ha, infatti, raggiunto i 2.805 miliardi di lire. I comuni hanno impegnato 2.432 miliardi, pari al 54% della spesa pubblica consolidata per lo sport, mentre i miliardi spesi dalle regioni sono stati 373⁵⁵.

Di questi ultimi, tuttavia, 128 miliardi rappresentano trasferimenti agli enti locali di livello inferiore e, come tali, vanno consolidati per evitare duplicazioni di calcolo. Non considerando tali trasferimenti, le spese totali effettivamente sostenute dagli enti locali scendono a 2.677 miliardi di lire, una cifra che costituisce, comunque, il 59% della spesa pubblica per lo sport.

Il 33% della spesa “sportiva” dei comuni e delle province è stata rappresentata da investimenti in conto capitale, una percentuale sensibilmente inferiore a quella delle regioni, che hanno destinato ad investimenti il 63% dei loro interventi. Nel valutare queste percentuali non va, tuttavia, dimenticato che: i) una parte significativa degli impegni in conto capitale delle regioni sono, in realtà, trasferimenti ai comuni e, pertanto, figurano due volte nel calcolo della spesa aggregata; ii) la spesa dei comuni per lo sport comprende una quota significativa (23%) di spese correnti per il personale impiegato negli assessorati e negli altri uffici competenti, che non figura nel caso delle regioni.

Tra i principali beneficiari degli interventi degli enti locali in ambito sportivo figurano le società sportive del Coni e degli Enti di Promozione Sportiva, che nel 1996 hanno potuto contare su 89 miliardi di trasferimenti dalle regioni (22 in conto capitale) e 295 dai comuni, e l'Istituto del Credito Sportivo, che ha ricevuto 145 miliardi di lire dai comuni in conto interessi sui mutui da questo erogati per la costruzione o l'ammodernamento di impianti sportivi.

Nel complesso, il valore aggiunto creato dal settore coincide con le spese per il personale: 562 miliardi di lire.

Tra il 1989 e il 1996 le spese degli enti locali dedicate alla promozione e allo sviluppo delle attività sportive censite dallo studio sono cresciute del 46%, passando da 1.837 miliardi di lire a 2.677.

LE REGIONI

Dall'analisi dei bilanci regionali e dalla relativa riclassificazione dei capitoli di spesa emergono interessanti indicazioni in merito alla ripartizione territoriale della spesa ed alle diverse politiche sportive seguite.

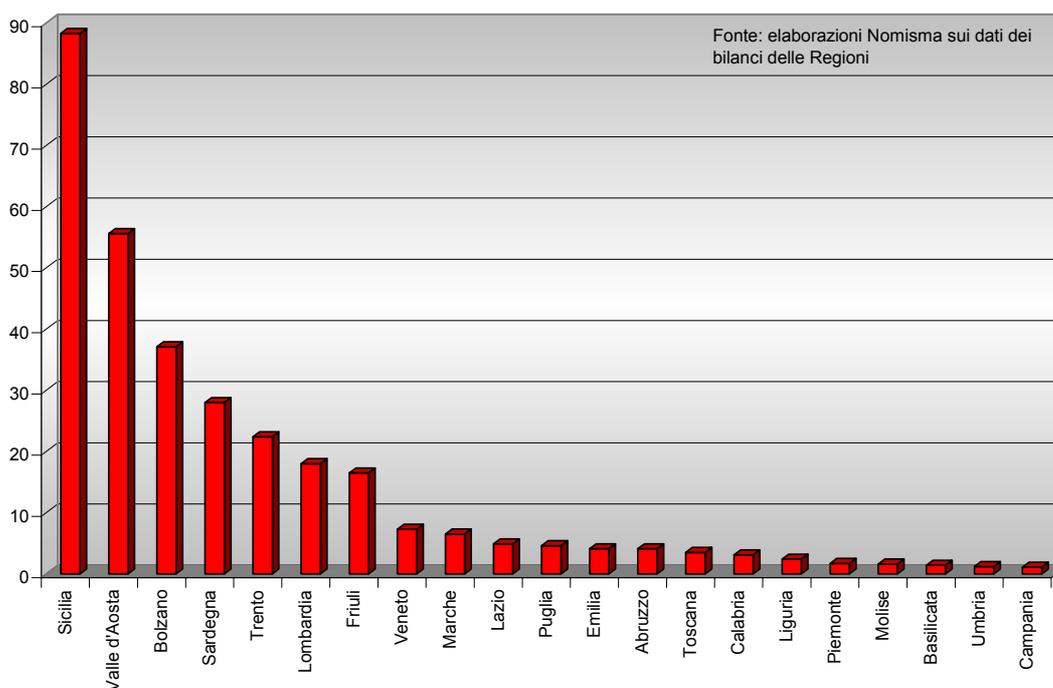
Le regioni che intervengono maggiormente a sostegno dell'attività sportiva sono le regioni a statuto speciale e le province autonome⁵⁶: il 79% del totale della spesa regiona-

⁵⁵ Tale cifra comprende anche la stima della spesa delle regioni per la tutela sanitaria in campo sportivo, pari a circa 60 miliardi di lire, che non viene evidenziata in maniera autonoma in bilancio, ma è ricompresa nella più vasta categoria delle spese per la sanità.

⁵⁶ Si tratta delle regioni Sicilia, Sardegna, Valle d'Aosta e Friuli Venezia Giulia e delle province di Trento e Bolzano.

le per lo sport proviene infatti da queste ultime (circa 248 miliardi su un totale di poco superiore ai 313, al netto della spesa sanitaria). Nettamente inferiori risultano, invece, i contributi forniti dalle regioni a statuto ordinario: solo 65 miliardi suddivisi in 15 regioni.

Grafico 4.11. - La spesa delle regioni per lo sport nel 1996 (miliardi di lire)



La Sicilia, con oltre 88 miliardi, è la regione che ha speso di più per lo sport, seguita dalla Valle d'Aosta con quasi 56 miliardi, dalla provincia autonoma di Bolzano con 37, dalla Sardegna con 28 e dalla provincia autonoma di Trento con oltre 22.

La prima regione a statuto ordinario è la Lombardia, che ha speso circa 18 miliardi.

La disparità di comportamento tra le due tipologie di istituzioni appare ancora più evidente se si guarda al dato della spesa regionale pro-capite: a fronte di una spesa media che, nelle altre regioni, non supera le 1.350 lire, ciascuna delle cinque regioni a statuto speciale ha destinato allo sport oltre 27.500 lire per cittadino residente.

TABELLA 4.21. – LA SPESA PRO-CAPITE DELLE REGIONI PER LO SPORT NEL 1996

Valle d'Aosta	466.349
Bolzano	81.659
Trento	48.234
Sicilia	17.311
Sardegna	16.837
Friuli	13.909
Molise	4.838
Marche	4.490
Abruzzo	3.219
Basilicata	2.303
Lombardia	2.009
Veneto	1.639
Calabria	1.495
Liguria	1.454
Umbria	1.446
Puglia	1.125
Emilia	1.041
Toscana	993
Lazio	939
Piemonte	396
Campania	190

Regioni a statuto speciale	27.581
-----------------------------------	---------------

Altre Regioni	1.351
----------------------	--------------

TOTALE ITALIA	5.454
----------------------	--------------

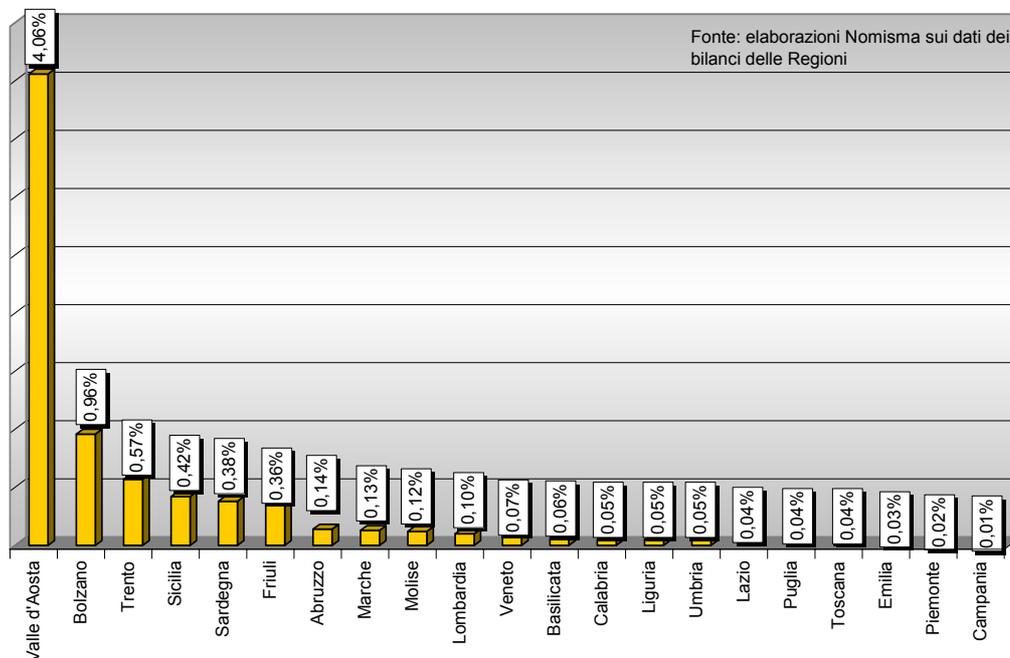
FONTE: ELABORAZIONI NOMISMA SU DATI DI BILANCIO DELLE REGIONI

Questi due valori medi riflettono, però, comportamenti assai difforni da parte delle diverse regioni interessate: tra le amministrazioni a statuto speciale, la Valle d'Aosta ha speso oltre 466.000 lire per abitante, le province autonome di Bolzano e Trento rispettivamente 81.700 e 48.200, mentre le altre regioni si attestano tra le 13.900 (Friuli Venezia Giulia) e le 17.300 (Sicilia) lire pro-capite. La classifica delle regioni ordinarie è guidata, invece, dal Molise (4.840 lire di spesa pro-capite destinate allo sport), cui fanno riscontro le 4.500 lire impegnate dalle Marche, ma soprattutto, per converso, i valori inferiori alle 1.000 lire di spesa di Toscana, Lazio, Piemonte e Campania.

La Valle d'Aosta è di gran lunga anche la regione che spende di più per lo sport in rapporto alla propria spesa totale: il 4,06%, contro lo 0,96% della provincia autonoma di

Bolzano, lo 0,57% della provincia autonoma di Trento e, tra le regioni ordinarie, lo

Grafico 4.12. - La spesa delle regioni per lo sport nel 1996: incidenza sul totale della spesa regionale



0,14% dell'Abruzzo.

Il primato della Valle d'Aosta non deve sorprendere: si tratta, infatti, dell'unica regione che possiede impianti sportivi di proprietà, oltre che di quella che destina i maggiori contributi al settore turistico sportivo, in particolar modo alle società o ai consorzi che gestiscono gli impianti di risalita.

Circa il 63% delle spese delle regioni sono spese per investimenti, il 77% delle quali viene effettuato dalle Regioni o province autonome.

La quota maggiore delle spese di investimento delle regioni è rappresentata dai contributi agli enti locali per la costruzione ed il potenziamento degli impianti sportivi, che sfiorano il 50% del totale delle spese d'investimento, seguiti dagli investimenti in infrastrutture effettuati direttamente dalle regioni. Significativi risultano anche i trasferimenti in conto capitale al settore turistico sportivo, pari al 16% del totale. Sono contributi ad imprese o consorzi di imprese per la realizzazione o ristrutturazione di impianti sportivi in aree di particolare pregio per lo sviluppo del turismo. Le regioni che hanno stanziato i maggiori fondi in questo settore sono il Molise, le Marche, la provincia di Trento e la Valle d'Aosta.

Altro settore che ha beneficiato di trasferimenti in conto capitale da parte delle regioni è quello delle organizzazioni sportive non profit, destinatario di circa l'11% del totale degli investimenti. Si tratta di trasferimenti di capitali diretti a società sportive, enti ed organizzazioni senza scopo di lucro come contributo alle spese per il miglioramento degli impianti che queste gestiscono direttamente.

Per quanto riguarda le spese di parte corrente, circa il 58% del totale è assorbito dai trasferimenti al settore non profit (società sportive di federazioni ed enti di promozione, altre organizzazioni responsabili di attività o manifestazioni). Significativi appaiono anche i trasferimenti con finalità sportive agli enti locali di livello inferiore (27%). Infine, quasi l'8% delle risorse correnti complessivamente spese per lo sport è destinato al settore produttivo non sportivo (in Valle d'Aosta e nella provincia di Bolzano), mentre il 7% riguarda trasferimenti ad imprese che operano nel settore del turismo sportivo (in Valle d'Aosta, Piemonte e nella provincia di Trento).

L'analisi dettagliata delle voci di parte corrente, riclassificate secondo lo schema descritto nella nota metodologica, offre indicazioni di un certo interesse sulle politiche di intervento adottate dalle diverse regioni in favore dello sport.

