

FORUM GIURIDICO EUROPEO DELLA NEVE

Bormio, 23 Novembre 2007

Contratti di sponsorizzazione negli sport della neve

**In particolare, applicazioni in ambito sciistico e
recenti casi rilevanti**

Prof. ac. Avv. Lucio Colantuoni

- Docente incaricato in “Diritto sportivo e contratti sportivi” presso
Istituto di Diritto civile, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi di Milano
- Coordinatore del Corso di Perfezionamento in “Diritto sportivo e giustizia sportiva” presso
Istituto di Diritto civile, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi di Milano
- Presidente della Sports Law Comm. nella UIA Un. Int. Advocats
- Membro del Board nella IASL Int. Ass. Sports Law

INDICE

- 1 L'evoluzione dello sport professionistico
- 2 Il contratto di sponsorizzazione sportiva
- 3 Le forme e i livelli di sponsorizzazione sportiva in generale
- 4 La sponsorizzazione negli sport invernali. Il caso dello sci
 - 4.1 La sponsorizzazione nelle gare del circuito internazionale FIS: il Regolamento FIS in tema di sponsoring
 - 4.2 Il Regolamento Operativo FIS in tema di Sponsoring: la "Title Sponsor Guide" per la Coppa del Mondo di Sci
 - 4.3 La sponsorizzazione dello sci in Italia
- 5 La sponsorizzazione della Federazione Italiana Sport Invernali. Il rapporto FISI/Pool Sci Italia
- 6 La sponsorizzazione dello sciatore. Il caso di Giorgio Rocca
- 7 La sponsorizzazione e gli enti pubblici.
 - 7.1 Il caso FISI/Regione Piemonte
 - 7.2. Da ente territoriale ad azienda sponsor. Il caso della Regione Trentino
- 8 Conclusioni

1 L'evoluzione dello sport professionistico ed i contratti commerciali in ambito sportivo

Nel corso degli ultimi anni il settore dello sport professionistico è stato caratterizzato da una profonda trasformazione che ha portato le società sportive a sviluppare, accanto alla tradizionale attività sportiva, le attività connesse allo sfruttamento della propria immagine e del proprio marchio.

Alle origini, la componente economica dello sport si è manifestata nella forma del cd. mecenatismo sportivo, incentrata sulla figura dell'imprenditore-tifoso che, spinto inizialmente da motivazioni emotive e passionali, ricerca nello sport un aumento della propria notorietà e quindi della propria azienda.

La spinta verso il professionismo, accompagnata dalla trasformazione delle società sportive in vere e proprie imprese, ha indirizzato le società stesse verso il reperimento di nuove forme di finanziamento e ciò ha reso necessaria una significativa modificazione della struttura organizzativa dei clubs, divenuti "marketing oriented".

Storicamente, in Italia, la prima disciplina ad orientarsi al marketing è stata il basket, la cui Lega di serie A ha organizzato incontri con gli sponsor ed ha effettuato ricerche di mercato sul pubblico presente nei palazzetti. Poi è stato il turno della pallavolo con la creazione di un vero e proprio ufficio marketing all'interno della Lega e che attualmente, secondo una ricerca, risulta essere lo sport maggiormente "marketing-oriented".

L'adozione di una politica di marketing sportivo ha consentito alle società sportive professionistiche di diversificare le attività e quindi le fonti di ricavo che si possono così enucleare:

- la vendita di biglietti e abbonamenti,
- la cessione temporanea o definitiva di giocatori,
- il conseguimento di premi, legati ai risultati sportivi, a livello nazionale e internazionale,
- la cessione dei diritti radio- televisivi in chiaro e criptati,
- le sponsorizzazioni,
- i contributi della Lega Nazionale Professionisti,
- la cessione di spazi pubblicitari,
- il merchandising,
- la gestione dello stadio,

- la gestione di un canale televisivo dedicato alla squadra.