Le regioni e le province autonome del Nord puntano molto sul ritorno di immagine associato all'organizzazione di manifestazioni sportive. Le regioni meridionali sono maggiormente impegnate nel sovvenzionare le società sportive di alto livello, in particolare le società di calcio. La Lombardia privilegia i trasferimenti agli enti locali attraverso contributi alla gestione degli impianti sportivi o la promozione dell'attività sportiva tra i soggetti più deboli. La Toscana e l'Emilia sostengono l'attività di base con trasferimenti agli enti di promozione sportiva.

Le regioni, soprattutto quelle a statuto speciale, hanno scoperto il forte potenziale di comunicazione degli avvenimenti sportivi: la maggior parte dei fondi di parte corrente riguarda interventi di sostegno a manifestazioni od aiuti allo sport di alto livello.

La voce "trasferimenti ad organizzazioni non profit" risulta, infatti, composta in gran parte da contributi o sovvenzioni ad enti, associazioni e società sportive per lo svolgimento di manifestazioni, o da forme di sostegno economico ad atleti o società rappresentative della regione (come accade in Sicilia con le squadre di calcio professionistico). Altre spese riguardano contributi a carattere promozionale turistico-sportivo, compreso il soggiorno offerto ad atleti o squadre sportive (è il caso, in particolare, della provincia di Bolzano).

Infine, rientrano tra le risorse impiegate in attività di tipo comunicativo anche quelle destinate al settore produttivo non sportivo, dal momento che si tratta di spese effettuate per sostenere con campagne pubblicitarie od altre iniziative promozionali e d'immagine particolari manifestazioni sportive.

La cura dell'immagine e la ricerca della visibilità, più che l'attuazione di una vera e propria politica sportiva, sembra motivare in molti casi l'azione delle regioni. Questo comportamento, più simile a quello di uno sponsor, fa perdere di vista quella che dovrebbe essere, invece, la vera funzione istituzionale degli enti locali: la promozione, il sostegno e lo sviluppo della pratica sportiva di tutta la popolazione.

I COMUNI

Con 2.432 miliardi di lire spesi nel 1996, i comuni⁵⁷ e le province sono i principali finanziatori pubblici dello sport.

In realtà, tale cifra si riferisce quasi interamente ai comuni, enti locali a più diretto contatto con i cittadini, mentre il ruolo delle province risulta alquanto limitato. Lo sport non rientra, infatti, tra i campi tipici di intervento dell'ente provinciale, che si limita a partecipare finanziariamente alla costruzione degli impianti nei comuni più piccoli.

Le competenze dei comuni sono varie e differenziate e si articolano in una vasta gamma di azioni che riguardano, schematicamente:

- » la gestione degli impianti sportivi comunali di interesse cittadino;
- » il coordinamento dell'attività di gestione di tutti gli altri impianti sportivi;
- » la promozione e sostegno di manifestazioni ed iniziative sia a carattere sportivo sia ricreativo;
- » la promozione, organizzazione e sostegno di attività sportive rivolte a tutti i cittadini.

I compiti di servizio allo sport possono, pertanto, essere distinti in due grandi categorie:

- a) gestione amministrativa dell'impiantistica;
- b) programmazione e organizzazione della promozione sportiva sul territorio a stretto contatto con le circoscrizioni, le società sportive e gli enti di promozione sportiva.

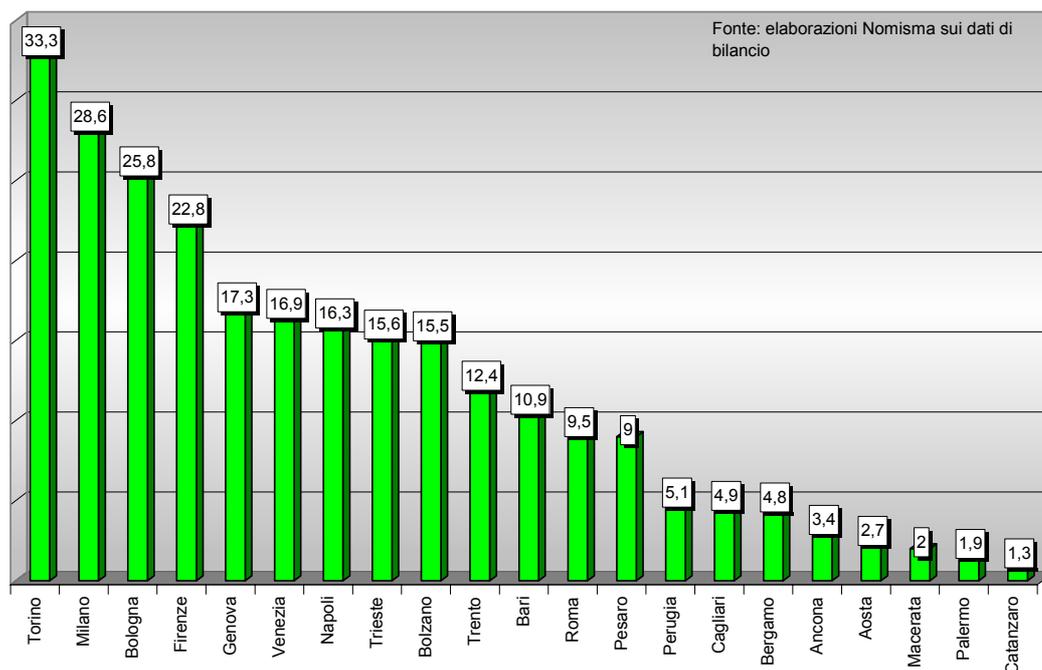
I comuni hanno come loro principale obiettivo quello di permettere l'accesso del maggior numero di cittadini alla pratica di attività fisiche e sportive.

Al di là di queste considerazioni di principio esistono, peraltro, alcune significative differenze tra le politiche sportive attuate dalle varie municipalità. Alcuni comuni privilegiano l'attività competitiva, sostenendo lo sport di alto livello, ovvero utilizzando lo sport per promuovere la loro immagine. Altri favoriscono le attività ricreative. Altri ancora organizzano corsi o delegano questo ruolo alle società o agli enti di promozione sportiva presenti sul territorio. Infine, ci sono i comuni che gestiscono direttamente tutta l'impiantistica sportiva.

L'analisi puntuale dei diversi capitoli legati allo sport nei bilanci del campione di comuni presi in considerazione nello studio permette di tracciare un quadro dei differenti indirizzi politici seguiti nel finanziamento dello sport, che evidenzia le disuguaglianze esistenti tra le città grandi, capoluoghi di regione, e le città medio-piccole, e tra le città delle diverse aree del paese.

I 21 comuni oggetto di analisi costituiscono un campione rappresentativo di circa l'11% della spesa totale per lo sport dei comuni italiani.

⁵⁷ Al momento della stesura definitiva del paragrafo è disponibile, per i Comuni, il solo dato aggregato relativo alle spese sostenute per lo sport nel 1996. I dati analitici per singolo Comune si riferiscono, invece, al 1995.

Grafico 4.13. - La spesa per lo sport dei principali comuni italiani nel 1995 (miliardi di lire)

In valore assoluto, le amministrazioni che, nel 1995, hanno destinato più risorse allo sport sono state quelle di Torino (oltre 33 miliardi di lire tra parte corrente ed in conto capitale), Milano (28,6) e Bologna (25,8).

Bolzano	159.665
Trento	120.177
Pesaro	102.517
Aosta	76.505
Trieste	69.764
Bologna	66.754
Firenze	59.505
Venezia	56.538
Macerata	47.071
Bergamo	41.029
Torino	36.074
Ancona	34.091
Perugia	33.748
Bari	32.386
Cagliari	28.073
Genova	26.247
Milano	21.891
Napoli	15.520
Catanzaro	13.397
Roma	3.579
Palermo	2.756

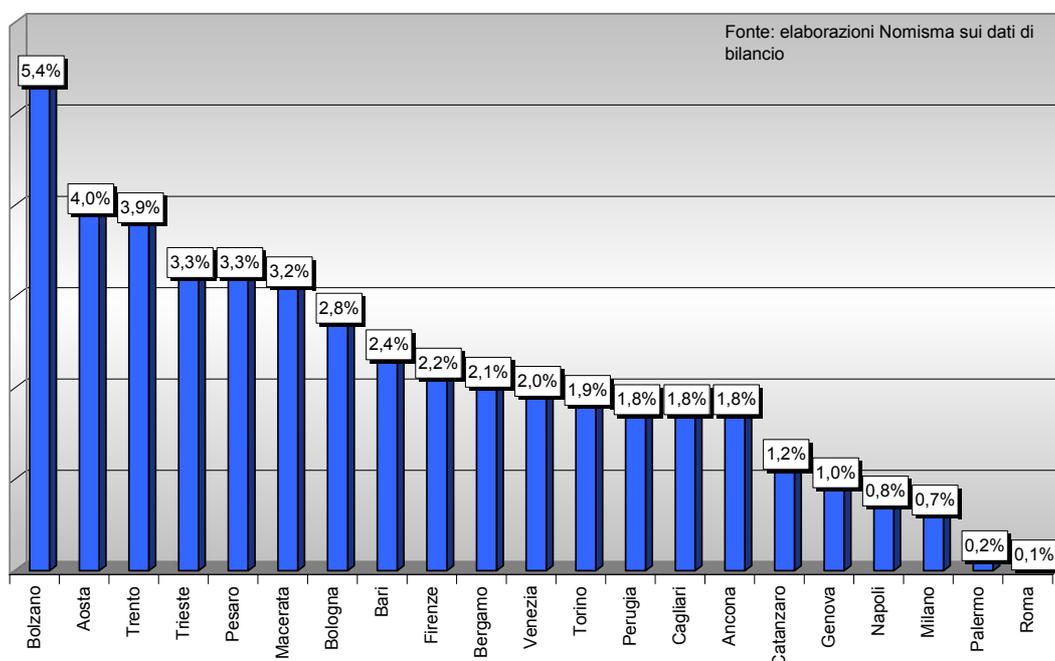
TABELLA 4.22. – LA SPESA PRO-CAPITE DEI PRINCIPALI COMUNI PER LO SPORT NEL 1995

FONTE: ELABORAZIONI NOMISMA

Analizzando i dati di spesa pro-capite risaltano le situazioni di Bolzano che, a fronte di impegni medi relativi alle 21 città campione di poco superiori alle 26.000 lire, ha speso quasi 160.000 lire per cittadino residente, Trento (120.000) e Pesaro (102.500). In senso opposto si segnalano, viceversa, i casi di Palermo (appena 2.750 lire per abitante), Roma (3.600), Catanzaro (13.400) e Napoli (15.500).

Le città che mostrano la maggiore vocazione sportiva, misurata dall'incidenza della spesa per lo sport sul totale della spesa del comune, si confermano ancora una volta Bolzano, che destina allo sport il 5,8% del proprio budget annuale, Aosta (4%) e Trento (3,9%), seguite da Trieste (3,3%), Pesaro (3,3%), Macerata (3,2%) e Bologna (2,8%).

Grafico 4.14. - La spesa per lo sport dei principali comuni italiani nel 1995: incidenza sulla spesa totale dei comuni



Le risorse destinate agli investimenti vengono impiegate più per la ristrutturazione e la manutenzione straordinaria degli impianti esistenti che per la realizzazione di nuove infrastrutture. Questo può essere comprensibile per quei comuni, soprattutto del Nord, dove la dotazione impiantistica soddisfa la domanda e gli sforzi maggiori vengono concentrati sugli aspetti gestionali e manutentivi. Nel caso di molti comuni del Centro-Sud, viceversa, la scarsità di risorse destinate ad investimenti in nuove infrastrutture sportive, a fronte di una situazione di persistente carenza nella dotazione di impianti, non può non preoccupare. Le cause di tale mancanza di investimenti vanno ricercate, con tutta probabilità, in alcuni provvedimenti restrittivi della finanza pubblica che hanno inciso negativamente sul ricorso al credito degli enti locali, limitandone gli investimenti.

Rispetto al 1989, la contrazione degli investimenti in alcuni grandi comuni, oltre alle cause sopra indicate, è da ricollegarsi anche alla riduzione degli interventi in edilizia sportiva che si è verificata negli anni successivi ai Mondiali di calcio.

Il finanziamento dei comuni a sostegno dell'attività sportiva e ricreativa è principalmente riservato a garantire il funzionamento degli impianti sportivi, cui va circa il 70% del totale delle spese correnti dedicate allo sport. La metà dei fondi erogati per questa voce serve a retribuire il personale impiegato nella gestione, l'altra metà copre le spese per l'acquisto di beni e servizi (luce, gas, acqua, pulizie) e per la manutenzione ordinaria. Significativa appare la spesa destinata al pagamento degli interessi sui mutui contratti dalle amministrazioni comunali (poco meno del 10%). Il 18% delle spese correnti per lo sport sono trasferimenti alle società sportive, agli enti di promozione sportiva ed agli organizzatori di manifestazioni sportive.

La spesa per la retribuzione del personale incide maggiormente nei comuni che gestiscono direttamente gli impianti, mentre grava decisamente meno nei comuni dove la gestione è esternalizzata o affidata, attraverso apposite convenzioni, alle società sportive che utilizzano gli impianti o a società di gestione a partecipazione pubblica appositamente costituite (ad esempio a Milano e Bologna).

Il caso di Torino è significativo: i costi del personale sono di gran lunga superiori alla media nazionale. Ben il 50% delle spese correnti per lo sport serve a retribuire il personale impiegato nella gestione centralizzata dei grandi complessi sportivi che per la loro importanza od unicità non sono stati trasferiti alle circoscrizioni.

I comuni in cui le spese del personale incidono meno sono Bergamo (9%), Bologna (9,7%), Bari (10,1%) e Ancona (10,8%).

Nei comuni dotati di impianti capaci di soddisfare esaurientemente la domanda, gli sforzi maggiori sono concentrati sugli aspetti gestionali o manutentivi. L'orientamento è diretto a favorire e sviluppare la gestione delle strutture sportive da parte dell'associazionismo sportivo, ritenendo che una gestione condotta dai principali utilizzatori delle strutture sia la migliore garanzia, da un lato, per stimolare lo sviluppo della pratica sportiva e, più in generale, della capacità aggregativa delle associazioni; dall'altro, per favorire il perseguimento degli obiettivi di efficacia ed economicità di gestione.

La conduzione dei grandi impianti (stadi, palazzetti dello sport) risulta più complessa: per accrescere l'efficienza e contenere i costi a carico delle municipalità, queste ultime fanno sempre più spesso ricorso a forme di gestione esternalizzata, cercando di coinvolgere società sportive professionistiche, società di gestione o società commerciali in senso stretto.

Oltre a mettere a disposizione gli impianti sportivi ed a finanziare in parte il loro funzionamento, i comuni hanno come principale obiettivo quello di permettere l'accesso del più alto numero possibile di cittadini alla pratica sportiva. L'analisi di come vengono ripartite le sovvenzioni alle diverse entità sportive che operano sul territorio costituisce un primo, seppure parziale, indicatore dell'importanza attribuita, nei diversi contesti locali, a queste politiche.

Nel 1995, gli interventi di sostegno alle attività sportive organizzate da istituzioni non-profit sono stati particolarmente rilevanti a Milano e Bologna (13 e 8 miliardi di lire, rispettivamente) e del tutto assenti, o poco significativi, a Palermo, Napoli e Roma.

Diversi comuni privilegiano i trasferimenti alle associazioni ed agli enti di promozione come sostegno alle attività sportive di base e come supporto ad iniziative comuni rivolte sia al mondo giovanile per lo sviluppo della pratica sportiva sia alle persone portatrici di handicap od ai cittadini anziani (Bologna e Torino).

Quasi tutti i comuni da noi considerati contribuiscono, più o meno onerosamente, al finanziamento di particolari manifestazioni sportive nazionali ed internazionali che si svolgono sul loro territorio; l'azione di sostegno alle società od ai gruppi sportivi che le organizzano prevede, comunque, modesti contributi finanziari.

Più consistenti sono i contributi alle manifestazioni ludiche promosse direttamente dall'amministrazione municipale, ma organizzate dagli enti di promozione sportiva o dalle associazioni.

In conclusione, si deve comunque ribadire che l'esame della voce "trasferimenti ad organizzazioni sportive non-profit" consente solo una valutazione di primissima approssimazione delle politiche sportive messe attuate dalle amministrazioni municipali. Infatti, in gran parte dei bilanci è riportato solo l'ammontare globale delle sovvenzioni ad enti, società, organizzazioni ed è poi l'Assessorato allo Sport che decide l'effettiva ripartizione di queste ultime tra le diverse società ed associazioni seguendo criteri che vanno dal livello di competizione agonistica, alla disciplina praticata, al numero di istruttori.

5. Le condizioni di funzionamento ed i modelli organizzativi delle società sportive italiane

5.1. I risultati dell'indagine campionaria

CAPACITÀ DI RINNOVAMENTO E FORZA DELLA TRADIZIONE. Gli anni ottanta sono stati il periodo che ha visto nascere il maggior numero di società sportive italiane. Dai dati sotto riportati emerge con grande evidenza l'età media relativamente bassa delle società sportive attualmente in attività. In complesso, circa i due terzi delle società hanno più di quindici anni di vita, il 43% oltre 25. Quelle che hanno meno di 5 anni sono solo l'8% del totale. Nell'interpretare queste informazioni non va, tuttavia, dimenticato come la bassa percentuale di società di nuova o nuovissima costituzione inserite nel campione possa in realtà riflettere la minore visibilità delle stesse o, più ancora, la ancora scarsa conoscenza del loro operato da parte dei responsabili delle Federazioni Sportive Nazionali, che possono avere privilegiato - talvolta inconsapevolmente - società più consolidate nell'indicazione dei soggetti da intervistare.

TABELLA 5.1. – ANNO DI COSTITUZIONE DELLA SOCIETÀ

	(%)
Fino al 1940	11,5
1941 – 1960	14,3
1961 – 1970	15,7
1971 – 1980	21,2
1981 – 1990	29
1991 – 1996	8,3

Fonte: NOMISMA

IL DOPPIO BINARIO. Circa il 19% delle società esaminate risulta affiliato anche ad un Ente di Promozione Sportiva. Le federazioni dove è più significativa la presenza di società legate anche agli Enti di Promozione sono quelle di Hockey e Pattinaggio, nella quale più della metà delle società ha la doppia affiliazione, Ginnastica (50%), Atletica Leggera (più del 40%), Lotta, Pesi, Judo e Karate e la Federazione Italiana Nuoto: tutte federazioni di discipline che presentano un elevato grado di compatibilità con l'idea di sport amatoriale o "per tutti". Di contro, la presenza di doppie affiliazioni è scarsa o addirittura inesistente in quegli sport, come il golf, l'automobilismo sportivo, il tiro a volo, il tiro a segno e il motociclismo, che propongono modelli di pratica sportiva più lontana dalla filosofia degli Enti di Promozione. L'Ente di Promozione Sportiva cui fa capo il maggior numero di società aderenti anche ad una Federazione Sportiva Nazionale è la Uisp: non a caso, si tratta di quello più capillarmente diffuso sul territorio.

TABELLA 5.2. – GLI ENTI DI PROMOZIONE SPORTIVA CON I QUALI LE SOCIETÀ DEL CONI CONDIVIDONO L'AFFILIAZIONE

	(%)
ACLI	7,8%
ACSI	4,4%
AICS	8,9%
ASI	4,4%
CNS	10,0%
CSAIN	4,4%
CSEN	5,6%
CSI	8,9%
CUSI	5,6%
ENDAS	5,6%
MSP	4,4%
PGS	2,2%
UISP	27,8%

Fonte: NOMISMA

TRA IPERSPECIALIZZAZIONE E DIVERSIFICAZIONE. L'attività agonistica appare fortemente specializzata: oltre l'86% delle società sportive è monodisciplinare, anche nell'ambito di quelle federazioni dove coesistono più discipline. Meno del 2% delle società risulta impegnata in tutte le discipline che fanno riferimento ad una stessa federazione.

Il modello di offerta polisportivo è ancora scarsamente rappresentato nel panorama sportivo italiano. Solo il 13% delle società intervistate costituisce una sezione di una polisportiva. Sebbene una polisportiva abbia in media 205 tesserati totali, sono meno della metà quelle che ospitano al proprio interno quattro o più sezioni di attività. Ad ulteriore conferma del fenomeno appena descritto, le federazioni che includono la maggiore percentuale di società titolari di un'offerta sportiva non esclusiva sono quella di canottaggio, dove in media quasi tre società su quattro fanno parte di una polisportiva, e quella di canoa e kayak (56%). Evidentemente, ciò trova la sua spiegazione più naturale in una certa propensione all'abbinamento delle due discipline. La terza Federazione per grado di polisportività delle sue società è la Federnuoto, dove circa una società su tre presenta tale caratteristica.

La propensione ad una maggiore articolazione dell'offerta sportiva si ritrova soprattutto nelle società che fanno capo anche agli EPS, dove il tasso di polisportività sale al 30%.

Contestualmente, la tendenza alla diversificazione dei servizi offerti dalle società si va diffondendo anche all'interno delle singole discipline: ne sono una prova la quota di praticanti amatori sul totale dei tesserati (19% a livello globale per tutte le federazioni), il livello complessivo di partecipazione (oltre 6.100.000 presenze) alle iniziative extra-agonistiche organizzate dalle società (corsi vari, iniziative a carattere sociale, ecc.), la crescente capacità delle società sportive di catturare praticanti, anche assidui, passando attraverso canali diversi dal tesseramento.

LA GALASSIA DEGLI OPERATORI: NON SOLO DIRIGENTI E TECNICI. Nelle società sportive affiliate alle diverse Federazioni Sportive Nazionali (ricordiamo che l'universo preso come riferimento ai fini dell'indagine è composto da 61.476 società appartenenti a 35 Federazioni e 3 Discipline Associate) prestano la loro attività circa 1.225.000 operatori, incaricati di svolgere compiti di varia natura. In media, si tratta di 20 operatori a società.

TABELLA 5.3. – GLI OPERATORI UTILIZZATI DALLE SOCIETÀ

	Totale	Media per società	Percentuale di tesserati	Percentuale di Volontari
Dirigenti	655.584	10,7	82,9	95,3
Tecnici	266.802	4,3	88	77,7
Preparatori	42.680	0,7	78,5	79,6
Medici	36.681	0,6	68,9	91,9
Fisioterapisti	14.927	0,2	65,2	77,5
Addetti segreteria	73.626	1,2	77,8	82,4
Addetti pulizie	65.799	1,1	59,6	58,9
Addetti stampa	23.049	0,4	72,8	94
Osservatori	12.068	0,2	70,6	86,3
Magazzinieri	19.738	0,3	75,6	88,7
Altro	14.289	0,2	56,8	85,1
TOTALE	1.225.243	19,9	80,6	87,6

Fonte: NOMISMA

Non tutti gli operatori delle società sono volontari, anche se la propensione al volontariato rimane molto forte: quasi l'88% delle persone coinvolte presta il proprio servizio a titolo completamente gratuito.

Soprattutto, non tutti gli operatori sono tesserati: esiste una quota abbastanza significativa (19,4%) di operatori che non lo sono. Anche tra i dirigenti, quasi un quinto non è tesserato. Di conseguenza, il numero degli operatori sportivi è più grande di quello che risulta dalle statistiche ufficiali delle federazioni.

Due sono le considerazioni che si possono trarre da questo dato:

- i) da un lato, appare preoccupante che vi sia un dieci per cento abbondante di tecnici che sfugge completamente al controllo amministrativo e regolamentare delle federazioni di competenza;
- ii) dall'altro, si può interpretare come una ulteriore conferma della forza e della diffusione del modello basato sul volontariato il fatto che anche alcuni ruoli di servizi non tipicamente "sportivi" (segreteria, pulizie, relazioni con la stampa) vengano

svolti prevalentemente da tesserati della società, ovvero da persone già inquadrare nell'organico di quest'ultima che si rendono disponibili su base totalmente spontanea.

La figura di operatore più rappresentata all'interno della società sportiva è, ovviamente, quella del dirigente (in media ogni società ne annovera più di dieci), seguita da quella del tecnico/istruttore (in media 4,3 per società).

Non tutte le società annoverano nelle loro file un medico ed un preparatore atletico, mentre dappertutto (se ipotizziamo l'esistenza di uno scostamento piuttosto contenuto attorno ai valori medi) risulta presente un addetto alla segreteria. Assai più occasionale, nonostante l'importanza che alcune di queste figure ormai rivestono, sembra essere, viceversa, la presenza di addetti stampa (uno ogni quattro società), fisioterapisti (uno ogni cinque) ed osservatori (uno ogni cinque).

In complesso, le società che impiegano il maggior numero di operatori sono quelle di calcio (34 in media a testa), pallavolo, motonautica e rugby (26), pallacanestro e atletica (24), baseball e hockey (23), mentre quelle in cui è presente il maggior numero di operatori diversi dai dirigenti, ovvero con qualifiche più tecniche o specialistiche, sono quelle di tiro a segno (73% di operatori diversi dai dirigenti), golf (72%), ginnastica (68%), sport equestri (66%) e lotta, pesi, judo e karate (63%).

Entrambi questi dati possono essere letti come indicatori elementari di complessità organizzativa. Nel primo caso, essi sono spiegabili soprattutto con la natura di sport di squadra e l'ampiezza dell'attività agonistica che contraddistingue le discipline coinvolte. Nel secondo, con la tipologia di servizi sportivi "a forte specializzazione" offerti dalle società interessate.

Le federazioni dove minore è l'incidenza del volontariato (e quindi dove presumibilmente maggiore è la presenza di personale professionale) sono quelle del golf, dell'automobilismo sportivo, del tennis, dello sci nautico, del canottaggio e degli sport equestri.

Limitatamente alle figure tecniche, la Federazione Italiana Tennis e la Federazione Italiana Sport Invernali sono quelle le cui società impiegano il maggior numero di maestri, istruttori e preparatori atletici regolarmente stipendiati (oltre il 60% del totale).

IL LIMITE DELL'AUTOFORMAZIONE. Benché i tecnici, i preparatori e i fisioterapisti siano le categorie di operatori (addetti alle pulizie a parte) tra le quali si riscontra la minore percentuale di volontari in assoluto, sorprende notare come vi sia oltre un 12% di tecnici, preparatori e istruttori privi di qualsiasi qualificazione professionale, mentre circa il 30% non ha la qualifica rilasciata dalla federazione per la quale opera. Ad avere un titolo ISEF è circa il 23% dei tecnici impiegati nelle società federali.