Le attività di marketing, per essere efficaci, devono essere tra loro coordinate, affinché ciascuna si muova nel senso voluto ed in modo da creare delle sinergie di effetti rispetto al tipo di mercato individuato (cd. marketing mix).

Le società sportive si rivolgono principalmente a due grandi mercati con esigenze e bisogni diversi: i destinatari delle proprie prestazioni (spettatori, tifosi) e quanti forniscono i mezzi finanziari (sponsor, media). Pertanto, esse si trovano ad operare su mercati con caratteristiche estremamente differenziate; infatti da un lato ci si deve orientare verso un elevato quantitativo di persone (mass marketing), dall'altro si deve operare con un mercato caratterizzato da una domanda espressa non da individui ma da aziende (business-marketing”).

Questa è una particolarità esclusiva delle società sportive, di cui si dovrà tener conto nella formazione dei piani di marketing, cercando d'instaurare una collaborazione proficua tra la funzione marketing e la funzione tecnica, in un ottica di pacifica convivenza tra cultura sportiva e cultura aziendale.

Quel che è certo è che la grande accelerazione economica, tecnologica e gestionale che ha interessato lo sport negli ultimi anni, ha imposto ai principali soggetti (società sportive, atleti ecc.) di dotarsi di una componente manageriale che sia in grado di coprire tutti i potenziali mercati di riferimento.

Per comprendere il modo in cui le società sportive dovrebbero muoversi sul mercato, può essere utile definire il concetto di marketing mix, a cui si è poc'anzi accennato, che indica la combinazione (mix) di variabili controllabili (leve decisionali) di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi.

Le variabili che tradizionalmente si includono nel marketing mix sono le 4P:

- product (prodotto)
- price (prezzo)
- place (distribuzione)
- promotion (promozione)

Nell'accezione aziendalistico-comunicazionale per sponsorizzazione si intende una forma estrema, sofisticata e indiretta di comunicazione che si sostanzia in una attività che tende ad avvalersi della notorietà e/o dell'immagine associabile a certi eventi, fenomeni, manifestazioni, per abbinare temporaneamente il nome di una azienda, di un prodotto o di un

marchio al fine di usufruire per effetto mediato delle valenze positive che tale abbinamento può determinare e con ciò stimolare un interesse attivo in definite fasce di consumatori.

Attualmente, in Italia, benché la sponsorizzazione sia divenuta, per i soggetti sportivi, un collaudato strumento di sfruttamento commerciale, non si può ritenere che siano state appieno sfruttate tutte le potenzialità insite in questa tipologia contrattuale.

Sotto questo profilo, si deve sottolineare che la gran parte delle società sportive italiane, a differenza dei sodalizi statunitensi, utilizzano la sponsorizzazione in un'accezione prevalentemente individualistica, nel senso che mirano principalmente a garantirsi una base economica per far fronte all'annata sportiva.

Una maggiore e concreta sinergia tra l'azienda sportiva e l'azienda sponsor sarebbe in grado di affinare il relativo rapporto di sponsorizzazione, con benefici sia per il sodalizio sportivo, che potrebbe incrementare i propri ricavi attraverso il consolidamento nel tempo del rapporto contrattuale, sia per lo sponsor che, in virtù della cooperazione aziendale dello sponsee, potrebbe aumentare la propria visibilità sul mercato.

In sostanza, la società sportiva dovrebbe lavorare, non solo con lo sponsor, ma anche per lo sponsor, nel senso che dovrebbe, da un lato, offrire allo stesso un pacchetto di sponsorizzazione personalizzato che tenga conto delle reali esigenze commerciali del partner e, dall'altro, nella fase di esecuzione del contratto, cooperare attivamente con lo sponsor per verificare se gli obiettivi programmati siano stati raggiunti.