Il bacino di reclutamento dei tecnici volontari rimane, indubbiamente, la pratica sportiva agonistica: in oltre il 55% dei casi gli allenatori sono ex-atleti, mentre per un altro 34% si tratta di sportivi ancora in attività che dividono il proprio tempo fra le due incombenze.

I dirigenti non professionisti vengono, viceversa, reclutati in prevalenza tra i genitori degli atleti in attività e gli ex-atleti (30% dei casi per entrambe le voci).

Di conseguenza, continua ad essere assai scarso l'apporto di professionalità esterne al mondo delle società sportive.

LA RICCHEZZA DEL VOLONTARIATO. Gli operatori di una società sportiva prestano in media ogni settimana poco meno di ottanta ore di lavoro volontario alla stessa. Ottanta ore corrispondono, nell'ipotesi di un "anno sportivo" di nove mesi (39 settimane), a 190 milioni di ore di lavoro volontario complessivamente dedicate in un anno al funzionamento del sistema delle società sportive (67 dai soli dirigenti). Se tali ore venissero remunerate a 30.000 lire/ora, il maggiore contributo di quest'ultimo alla creazione di valore aggiunto complessivo del sistema sportivo italiano sarebbe di circa 5.700 miliardi di lire.

TABELLA 5.4. – NUMERO DI ORE DI LAVORO VOLONTARIO PRESTATE DAGLI OPERATORI DELLE SOCIETÀ

	Ore totali settimanali	Ore totali annue (x 1.000)	Ore medie settimanali per società	Ore medie settimanali per operatore
Dirigenti	1.710.000	66.690	27,8	2,6
Tecnici	1.495.433	58.322	24,3	5,7
Preparatori	201.712	7.867	3,3	4,7
Medici	86.941	3.391	1,4	2,3
Fisioterapisti	60.360	2.354	1	5,0
Addetti segreteria	539.070	21.024	8,8	7,3
Addetti pulizie	506.378	19.749	8,2	7,5
Addetti stampa	56.828	2.216	0,9	2,3
Osservatori	38.961	1.519	0,6	3,0
Magazzinieri	122.144	4.764	2	6,7
Altro	52.090	2.032	0,8	4,0
TOTALE	4.869.917	189.927	79,1	4,0

Fonte: NOMISMA

Quasi i due terzi dell'intero numero di ore lavorate in un anno dai collaboratori volontari delle società sportive origina dai dirigenti (che "regalano" settimanalmente ad ogni società sportiva 2,6 ore del loro tempo, pari a quasi 28 ore totali per club) e dai tecnici/istruttori (5,7 ore settimanali a testa; 24 per società).

Le differenze tra federazioni sono, anche in questo caso, notevoli: mentre gli operatori di società come quelle degli sport equestri o tiro a volo dichiarano di essere a disposizione dei loro club per oltre 12 (tecnici e istruttori) o 7-8 (dirigenti) ore settimanali, dirigenti e tecnici di società di altre discipline riescono a gestire una attività sportiva meno continuativa dedicandosi alla stessa per non più di due ore alla settimana.

LA CARICA DEI PRATICANTI NON TESSERATI. L'universo dei praticanti fotografato dall'indagine condotta presso le società sportive del Coni risulta composto da oltre 10 milioni di individui, il che significa che ogni società intercetta in media circa 163 sportivi attivi.

TABELLA 5.5. – LA PRATICA SPORTIVA IN ITALIA ALL'INTERNO DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI

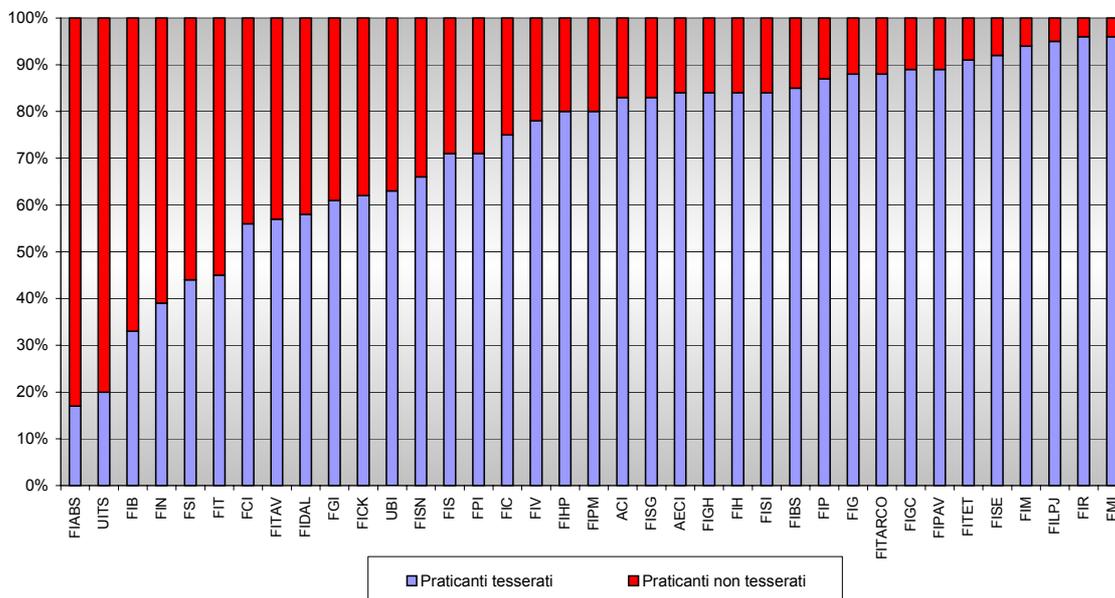
	Numero totale	Percentuale rispetto alla popolazione di riferimento	Media per società
Totale praticanti intercettati dalle FSN	10.027.643	100	163,1
Tesserati	6.852.664	68,3	111,5
- Di cui: tesserati maschi	5.068.738	74	82,5
- Di cui: tesserati femmine	1.783.926	26	29
- Di cui: tesserati con meno di 14 anni	2.668.541	38,9	43,4
- Di cui: tesserati con 15-19 anni	1.476.631	21,6	24
- Di cui: tesserati agonisti con almeno 20 anni	1.376.096	20,1	22,4
- Di cui: tesserati amatori con almeno 20 anni	1.331.397	19,4	21,7
Iscritti agli EPS non tesserati anche alle FSN	361.241	3,6	5,9
- Di cui: iscritti maschi	178.092	49,3	2,9
- Di cui: iscritti femmine	183.149	50,7	3
Praticanti continuativi non tesserati	1.806.412	18	29,4
Altri praticanti non tesserati	1.007.326	10,1	16,4

Fonte: NOMISMA

Le federazioni con le società più grandi sono quelle del tiro a segno (ogni società ha in media contatti con 516 praticanti), golf (388), ginnastica (359), nuoto (352) e tennis (341). All'estremo opposto figurano le società di pugilato (in media 49 atleti a testa), tiro con l'arco (59) e ciclismo (60).

Nonostante il nucleo principale di questo universo sia formato dai tesserati alle Federazioni Sportive Nazionali (circa 6.850.000 unità, comprendendo anche 1.650.000 iscritti ai Cas e Centri Olimpia e 415.000 tesserati condivisi con gli EPS), esso include anche 360.000 iscritti solo agli EPS, 1.800.000 praticanti continuativi non tesserati e ben 1.000.000 frequentatori occasionali di iniziative, prevalentemente non agonistiche, promosse dalle società. Sorprende, pertanto, la capacità delle società sportive intervistate di attrarre una popolazione sportiva assai più composita di quella strettamente riconducibile alle loro funzioni istituzionali. Ciò apre, in prospettiva, nuove interessanti opportunità di mercato.

Grafico 5.1. - Praticanti (tesserati e non) complessivamente attratti dalle società sportive: il rapporto tra praticanti totali e tesserati per singola federazione



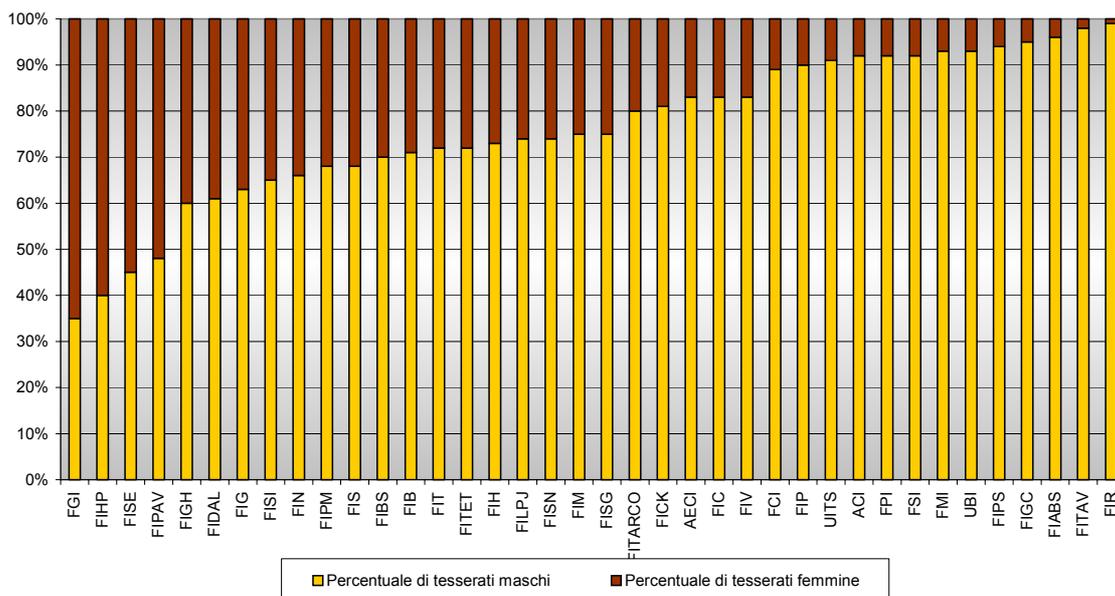
Le federazioni nelle quali è maggiore il peso dei praticanti non tesserati rispetto agli atleti regolari sono quelle del biliardo sportivo, le cui società possono contare su un tesserato ogni cinque praticanti amatoriali o ricreativi, del tiro a segno (uno ogni quattro), del badminton (uno ogni due) e del nuoto. Al contrario, all'interno di discipline come il motociclismo, il rugby, la motonautica, gli sport equestri o la lotta, pesi, judo e karate, anche per le particolari forme associative in vigore, quasi tutti i praticanti intercettati dalle federazioni risultano regolarmente tesserati.

LA MAPPA DEI TESSERATI: UNA CRESCENTE CAPACITÀ DI RISPOSTA AI BISOGNI SPORTIVI DELLA POPOLAZIONE FEMMINILE. La percentuale di donne sul totale dei tesserati alle società sportive del Coni è del 26%, ma diventa del 40% se si considerano i soli Centri di Avviamento allo Sport. Nella fascia di popolazione con meno di 14 anni fa sport in maniera "ufficiale" una ragazza ogni due ragazzi, mentre tra coloro che hanno un'età compresa fra i 15 ed i 19 anni la percentuale di pratica femminile scende al 26% e tra gli over 20 al 19% (dato, quest'ultimo, che scaturisce dalla media tra il 16% delle "donne agoniste" ed il 22% delle donne che si dedicano alla pratica amatoriale).

Bastano questi dati per convincersi che uno dei principali obiettivi dei responsabili di federazioni e società sportive nei prossimi anni sarà quello di non perdere questo patrimonio di ragazzine.

Gli sport agonistici femminili sono la ginnastica, il pattinaggio, gli sport equestri, la pallavolo (gli unici dove le atlete sono più numerose degli atleti), la pallamano, l'atletica, il golf, lo sci e il nuoto. A carattere quasi esclusivamente maschile è invece la pratica sportiva agonistica di rugby (99% di tesserati maschi), tiro a volo (98%), biliardo sportivo (96%) e calcio (95%).

Grafico 5.2. - Il rapporto tra tesserati maschi e femmine nelle diverse federazioni sportive



Le società di hockey-pattinaggio (60% di tesserati con meno di 14 anni e 33% di età compresa tra 15 e 19), nuoto (59% e 25%), scherma (58% e 22%), pallavolo (52% e 28%) e ginnastica (49% e 31%) sono, invece, quelle che si caratterizzano per una pratica sportiva agonistica prevalentemente giovanile.

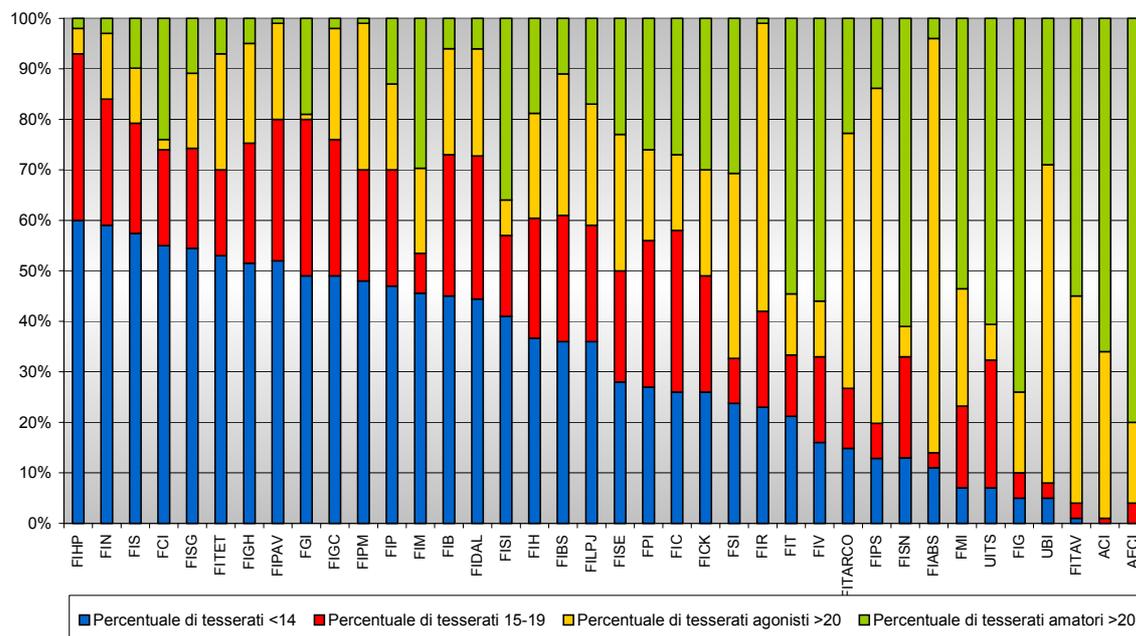
Di contro, a dedicarsi attivamente al volo sportivo (80% di tesserati amatori e 16% agonisti con più di 20 anni), automobilismo (66% e 33%), tiro a volo (55% e 41%), bocce (29% e 63%) e golf (74% e 16%) sono in netta maggioranza gli adulti.

Nella generalità dei casi, la pratica sportiva agonistica giovanile si esaurisce ai livelli provinciale e regionale o viene svolta a titolo esclusivamente personale (87% dei casi tra gli under 14; 72% tra gli appartenenti alla classe di età immediatamente superiore; 66% tra gli over 20), mentre è molto più probabile che tra i *seniores* proseguano l'attività coloro i quali possono cimentarsi a livello nazionale o internazionale (33% dei casi, contro il 13% degli under 14).

TABELLA 5.6. – I TESSERATI DELLE SOCIETÀ SPORTIVE: IL RAPPORTO TRA TESSERATI DELLE DIVERSE CLASSI DI ETÀ

	Totale tesserati per società	Percentuale di tesserati <14	Percentuale di tesserati 15-19	Percentuale di tesserati agoni- sti >20	Percentuale di tesserati ama- tori >20
FIHP	56	60%	33%	5%	2%
FIN	136	59%	25%	13%	3%
FIS	56	58%	22%	11%	10%
FCI	34	55%	19%	2%	24%
FISG	75	55%	20%	15%	11%
FITET	61	53%	17%	23%	7%
FIGH	96	52%	24%	20%	5%
FIPAV	124	52%	28%	19%	1%
FGI	221	49%	31%	1%	19%
FIGC	119	49%	27%	22%	2%
FIPM	65	48%	22%	29%	1%
FIP	119	47%	23%	17%	13%
FIM	161	46%	8%	17%	30%
FIB	35	45%	28%	21%	6%
FIDAL	164	44%	28%	21%	6%
FISI	232	41%	16%	7%	36%
FIH	150	37%	24%	21%	19%
FIBS	70	36%	25%	28%	11%
FILPJ	192	36%	23%	24%	17%
FISE	100	28%	22%	27%	23%
FPI	35	27%	29%	18%	26%
FIC	79	26%	32%	15%	27%
FICK	78	26%	23%	21%	30%
FSI	78	24%	9%	37%	31%
FIR	189	23%	19%	57%	1%
FIT	154	21%	12%	12%	54%
FIV	197	16%	17%	11%	56%
FITARCO	51	15%	12%	51%	23%
FIPS	36	13%	7%	67%	14%
FISN	66	13%	20%	6%	61%
FIABS	31	11%	3%	82%	4%
FMI	108	7%	16%	23%	53%
UITS	101	7%	25%	7%	60%
FIG	340	5%	5%	16%	74%
UBI	62	5%	3%	63%	29%
FITAV	129	1%	3%	41%	55%
ACI	52	0%	1%	33%	66%
AECI	155	0%	4%	16%	80%

FONTE: NOMISMA

Grafico 5.3. - I tesserati delle diverse federazioni sportive ripartiti per fasce di età

UNA VARIABILE SEMPRE PIÙ STRATEGICA: LA GESTIONE DEGLI IMPIANTI. Il 27% degli impianti sportivi complessivamente utilizzati dalle società italiane (141.364 spazi di attività) è di proprietà o affidato in gestione alle società utenti, ma in essi si svolge il 42% dell'attività totale annua (1.835.000 ore).

Le federazioni che godono del maggior numero di impianti di proprietà o affidati in gestione alle proprie società sportive sono la Federazione Italiana Tennis (l'82% degli impianti ha tali caratteristiche) e la Federazione Italiana Tiro a Volo (77%).

Un altro 24% degli impianti (20% delle ore totali di utilizzo) è assegnato in concessione alle società sportive a titolo gratuito, mentre per il restante 35% degli impianti (30% delle ore d'uso) le società pagano un affitto.

Ciò significa che gli impianti più sfruttati sono quelli dati in gestione alle società con spese a loro carico (circa 23 ore in media alla settimana), oltre ovviamente a quelli propri (quasi 18 ore), mentre quelli in affitto e quelli concessi alle società a titolo gratuito sono utilizzati meno intensamente (appena 11 ore settimanali in media).

Le società che utilizzano più intensamente gli impianti a loro disposizione sono quelle di tennis (79 medie settimanali di impiego complessivo), vela (76), volo sportivo (62) e ginnastica (53). Non sorprende, viceversa, che siano quelle di ciclismo (5,1 ore medie settimanali), motociclismo (4,7) e automobilismo sportivo (2) a sfruttarli meno di tutte.

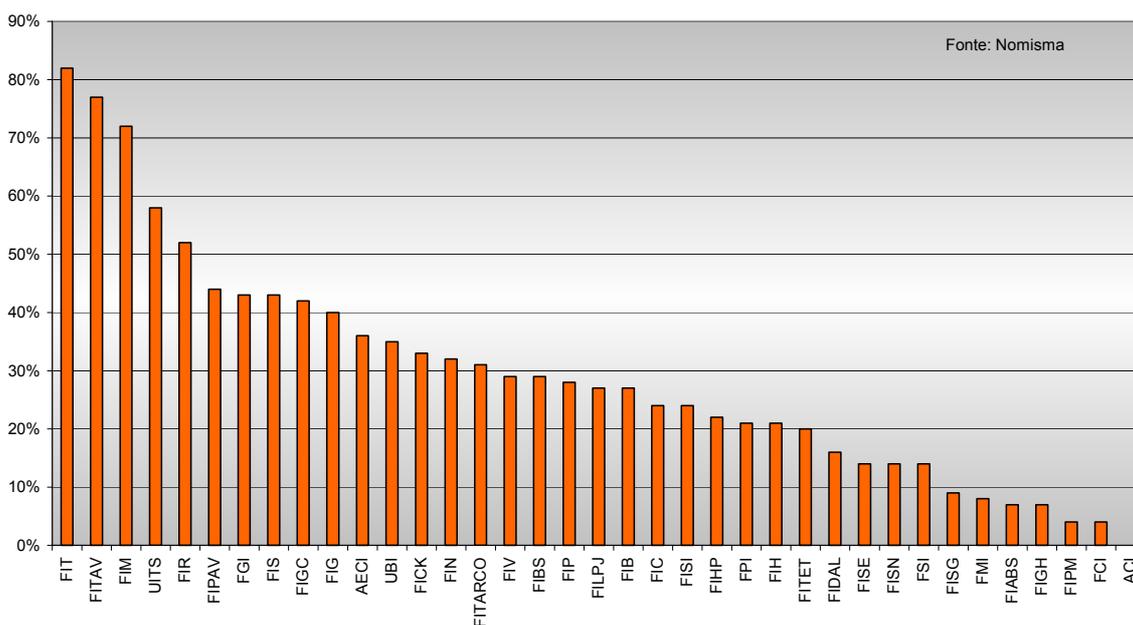
TABELLA 5.7. – LE FEDERAZIONI IN CUI LE SOCIETÀ UTILIZZANO PIÙ INTENSAMENTE GLI IMPIANTI

<i>Federazione</i>	Ore di utilizzo settimanale degli impianti per società	Ore di utilizzo settimanale per impianto	Percentuale di impianti di proprietà o affidati in gestione alle società
FIT	78,8	26,8	82%
FIV	76,1	51,6	29%
AECI	61,9	28,1	36%
FGI	52,6	27,4	43%
FIABS	43,7	4,6	7%
FIN	43,3	25,1	32%
FITARCO	40,3	20,6	31%
FIDAL	39,4	16,9	16%
FITAV	39,2	16,4	77%
FIPAV	38,7	13,9	44%
FIG	38,6	38,6	40%
FILPJ	35,8	26	27%
FIP	34,6	14,1	28%
FISE	33,9	20	14%
FIC	33,6	21,8	24%
FIPM	29,0	10,1	4%
FIBS	27,0	12,2	29%
FIS	26,4	18,9	43%
FIGC	25,8	15	42%
FISN	25,4	25,4	14%
UBI	25,0	18,4	35%
FPI	24,6	23,3	21%
FICK	24,5	18,7	33%
FIR	22,7	16,2	52%
FISI	22,6	9,7	24%
FIHP	20,9	9,6	22%
FSI	20,7	18,8	14%
FIM	20,2	14,6	72%
FITET	19,5	14,7	20%
FIGH	19,3	11,3	7%
FIH	18,8	9,4	21%
UITS	17,6	5,3	58%
FISG	16,3	9,1	9%
FIB	12,5	9,1	27%
FCI	5,1	6,4	4%
FMI	4,7	5,8	8%
ACI	2,0	6	0%

FONTE: NOMISMA

Se, anziché la somma totale degli spazi a disposizione di una società, si considera il singolo impianto, la graduatoria delle strutture meglio sfruttate vede al primo posto quelle dei circoli di vela, con 52 ore medie settimanali di utilizzo, seguite dai campi da golf (39), gli impianti degli aeroclub (28), le palestre delle società di ginnastica (27), i campi da tennis (27), le palestre delle società di lotta, pesi, judo e karate (26), i bacini da sci nautico (25) e le piscine (25).

Grafico 5.5. - Percentuale di impianti di proprietà o affidati in gestione alle società



L'impressione generale è che in questo campo ci siano enormi margini di efficienza e produttività da recuperare, con conseguenti significativi risparmi di costi di utilizzo, e che gli Enti di Promozione propongano attualmente i modelli di gestione ed utilizzo degli impianti più innovativi.

5.2. L'analisi dei cluster

5.2.1. Cos'è la cluster analysis

Secondo la definizione che ne hanno dato alcuni eminenti statistici, la cluster analysis è "uno strumento in grado di scomporre una realtà complessa in tipologie esplicite". Ciò significa, in altre parole, che attraverso di essa è possibile suddividere un insieme eterogeneo di unità statistiche in un certo numero di sottoinsiemi mutuamente esclusivi e tendenzialmente omogenei al loro interno. Ancora più semplicemente si può affermare che la cluster analysis è un modello statistico che permette di segmentare un insieme di

elementi in un certo numero di sottoinsiemi eterogenei e formati da elementi il più possibile simili tra loro.

Punto di partenza della cluster analysis è costituito dalla disponibilità di un insieme di n unità statistiche, ognuna delle quali rappresentata da un certo numero di variabili. Per riuscire a ripartire l'insieme di questi elementi in un numero $M \leq n$ di gruppi, si sottopone il complesso delle informazioni scaturite (rappresentato dal valore che le variabili assumono per i diversi elementi dell'insieme) ad una serie di elaborazioni successive. Dall'indagine effettuata sui dati relativi alle diverse unità statistiche, il modello riesce poi a desumere la ripartizione che meglio risponde ai requisiti di massima omogeneità all'interno dei gruppi e di massima eterogeneità tra i gruppi.

In generale, se le variabili osservate per ogni elemento sono p , allora ognuno di essi può essere rappresentato da un punto in uno spazio p -dimensionale. Tendenzialmente, unità statistiche rappresentate da punti assai vicini tra loro formeranno un gruppo.

La cluster analysis si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- » selezione degli elementi sui quali indagare;
- » scelta delle variabili di osservazione (*base di segmentazione*);
- » selezione di un criterio per valutare la dissomiglianza tra unità statistiche diverse;
- » scelta dell'algoritmo di raggruppamento delle stesse;
- » scelta del numero di gruppi in cui segmentare l'insieme iniziale;
- » verifica e interpretazione dei risultati scaturiti.