2 *La Sponsorizzazione sportiva*

Occorre sin d'ora sottolineare come, ancora oggi, non sia riscontrabile in nessun ordinamento giuridico Europeo od Extraeuropeo una definizione ufficiale e unitaria di sponsorizzazione dal momento che, con tale termine, nella sua accezione moderna, tanto nel linguaggio comune quanto in quello tecnico, si fa riferimento ad un fenomeno talmente complesso e mutevole da spingere gli autori più avveduti a parlare di "sponsoring" non al singolare ed in senso generico ma piuttosto al plurale nel significato di singole forme e contratti di sponsorizzazione riferiti a specifici campi di applicazione.

Sotto l'aspetto della complessità, infatti, la sponsorizzazione rappresenta un fenomeno giuridico – economico – comunicazionale, con la conseguenza, quindi, che l'espressione in

esame viene utilizzata non solo per definire il negozio giuridico che intercorre tra le parti contraenti, lo sponsor e lo sponsorizzato, ma anche per indicare sia la forma di comunicazione pubblicitaria che ne è la risultante sia il mezzo o supporto pubblicitario attraverso il quale questa particolare forma di comunicazione si realizza.

La sponsorizzazione, in termini generali, può essere definita come l'accostamento, dietro corrispettivo, del nome, del marchio, del logo di una impresa all'altrui nome, attività o evento, al fine di ottenere un ritorno pubblicitario.

In tale accezione la sponsorizzazione si pone, dal punto di vista giuridico, come negozio commerciale e sotto il profilo aziendale come autonomo strumento di comunicazione pubblicitaria e rappresenta, quindi, un fenomeno moderno, tipico della società industriale – consumistica che privilegia in genere l'immagine stessa dei prodotti commercializzati più che la loro effettiva qualità.

La sponsorizzazione si presenta come un fenomeno multiforme che assume connotati diversi a seconda dei settori in cui viene inserita e che varia, all'interno di ciascuno di essi, in base alle specifiche situazioni, in relazione alle esigenze, alle capacità economiche e alle finalità delle parti che, influenzando il contenuto del contratto, determinano le specifiche obbligazioni in esso dedotte. Si passa, infatti, dalla semplice apposizione del nome dello sponsor sulla casacca di uno sportivo all'utilizzo della sua immagine per realizzare spot pubblicitari, così come dal mero utilizzo di spazi pubblicitari durante l'evento sportivo sponsorizzato si può arrivare sino alla organizzazione e alla creazione della manifestazione stessa.

La dottrina di ambito giuridico, invece, preoccupandosi, in particolare, dello studio del fenomeno dal punto di vista contrattuale, mira a sottolinearne essenzialmente la caratteristica principale, sinallagmaticità, e lo scopo commerciale, ritorno di immagine, di tali accordi. Di conseguenza, la sponsorizzazione viene definita come "l'accordo con il quale il soggetto sponsorizzato si obbliga a fornire prestazioni di veicolazione del marchio o di altri messaggi dello sponsor dietro pagamento di un corrispettivo", oppure come "il contratto sinallagmatico in base al quale lo sponsor fornisce prestazioni in denaro o in natura allo sponsorizzato in cambio della possibilità di associare il proprio marchio o la propria immagine all'attività, al nome o all'immagine dello sponsorizzato al fine di trarne direttamente o indirettamente vantaggi commerciali".

3 *Le forme e i livelli di sponsorizzazione sportiva in generale*

Lo sport offre alle imprese sponsor una vasta serie di “forme” o veicoli comunicazionali, nonché svariati soggetti da sponsorizzare.

In una prassi orientata verso la stipulazione di contratti sempre più specifici, si possono riscontrare diversi livelli di sponsorizzazione. Ciascuno di questi livelli è caratterizzato da un certo tipo di prestazioni, accomunate dal medesimo fine di collegare il marchio del soggetto sponsor all’attività del soggetto sponsorizzato, e corrispondente ad altrettanti livelli di impegno finanziario da parte dell’azienda che decide di utilizzare la sponsorizzazione come strumento comunicazionale.