Com'è abbastanza facile intuire, la scelta delle variabili di osservazione è una delle operazioni più delicate di tutto il procedimento. Questa, infatti, pur essendo una decisione del tutto soggettiva, è in grado di influenzare notevolmente i risultati finali di tutta l'applicazione.

Ad onor del vero, anche per quanto riguarda i criteri di misurazione della dissomiglianza tra elementi diversi vale lo stesso discorso. Lo testimonia il fatto che misure di dissomiglianza diverse applicate allo stesso insieme di unità statistiche forniscono generalmente risultati diversi. Tali criteri possono essere suddivisi in 4 categorie: nominali, ordinali, per intervalli e per rapporti (le prime due possono essere applicate anche a variabili di tipo qualitativo, la terza e la quarta esclusivamente a variabili di tipo quantitativo).

Uno dei problemi maggiori che si deve tenere in considerazione durante questa fase è che le variabili siano espresse nella medesima unità di misura. In caso contrario, onde garantire una certa comparabilità tra le stesse, è necessario operare una preventiva standardizzazione, ovvero trasformarle in variabili a media nulla e varianza unitaria.

Un altro problema che si incontra sovente è quello di un alto grado di correlazione tra le variabili considerate. Quando questo si manifesta non in seguito ad un consapevole piano della ricerca, ma come frutto inatteso (e sgradito) della stessa, è opportuno ricorrere a metriche in grado di depurarne gli effetti. Una di queste è la cosiddetta *distanza di Mahalanobis*, la quale, basandosi appunto sulla correlazione tra le variabili, è in grado di ridurre il peso delle informazioni ridondanti. Un altro sistema di correzione di questo difetto è quello di compiere in via preventiva un'analisi in componenti principali delle

variabili originarie: questo procedimento permette di trasformarle in un numero $r < p$ di variabili tra loro ortogonali (e quindi incorrelate).

Uno dei più famosi ed utilizzati criteri di misurazione della dissomiglianza tra unità statistiche è la *metrica di Minkowsky*, valida però esclusivamente per variabili espresse su scala binaria (0-1, sì-no, ecc.).

Gli algoritmi di raggruppamento delle unità statistiche si suddividono in due grandi “famiglie”: quelli gerarchici e quelli non gerarchici.

Tra i primi figurano i metodi del legame singolo, del legame completo, del legame medio, il metodo di Ward e quello del centroide. Essi si differenziano tra loro unicamente per il diverso criterio adottato per la valutazione della distanza tra i gruppi. Particolarmente usato è quello del centroide, nel quale si assume che la distanza tra due gruppi distinti sia uguale alla distanza tra i relativi centroidi.

Gli algoritmi gerarchici partono da una situazione iniziale nella quale ogni unità statistica costituisce un gruppo a sé stante. Successivamente, aggregando ad ogni livello superiore i due gruppi meno dissimili tra loro, giungono alla configurazione finale, nella quale tutti gli elementi fanno parte del medesimo insieme. La mappa delle successive aggregazioni può essere rappresentata mediante un diagramma ad albero. Il limite principale di questo tipo di algoritmi è dato dal fatto che ogni decisione assunta ha carattere permanente: questo significa che due unità, una volta accorpate in un determinato gruppo ad un certo livello del processo, non possono più essere separate e venire a far parte di gruppi diversi.

Gli algoritmi non gerarchici invece, a differenza dei precedenti, classificano direttamente gli n elementi in M gruppi. Partendo da una configurazione iniziale scelta a caso, l'algoritmo prevede spostamenti successivi degli elementi tra i gruppi, fino a quando non si ottiene la partizione ottimale degli stessi, vale a dire quella che presenta la massima omogeneità all'interno dei gruppi e la massima eterogeneità tra gli stessi.

5.2.2. L'applicazione della cluster analysis allo studio delle Federazioni Sportive Nazionali

Nello caso specifico di studio, l'analisi è stata condotta su 35 Federazioni Sportive Nazionali (tutte, ad eccezione di quelle della caccia, dei medici sportivi, dei cronometristi e dei disabili) e 3 discipline associate (scacchi, badminton e biliardo sportivo), che offrono una quadro esaustivo del panorama sportivo nazionale.

È doveroso far notare come in questo modo le unità di rilevazione non risultino essere semplici unità statistiche, bensì gruppi di esse. Ogni Federazione Sportiva Nazionale è, infatti, costituita dall'insieme delle società sportive ad essa affiliate. L'assunzione fondamentale sulla quale si basa l'intera tecnica di segmentazione è che all'interno di ogni singola Federazione le società che la compongono possano essere considerate sostanzialmente omogenee tra loro.

Le variabili statistiche ritenute rilevanti ai fini del presente studio sono le seguenti:

- entrate medie per società;
- entrate per operatore;
- incidenza delle entrate provenienti da soci (quote di tesseramento, contributi e liberalità) sul totale delle entrate;
- incidenza delle entrate da vendita di servizi ai clienti (iscrizione a corsi; affitto di impianti) sul totale delle entrate;
- incidenza percentuale delle entrate commerciali (sponsor, diritti tv, incassi) sul totale delle entrate;
- incidenza delle entrate pubbliche (Coni e Federazioni; enti locali) sul totale delle entrate;
- incidenza percentuale della spesa per stipendi e rimborsi degli atleti sul totale delle uscite;
- incidenza della spesa per stipendi e rimborsi diversi da quelli degli atleti sul totale delle uscite;
- incidenza della spesa per affitto e gestione degli impianti sul totale delle uscite;
- percentuale di operatori volontari sul totale degli operatori delle società;
- numero totale di ore di lavoro volontario per società;
- percentuale di società affiliate anche agli enti di promozione sportiva.

Per evitare che le informazioni ridondanti, causate da variabili correlate tra loro, deviasero i risultati finali verso certe direzioni piuttosto che in altre, si è preferito compiere in via preventiva un'analisi delle componenti principali delle citate variabili, ottenendo in questo modo altre variabili (ortogonali tra loro e quindi incorrelate) sulle quali compiere successivamente la cluster analysis.

È sembrato opportuno basare tale metodologia statistica sulle prime tre componenti principali, ritenute rappresentative – rispettivamente - dell' "orientamento ai servizi", della "solidità economica" e dell' "attitudine alla promozione sportiva" delle società sportive delle diverse federazioni considerate.

La scelta dell' algoritmo di raggruppamento delle unità è ricaduta sull' algoritmo delle k medie di Mc Queen.

La cluster analysis condotta utilizzando come base i profili medi delle società sportive di ciascuna Federazione consente di individuare alcuni modelli organizzativi e di comportamento abbastanza ben definiti nelle loro caratteristiche peculiari:

1. le società sportive a mentalità aziendale (AECE, FIG, FIT);
2. le società di servizi e promozione sportiva (FIN, FGI; FIC, FILPJ, FISE, FIV, UITS, FITAV);
3. le società sponsor-dipendenti (ACI);
4. le società in equilibrio (FIABS, FICK, FIM, FIS, FISI, FISN);
5. le piccole società (FIB, FIH, FIPM, FPI, FITARCO);

6. le società di tradizione (FIGC, FIDAL);
7. il modello federale agonistico (calcio professionistico, FIP, FIPAV, FIHP, FCI, FIBS, FIGH, FIR, FISG);
8. gli sport del tempo libero (FITET, FMI, FSI, UBI).

Il prospetto che segue riassume il profilo distintivo di ciascuno dei gruppi individuati.

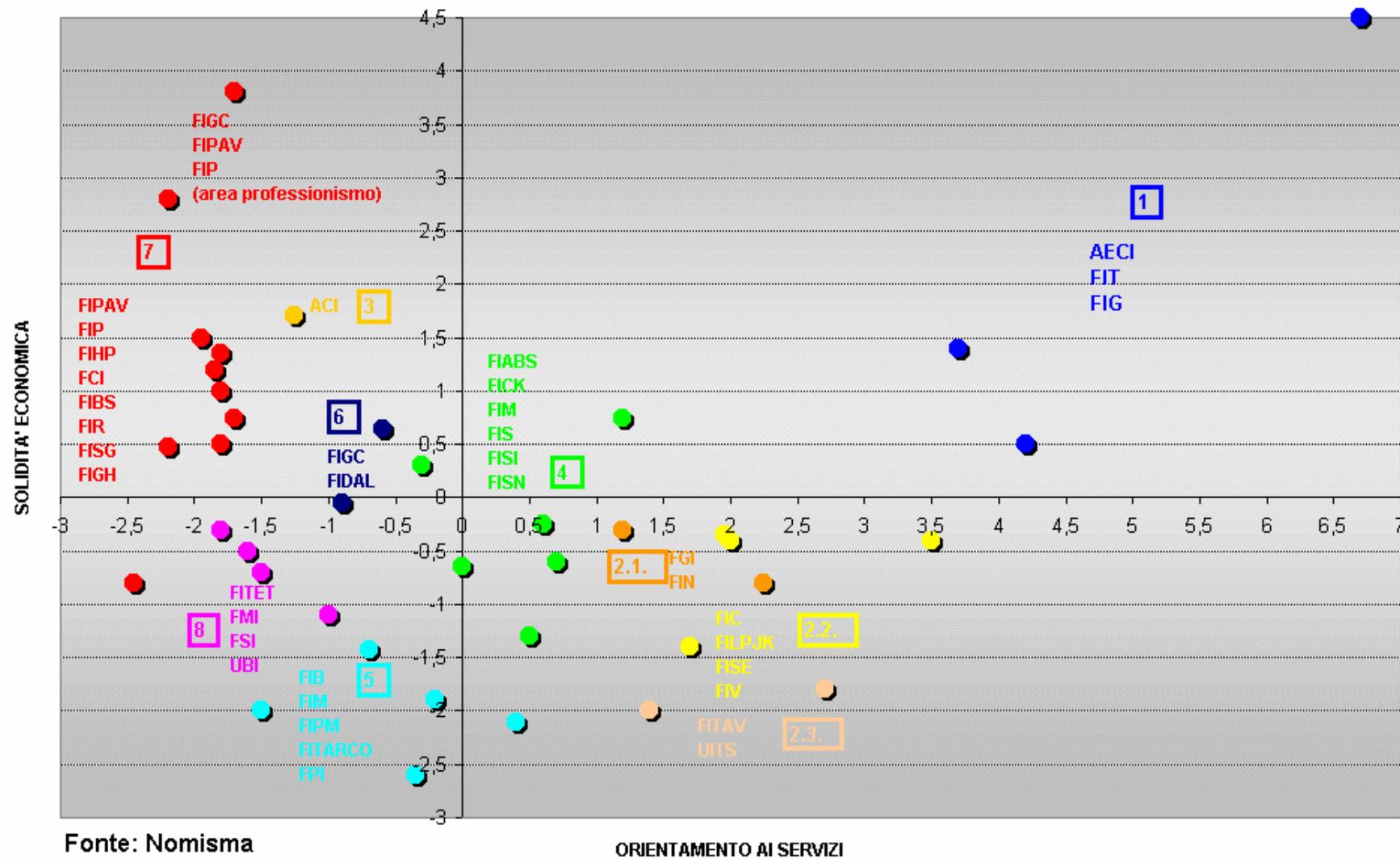
TABELLA 5.8. - IL PROFILO DEI DIVERSI GRUPPI DI FEDERAZIONI INDIVIDUATI NELL'ANALISI

Modello	Federazioni	Caratteristiche distintive
1. <i>Le aziende sportive</i>	• AECI, FIT, FIG	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni economiche e produttività dei fattori elevate • uso intensivo di impianti di proprietà • elevata incidenza delle entrate da soci • significativa presenza di operatori retribuiti • scarsa incidenza delle entrate pubbliche e commerciali • scarsa incidenza delle spese per remunerare gli atleti
2. <i>Le società di servizi e promozione sportiva:</i>		
2.1. <i>le società di promozione sportiva</i>	• FGI, FIN	<ul style="list-style-type: none"> • presenza significativa di società affiliate anche agli Enti di Promozione Sportiva • uso intensivo degli impianti • elevato numero di ore di lavoro volontario impiegato • elevata incidenza delle entrate da vendita di servizi ai soci • scarsa incidenza delle entrate commerciali • scarsa incidenza delle spese per remunerare gli atleti
2.2. <i>le società di servizi sportivi</i>	• FIC, FILPJ, FISE, FIV	<ul style="list-style-type: none"> • elevata incidenza delle entrate da soci • uso intensivo degli impianti • elevata incidenza della spesa per remunerazione diverse da quelle degli atleti • scarsa incidenza delle entrate commerciali • scarsa incidenza delle spese per remunerare gli atleti
2.3. <i>le società di gestione degli impianti al servi-</i>	• FITAV, UITS	<ul style="list-style-type: none"> • uso intensivo di impianti di proprietà • elevatissima incidenza della spesa per la gestione degli impianti

<i>zio dei soci</i>		<ul style="list-style-type: none"> • elevata incidenza delle entrate da vendita di servizi ai soci • percentuale elevata di operatori volontari sul totale degli operatori • scarsa incidenza delle entrate commerciali • scarsa incidenza della spesa per stipendi e rimborsi
3. <i>L'attività sportiva sponsor-dipendente</i>	• ACI	<ul style="list-style-type: none"> • netta prevalenza di costi variabili, legati allo svolgimento dell'attività sportiva agonistica • scarso peso dei costi legati alla gestione degli impianti e alla remunerazione del fattore lavoro • dipendenza quasi assoluta dalle entrate commerciali (sponsor) • scarso peso delle entrate da soci • basso numero di tesserati e operatori per società
4. <i>Le società in equilibrio</i>	• FIABS, FICK, FIM, FIS, FISL, FISN	<ul style="list-style-type: none"> • rapporto bilanciato tra le diverse voci di entrata e di uscita • prevalenza delle dimensioni medio-piccole
5. <i>Piccolo è bello?</i>	• FIB, FIH, FIPM, FITARCO, FPI	<ul style="list-style-type: none"> • fragilità economica • prevalenza dei canali di finanziamento pubblici e/o da soci • totalità di operatori volontari • prevalenza dei costi direttamente legati allo svolgimento dell'attività sportiva agonistica • scarso peso delle entrate commerciali e delle uscite per stipendi
6. <i>La forza della tradizione</i>	• FIGC, FIDAL	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione economica medio-piccola • Prevalenza dei costi direttamente legati allo svolgimento dell'attività sportiva agonistica • presenza apprezzabile di società affiliate anche agli eps • elevato numero di ore di lavoro volontario impiegato

7. <i>Il modello federale agonistico:</i>		
7.1. <i>società medio-grandi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • FIHP, FIP, FIPAV, calcio professionistico 	<ul style="list-style-type: none"> • peso molto elevato delle entrate commerciali • notevole incidenza dei costi per remunerare gli atleti • scarsa incidenza delle entrate da soci • uso non intensivo degli impianti • dimensioni economiche medio-grandi
7.2. <i>società medio-piccole</i>	<ul style="list-style-type: none"> • FCI, FIBS, FIGH, FIR, FISG 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativa incidenza delle entrate pubbliche • Nettissima prevalenza di operatori volontari • peso molto elevato delle entrate commerciali • netta prevalenza dei costi direttamente legati allo svolgimento dell'attività sportiva agonistica • dimensioni economiche medio-piccole • scarsa incidenza delle entrate da soci • uso non intensivo degli impianti
8. <i>Gli sport del tempo libero</i>	<ul style="list-style-type: none"> • FITeT, FMI, FSI, UBI 	<ul style="list-style-type: none"> • attività diffusamente praticate a livello ricreativo e amatoriale al di fuori delle rispettive Federazioni • significativa incidenza delle entrate pubbliche • nettissima prevalenza di operatori volontari • peso meno elevato delle entrate commerciali rispetto alla precedente categoria • maggiore incidenza delle entrate da soci rispetto alla precedente categoria • prevalenza dei costi direttamente legati allo svolgimento dell'attività sportiva agonistica rispetto ai costi per stipendi e rimborsi • dimensioni economiche medio-piccole
Fonte: Nomisma		

GRAFICO 5.6. – MODELLI INTERPRETATIVI DELLE CONDIZIONI DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETÀ SPORTIVE DELLE DIVERSE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI



6. Conclusioni. Il futuro dello sport in Italia

Nel decennio che si avvia alla conclusione lo sport è stato oggetto di profonde trasformazioni, che hanno interessato i comportamenti di un numero crescente di soggetti impegnati a praticarlo o a proporlo, i suoi assetti organizzativi ed istituzionali, le regole che lo governano, persino il suo sistema di relazioni con gli altri settori della società e dell'economia:

- » lo sport si è definitivamente affermato come uno straordinario fenomeno economico e mediatico, oltre che un formidabile veicolo di politiche sociali. Non solo: ha imparato che sulla propria valenza sociale è possibile costruire efficaci strategie di comunicazione e creare ricchezza. Basti pensare al prosperare di iniziative, manifestazioni, campagne promozionali incentrate sul binomio sport e sociale, o sport e solidarietà.
- » Nuovi modi di fare sport hanno avuto la loro definitiva consacrazione. La pratica delle attività fisiche ha scoperto nuove motivazioni (il *fitness*, il *wellness*, il piacere estetico), nuovi spazi (la strada, la vacanza), nuovi orari (la flessibilità), nuove formule (lo sport per tutti, la pratica "fai da te", i raduni amatoriali), nuovi mercati (la pratica giovanile di cicloturismo e golf), nuovi prodotti (il calcetto nei circoli di tennis; il triathlon). Lo sport al femminile, lo sport della seconda e terza età, lo sport come divertimento, lo sport quale investimento sulla propria salute fisica, lo sport "eco-compatibile" sono diventati fenomeni importanti.

GRAFICO 6.1. – LA MAPPA PODOTTI/MERCATI

		<u>MERCATI</u>	
		vecchi	nuovi
<u>PRODOTTI</u>	vecchi		<ul style="list-style-type: none"> • Golf giovani • Cicloturismo
	nuovi	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi aggiuntivi ai propri soci • Calcetto • Triathlon 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 vs 3 • Pattini in linea • Beach volley • MTB • Wind-surf

FONTE: NOMISMA

- » L'idea dello sport di massa, inteso come domanda standardizzata di partecipazione, consumo, informazione, spettacolo, ha lasciato il posto a quella della personalizzazione dei bisogni di praticanti, lettori ed acquirenti dei beni e servizi sportivi.

- » L'uso dello sport come *medium* da parte delle aziende è cresciuto in quantità, ma soprattutto qualità delle iniziative promozionali e di comunicazione. Si sono moltiplicati gli ambiti di cooperazione tra aziende ed organizzazioni sportive; i processi di integrazione ed i rapporti di partnership tra sponsor e *sponsoree* sono diventati la regola; è cresciuto il ricorso a strumenti promozionali non tradizionali quali il marketing diretto o le pubbliche relazioni; l'organizzazione di eventi si è rivelata una leva di comunicazione quasi insostituibile.
- » La domanda di sport come vettore di *audience* è enormemente aumentata da parte delle televisioni sia per l'intensificarsi della concorrenza tra le emittenti sia per l'avvento di nuove tecnologie: televisioni tematiche, pay-tv, pay per view, televisione digitale, Internet. Ciò si è tradotto in un boom senza precedenti del prezzo dei diritti televisivi.
- » L'introduzione di nuovi servizi legati allo sport ha abbracciato trasversalmente tutti i settori: dall'editoria specializzata ai canali e alle trasmissioni televisive; dagli eventi spettacolari alle manifestazioni di sport per tutti; dalle iniziative turistico-sportive ai raduni amatoriali; dagli impianti polifunzionali ai corsi per le fasce meno favorite della popolazione; dalle consulenze avanzate per le aziende che investono nello sport ai servizi di routine per le società sportive. Ovunque, è stato un fiorire di proposte innovative, sia sul piano organizzativo che dell'attenzione al cliente finale.
- » L'industria italiana degli articoli sportivi è cresciuta, anche in anni di congiuntura internazionale non favorevole, investendo in innovazione di prodotto, ricerca sui materiali e cura del design. Nel decennio appena trascorso ha visto la luce la prima multinazionale italiana dell'articolo sportivo (Benetton Sportsystem), mentre numerose altre performance di rilievo sono state ottenute grazie alla qualità delle produzioni o alla capacità di export di grandi e medie imprese italiane: Fila, Tacchini, Lotto, Diadora. All'affermazione del *made in Italy* sportivo hanno contribuito non poco anche i successi sportivi di marche come Aprilia, Bianchi, Cagiva, Campagnolo, Colnago, Pinarello od il perpetuarsi del mito della Ferrari.
- » L'internazionalizzazione dello sport non riguarda più solo l'ambito tradizionale degli eventi e delle competizioni, ma coinvolge tutti i mercati che hanno in qualche modo a che fare con esso: sportivi e tecnici circolano ormai liberamente; i tradizionali confini nazionali aiutano sempre meno a capire l'assetto proprietario e persino l'ubicazione dei club, la struttura dei tornei, la conformazione dei bacini degli spettatori televisivi e dei tifosi.
- » Negli ultimi anni, è sostanzialmente mutato il quadro delle leggi che governano lo sport nel nostro paese. Il continuo richiamo delle autorità europee al rispetto, anche nello sport, delle norme comuni che regolano la libera circolazione delle merci, dei servizi e delle persone, ovvero la libera concorrenza fra le imprese; l'allargamento e la ristrutturazione dell'area del professionismo sportivo; la scomparsa del divieto di distribuzione degli utili per le società sportive di capitali, con la conseguente possibilità per i club maggiori di quotarsi in borsa; il riordino del Coni; l'introduzione di nuovi strumenti nella lotta contro il doping; il varo dell'autonomia scolastica; la nuova disciplina delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale e l'attesa collegata riforma dell'associazionismo sportivo: ancorché alcuni di questi provvedimenti atten-

dano ancora di diventare leggi dello Stato, d'ora in avanti le regole del gioco non saranno più quelle di prima.

Non tutti gli effetti prodotti dal complesso di trasformazioni sin qui descritte appaiono ugualmente desiderabili:

- » è innegabile come la fisionomia dello sport sia profondamente cambiata. Nel breve volgere di pochi anni si sono affermati nuovi modelli di gestione (di società, istituzioni, impianti), nuove tipologie di eventi (sci e ciclismo di notte), nuove regole del gioco (tie-break e rally point system nella pallavolo, nuove regole nel calcio e nel basket), nuove professioni (nel management, nel marketing, nella comunicazione, ma anche in campo tecnico, grazie alla costante applicazione della ricerca scientifica e di nuove tecnologie all'allenamento e alla preparazione fisica e mentale degli atleti).
- » Il grado di concentrazione all'interno del sistema sportivo è notevolmente aumentato, anche per far fronte all'allargamento dell'area della concorrenza. Sono cresciute le dimensioni medie di società sportive, gestori degli impianti, società di intermediazione sportiva, organizzatori di eventi, produttori di beni e servizi per lo sport. Oggi, i veri *competitor* di chi offre sport, prima che tra le altre discipline sportive, vanno ricercati nei numerosi segmenti extra-sportivi che compongono l'industria del tempo libero. Parallelamente, si sono moltiplicate le alleanze strategiche tra soggetti un tempo indipendenti: club professionistici, televisioni, agenzie di marketing e comunicazione, multinazionali dell'entertainment, produttori di articoli sportivi. Non accorgersi di questo mutamento epocale rischia di essere assai penalizzante per chi opera in ambito sportivo: significa, in altre parole, continuare a competere con gli altri pezzi del sistema sportivo, invece di instaurare con essi rapporti di tipo cooperativo, indirizzando tutti gli sforzi comuni verso gli altri segmenti dell'industria del divertimento.
- » In definitiva, ciò ha reso più profondo il divario tra i vari sport: sport televisivi e sport che non portano *audience*; sport ricchi e sport privi di sponsor; sport di tendenza e sport in crisi di partecipazione.

A conclusione della rassegna delle trasformazioni che hanno investito lo sport italiano negli ultimi dieci anni non va, però, trascurato un segno di rassicurante continuità. In un'epoca segnata da cambiamenti politici, economici e sociali che non hanno precedenti nella storia recente l'Italia ha saputo mantenere, e in qualche caso rafforzare, il proprio ruolo di potenza sportiva mondiale. Lo testimoniano il numero di medaglie olimpiche, titoli europei e mondiali che gli atleti, le rappresentative ed i team del nostro paese hanno continuato a conseguire pur in presenza di un notevole aumento della concorrenza internazionale, prodotto sia dalla moltiplicazione dei paesi seguita alla dissoluzione dei blocchi sovietico e jugoslavo, sia dall'affermazione di nazioni fino a quel momento sportivamente di secondo piano (Cina, Sud Africa) o competitive solo in alcune discipline specifiche (i paesi africani).

Che futuro attende lo sport italiano?

Ci permettiamo di indicare cinque sfide aperte.

LA PRIMA SFIDA: UNO SPORT DA INCENTIVARE. Al di là delle riforme elencate in precedenza, è giunto il momento di riconoscere che lo sport è un importante settore di attività economica, in grado di sviluppare nuova imprenditorialità e nuova occupazione, se

messo in grado di farlo. Inoltre, lo sport rimane un fattore insostituibile di miglioramento della qualità della vita della popolazione e la sua diffusione può favorire risparmi anche considerevoli nella spesa sanitaria per la cura delle malattie da vita sedentaria. Di conseguenza, esso ha tutto per diventare un terreno privilegiato di sperimentazione di politiche pubbliche innovative.

Le 500.000 unità di lavoro equivalenti generate oggi dallo sport in Italia sono solo una semplificazione statistica, basata sull'ipotesi di piena occupazione a condizioni di lavoro (orari, retribuzioni) standard. In realtà, come è noto, accanto ad una minima parte di addetti effettivi che esprimono una capacità produttiva nettamente superiore alla media del loro settore, e pertanto risultano numericamente inferiori a quelli desumibili in via teorica da un semplice calcolo del valore aggiunto per addetto (come nel caso delle società di calcio professionistiche), vi è una parte assai significativa di ricchezza prodotta nel sistema che è ottenuta con il concorso di molte persone che operano in condizioni di totale precariato. Ad esempio, i famosi volontari a rimborso spese.