Si usa distinguere tra:

a) *Lo sponsor unico*

Rappresenta la soluzione alle possibili confusioni tra i diversi livelli di sponsorizzazione. Si tratta di un accordo contrattuale in cui si fondono l’immagine del mezzo, l’evento sponsorizzato e lo sponsor, in tutti gli spazi sfruttabili durante lo svolgimento dell’attività sportiva; senza distinzione fra quelli direttamente collegabili alla pratica sportiva e quelli che lo sono indirettamente col collegamento marchio/evento.

Questa figura è però in declino e destinata ad essere soppiantata dai *pool* di sponsor e dagli altri livelli di sponsorizzazione, di cui meglio si dirà infra.

b) *Lo sponsor principale*

E’ questa la forma di sponsorizzazione primaria a disposizione di una società sportiva; è il contratto per il quale lo sponsee offre allo sponsor la maggiore visibilità in termine di spazi e opportunità di ritorno pubblicitario.

Nel caso si tratti di sponsorizzazione di un club, lo sponsor principale può esporre il proprio marchio o il proprio nome su tutto il materiale necessario all’attività agonistica: maglie da gioco, abbigliamento sportivo e da riposo.

Nel caso di sponsorizzazione di un evento, è quello che viene associato al nome della manifestazione o che viene indicato come soggetto grazie al cui finanziamento è stato possibile realizzare la manifestazione stessa.

c) *Lo sponsor secondario*

E’ secondario in quanto si impegna economicamente in misura inferiore a quello primario e gode di conseguenza di spazi ed opportunità minori. Non compare mai, infatti, sulle

divise da gioco né accanto al nome della manifestazione. Può al più realizzare iniziative promo-pubblicitarie nelle quali usare anche immagini e simboli del club, dell'atleta o dell'evento.

d) *Lo sponsor tecnico*

Tra sponsor primario e secondario si inserisce quest'altra forma di accordo, stipulato con un'azienda che fornisce l'abbigliamento e il materiale per lo svolgimento dell'attività sportiva. La sponsorizzazione tecnico-sportiva può essere definita come l'attività aziendale che si propone di sfruttare il potenziale di notorietà di determinati soggetti, organizzazioni, manifestazioni o eventi, per esporre un prodotto, oggettivamente collegabile all'attività sponsorizzata, al fine di stimolare, in determinate fasce di pubblico, un interesse attivo nei confronti di alcune caratteristiche qualitative della produzione¹.

Quanto, invece, ai soggetti, si usa distinguere tra:

a) *Team*

La sponsorizzazione di un sodalizio sportivo rappresenta senz'altro la più diffusa e con ogni probabilità anche la più nota forma di sponsorizzazione.

Con la sponsorizzazione di una squadra lo sponsor può garantirsi prima di tutto la possibilità di apporre il suo marchio sulla divisa degli atleti. Questa iniziativa commerciale permette all'azienda investitrice di raggiungere alti livelli di diffusione del proprio marchio dal momento che le riprese televisive, le foto pubblicate sui quotidiani, i poster e le figurine della squadra o di un suo singolo componente evidenzierà inevitabilmente anche il suo logo stampato sulla maglia. Inoltre, non si deve dimenticare che per il tifoso la divisa della propria squadra rappresenta un vero e proprio oggetto di culto che viene rigorosamente acquistato all'inizio di ogni stagione sportiva e indossato non solo per recarsi allo stadio ma anche nel tempo libero, trasformandosi così in un inconsapevole quanto efficacissimo strumento di diffusione del marchio dell'azienda sponsor.

Sempre più spesso, sulla base di precisi accordi contrattuali, il nome dell'azienda sponsor viene inserito in ulteriori spazi, tra i quali meritano di essere segnalati i mezzi di trasporto, i cartelloni pubblicitari a bordo campo, le tettoie delle panchine, i *backdrop* delle interviste, i manifesti e le locandine pre – gara, i tagliandi di ingresso alla manifestazione.

¹ F. ASCANI, *Sport e sponsor*, Milano, p. 138, Idem, *Management e gestione dello sport*, Milano, 2005, p. 455 e ss.