L'adozione di provvedimenti sul tipo della recente legge francese che ha previsto una fiscalizzazione graduale a scalare in tre anni degli oneri sociali a carico delle società sportive che si impegnano a creare un nuovo posto di lavoro stabile all'interno delle loro organizzazioni, oltre ad apparire innovativa sul piano del metodo, può certamente favorire nel medio periodo l'emersione di capacità contributive e reddituali in misura maggiore rispetto al sacrificio immediato rappresentato dalla neutralizzazione di parte dei contributi previdenziali.

Analogamente, provvedimenti di incentivazione fiscale nei confronti di attività di particolare rilevanza sociale o capaci di attivare circuiti economici virtuosi possono determinare la creazione di nuove opportunità di lavoro e, di conseguenza, la comparsa di flussi di entrata incrementali per lo Stato e gli enti territoriali. Nel caso del sostegno alla costituzione di società o cooperative di conduzione degli impianti sportivi pubblici, inoltre, ciò si aggiungerebbe al notevole risparmio di spese di gestione di cui potrebbero beneficiare gli enti locali proprietari.

Tutto questo porta, quasi automaticamente, a disegnare un nuovo modello di sostegno economico dello sport italiano. Ancora una volta, il sistema preso a riferimento è quello francese. Anche nel nostro paese, infatti, sembra ormai inevitabile una netta separazione tra lo sport di vertice e le attività di base, quanto a canali di finanziamento delle attività. Diritti televisivi, grandi sponsorizzazioni, merchandising, entrate commerciali diversificate, persino la possibilità di finanziarsi attraverso la Borsa sono appannaggio quasi esclusivo di una fetta molto piccola di soggetti che operano all'interno del sistema. Naturale pensare che gli aiuti pubblici, sia sotto forma di contributi diretti sia - sempre più spesso - di leggi di incentivazione ed erogazione di servizi, debbano essere lasciati a tutti gli altri.

LA SECONDA SFIDA: UN NUOVO MODELLO DI SOCIETÀ SPORTIVE DILETTANTISTICHE. Queste ultime si trovano a fronteggiare due tendenze apparentemente inconciliabili tra loro. Da un lato, l'allargamento spesso repentino degli ambiti competitivi di riferimento; dall'altro, la frammentazione dei mercati e dei bisogni sportivi dei cittadini.

Lo scenario che si delinea allora per le società sportive di base presume una radicale polarizzazione: poche società multisport o, meglio, multiservizi, di dimensioni più grandi

delle attuali, contrapposte ad un numero assai elevato di società medio-piccole, che continueranno a presidiare mercati sportivi di nicchia.

Nel primo caso, l'idea della polisportiva, già molto presente nel panorama sportivo di alcune regioni d'Italia, evolverà nel senso della soddisfazione di una vasta gamma di esigenze, non solo di natura strettamente sportiva, legate all'utilizzo del tempo libero da parte della popolazione.

Nel secondo, i fattori principali di successo saranno la forza della specializzazione tecnica e la solidità del radicamento territoriale.

In entrambi i casi, le società avranno la necessità di individuare strategie appropriate per affrontare un mercato altamente segmentato e gestire gli spazi lasciati liberi da uno sport sempre più televisivo. Ciò presupporrà:

- » l'intensificazione dei legami con la comunità locale: scuola, istituzioni, parrocchie, genitori, associazioni, realtà produttive;
- » lo sviluppo di accordi di cooperazione con altre società, anche di altri sport;
- » la capacità di progettare eventi e manifestazioni;
- » l'incremento della personalizzazione e della qualità dell'offerta;
- » un uso più incisivo e flessibile della variabile prezzo, abbinata al precedente;
- » l'introduzione di nuovi servizi ricreativi, all'insegna della diversificazione produttiva;
- » lo sviluppo di strategie di integrazione orizzontale, come la proposta di nuovi prodotti sportivi complementari rispetto ai precedenti (ad esempio, per ridurre la stagionalità);
- » l'adozione di strategie di integrazione verticale, che abbraccino - ad esempio - la gestione degli impianti sportivi;
- » la creazione di rapporti personalizzati con le aziende locali;
- » il coinvolgimento degli sponsor in iniziative fuori dai luoghi delle competizioni.

LA TERZA SFIDA: IL FUTURO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO. Più che mai esso dipenderà da come i dirigenti delle istituzioni e dei club sapranno, nei prossimi anni, mantenere in equilibrio un sistema che appare attualmente scosso da spinte fortemente antagoniste.

L'esplosiva internazionalizzazione dei mercati calcistici ha arrecato una seria minaccia alla preservazione delle identità calcistiche nazionali.

Nello sport come nella cultura, tuttavia, non può esserci sviluppo globale senza la protezione delle radici locali.

Disperdere la cultura, le tradizioni sportive, il modo di giocare di un paese significa svuotare il processo di mondializzazione in atto dei suoi contenuti più naturali.

Il nuovo mercato calcistico senza confini non potrà quindi essere mai il luogo dove le identità nazionali si annullano, ma quello in cui le stesse si confrontano e rafforzano a vicenda.

Ciò presuppone la difesa ad oltranza delle squadre nazionali, dei settori giovanili e dei

campionati nazionali: in una parola, delle “scuole” calcistiche dei singoli paesi.

In secondo luogo, è evidente il rischio che la trasformazione delle società di calcio in aziende come tutte le altre metta a repentaglio la sopravvivenza di alcuni fondamentali valori sportivi.

In realtà, nonostante i loro fatturati e le loro strutture, le aziende calcistiche non potranno mai essere “come tutte le altre”.

Intanto, perché il risultato di esercizio resta fortemente condizionato dall'imprevedibilità del risultato sportivo.

In secondo luogo, poiché il corretto funzionamento del sistema sportivo nel quale esse sono inserite presuppone il mantenimento di un congruo livello di mutualità, ovvero di redistribuzione delle risorse generate dal settore fra tutti gli attori coinvolti.

Per potere durare nel tempo, un sistema come quello appena descritto ha bisogno che anche le sue componenti più deboli sviluppino una capacità di reddito il più possibile indipendente dalla performance sportiva, allargando e differenziando la gamma delle proprie attività.

Al tempo stesso, servono meccanismi di autocontrollo per evitare che, come in parte sta già accadendo, ai maggiori ricavi corrisponda automaticamente una crescita degli ingaggi.

Infine, l'annunciata trasformazione del calcio in un prodotto prevalentemente televisivo rischia di pregiudicare il mantenimento di un corretto rapporto con il pubblico degli stadi.

Per evitare che la tv svuoti gli stadi sono necessari precisi interventi infrastrutturali (stadi più moderni e funzionali), modelli manageriali nuovi (stadi sempre aperti, vivibili per chi li frequenta e remunerativi per chi li gestisce) e politiche di marketing più coraggiose (nuovi servizi, nuova attenzione ai clienti, nuove strategie di accoglienza).

LA QUARTA SFIDA: IL RUOLO ATTIVO DELLA SCUOLA. La scuola italiana è stata sovente accusata di essere tra i principali responsabili dell'inadeguatezza della cultura sportiva e dell'insufficiente diffusione della pratica delle attività fisiche nel nostro paese.

Non è questa la sede per trarre conclusioni su questioni che certamente richiederebbero valutazioni più approfondite. Tuttavia, vi sono pochi dubbi sul fatto che, fino ad oggi, il ruolo della scuola nella promozione e nel sostegno delle attività sportive in Italia sia stato in larga parte passivo. Dietro il compito (spesso solo apparente) di favorire la prima vera presa di contatto della popolazione giovanile con l'esercizio fisico, si è per lunghi anni nascosta una sostanziale rinuncia della scuola italiana, che ha preferito delegare l'offerta formativa al mondo dell'associazionismo sportivo. Semmai, la scuola si è divisa al suo interno tra quella parte che è riuscita ad instaurare un rapporto di sostanziale apertura e collaborazione con le federazioni e le società sportive e quella, invero assai più consistente, che ha inteso il suo compito come prioritariamente rivolto a difendere il proprio territorio da ogni ingerenza del mondo sportivo “ufficiale”.

Alla luce di queste brevi riflessioni, la svolta rappresentata dalla riforma dell'autonomia scolastica appare realmente rivoluzionaria per le conseguenze che essa potrà avere sul funzionamento del sistema sportivo del nostro paese.

Intanto perché obbligherà la scuola ad avere, nei confronti dello sport e delle sue organizzazioni, un ruolo decisamente più attivo che in passato. La qualità e l'articolazione complessiva dell'offerta scolastica diventeranno, nel nuovo scenario, una variabile competitiva di fondamentale importanza per attirare studenti e, quindi, risorse in grado di consentire il normale sviluppo di un istituto. Al di là dello schema di istruzione base previsto dai programmi ministeriali per ciascun tipo di scuola, ogni decisione relativa a quali materie, quali programmi, quali metodologie di insegnamento, quali rapporti privilegiati con interlocutori esterni, quali servizi accessori inserire nel pacchetto formativo che ciascun istituto proporrà sul suo specifico mercato di riferimento sarà di competenza del medesimo.

L'autonomia decisionale concessa alle scuole e l'*appeal* che certamente rivestono le attività sportive come fattore potenziale di attrazione di nuovi iscritti lasciano facilmente supporre che lo sport sarà uno degli ingredienti ricorrenti della nuova offerta di istruzione. L'esigenza degli istituti di misurarsi sul terreno della qualità, affidabilità e serietà delle proposte formative imporrà loro di rivolgersi a chi dispone già del know-how specifico, in termini di insegnanti, metodologie didattiche, strutture logistiche. Facile pensare che federazioni e società sportive saranno i naturali interlocutori esterni di questo processo. Infine, il bisogno delle scuole di competere in originalità dell'offerta aprirà spazi impensati a discipline fino ad ora poco praticate dagli studenti.

In secondo luogo, il processo appena avviato prelude ad un ruolo sempre più propositivo della scuola che, almeno nei casi più felici, si tradurrà in un autentico stimolo per le Federazioni Sportive Nazionali e gli Enti di Promozione più pronti ed avveduti. L'introduzione di programmi sportivi mirati a soddisfare i bisogni delle fasce più giovani della popolazione all'insegna della fantasia e della creatività potrebbe trovare in questo modo un impulso decisivo.

LA QUINTA SFIDA: CHI SCIOLGIERÀ IL NODO DELLA FORMAZIONE? Una delle partite strategicamente più importanti che si giocherà nei prossimi anni all'interno del sistema sportivo riguarderà la formazione dei quadri e dei dirigenti delle organizzazioni. Lo impongono l'evoluzione e l'internazionalizzazione dei mercati, l'allargamento degli scenari concorrenziali, la crescente complessità dei problemi da affrontare, ma anche, più banalmente, il processo di privatizzazione delle Federazioni Sportive Nazionali.

Rispetto a quello che accade in diversi paesi stranieri, l'attenzione che il sistema italiano dedica alla preparazione specifica dei manager sportivi appare del tutto insufficiente.

Attualmente, non è previsto per i dirigenti (fatti salvi, non a caso, i profili che operano a più diretto contatto con le figure tecniche) alcun sistema di abilitazione professionale, controllo di accesso alla carriera o verifica periodica del possesso dei requisiti necessari per l'esercizio dell'attività.

Le occasioni di effettiva circolazione di idee, confronto e scambio di esperienze, all'interno di una specifica disciplina sportiva o, più ancora, tra operatori di discipline diverse, appaiono del tutto casuali ed episodiche.

I dirigenti sportivi italiani denotano scarsa dimestichezza con alcuni degli strumenti fondamentali della loro professione: la programmazione per obiettivi; l'elaborazione progettuale; il lavoro in team; la divisione e il coordinamento delle funzioni.

In altre parole, quello che è ormai abbastanza comune e riveste un discreto successo tra gli allenatori, al punto che alcune delle soluzioni sperimentate nel nostro paese nel campo della formazione dei tecnici sono state riprese con soddisfazione in altri paesi, sembra ancora di là da venire per i manager.

Non c'è dubbio che l'accesso e, ancora di più, la capacità di leggere ed utilizzare in modo appropriato le informazioni costituirà nell'immediato futuro il principale vantaggio competitivo di cui disporranno le organizzazioni sportive. Per essere efficienti, anche i manager non professionisti - come sono in gran parte quelli delle società sportive - dovranno dotarsi di strumenti e conoscenze adeguate e costantemente aggiornate nel tempo.

L'istituzione sportiva non sembra in grado, da sola, di assolvere a questo compito.

Viceversa, essa potrà farlo agendo in simbiosi con interlocutori esterni, a cominciare dal mondo dell'università e della ricerca scientifica applicata allo sport. La recente trasformazione degli ISEF in facoltà di scienze motorie può essere un acceleratore importante di questo processo.

Tuttavia, è fondamentale che il governo dello sport non subisca la sfida della formazione, ma la indirizzi e la controlli, a vantaggio dell'intero sistema sportivo.

Altrimenti, il rischio è che l'accesso ad una risorsa scarsa e cruciale come la conoscenza finisca per determinare il successo competitivo di quei pochi che saranno stati capaci di garantirselo autonomamente, a scapito di chi sarà rimasto al palo.