Allo stesso tempo, nella sponsorizzazione in esame, si tende sempre più a concedere allo sponsor la possibilità di sfruttare le immagini della squadra e il suo simbolo per scopi promopubblicitari e/o di merchandising. La sponsorizzazione di una squadra, offrendo diversi sotto – veicoli di comunicazione e diverse opportunità promozionali, consente allo sponsor di ricevere un’ampia visibilità e quindi, un rilevante ritorno di immagine, la cui positività o negatività, però, essendo direttamente proporzionale all’immagine della squadra sponsorizzata, dipende da fattori quali i risultati ottenuti sul terreno di gioco e le vicende sportive e non che la riguardano, che sono indipendenti e incontrollabili dallo sponsor.

Una connotazione aggiuntiva di questi contratti può essere l’obbligo per lo sponsor di garantire allo sponsor un’esclusiva, che può significare tanto il divieto (assoluto) di stipulare altri contratti di sponsorizzazione con qualsivoglia impresa, quanto il divieto (relativo) di farsi sponsorizzare da imprese produttrici di beni in concorrenza con i prodotti dello sponsor. In questo secondo caso il sodalizio sportivo potrà avere più sponsor purché però appartenenti a settori merceologici differenti.

b) Il singolo atleta

La sponsorizzazione di un singolo atleta si presenta quale fenomeno certamente più complesso ed articolato di quello di un team.

Con questa forma di sponsorizzazione l’azienda sponsor fornisce all’atleta il materiale sportivo recante il suo marchio necessario per svolgere la propria attività, come la divisa, le scarpe, gli sci o la racchetta. Con questa peculiare modalità di “partnership” l’azienda investitrice consegue gli stessi effetti di diffusione indiretta e le medesime possibilità di pattuizioni contrattuali con l’assunzione dei relativi rischi che si possono realizzare con la sponsorizzazione di una squadra, anche se si deve sottolineare che, mentre nel primo caso, il logo dello sponsor è in genere di dimensioni più ridotte, il ritorno di immagine, riguardando un singolo atleta, dipende non solo dai suoi risultati sportivi ma soprattutto dalla sua personalità, dalla sua simpatia e dalla sua particolare forza comunicativa.

c) Le Federazioni sportive

Con questa forma di sponsorizzazione l’azienda sponsor ottiene il diritto di essere riconosciuta come il partner ufficiale di una Federazione e la possibilità di avvalersi di tale qualifica per fini promo – pubblicitari. Questo tipo di partnership, concretizzandosi in una

sponsorizzazione della squadra nazionale della relativa Federazione sportiva, rispetto alle precedenti, gode quindi di una minore visibilità a livello quantitativo ma anche dal punto di vista temporale, dati gli scarsi e concentrati impegni delle squadre nazionali, compensata però, dalla particolarità e soprattutto dal prestigio del soggetto sponsorizzato. Inoltre, alla sponsorizzazione di una Federazione in genere e, soprattutto di recente, non partecipa più un solo sponsor come accadeva negli anni '90 nel calcio con il sodalizio tra la FIGC e la IP, ma piuttosto una pluralità di partner spesso organizzati nel c.d. pool.

d) Gli eventi sportivi

In questo caso lo sponsor ha la possibilità di ottenere e utilizzare a fini pubblicitari la qualifica di partner ufficiale della manifestazione oltre a potersi accordare per la presenza del suo marchio su specifici elementi connessi all'evento, come i manifesti, le locandine e i biglietti e durante la manifestazione come i cartelloni, il maxischermo e gli annunci sonori.

Inoltre, di recente e sempre più frequentemente, allo sponsor dell'evento viene anche concesso, sulla falsariga dell'abbinamento con un team, di aggiungere il suo nome alla denominazione della manifestazione, come è avvenuto, per esempio, in Inghilterra con la "Gillette Marathon" o in Italia con la Coppa Italia e la Serie A TIM.

La sponsorizzazione dell'evento sportivo, da un lato, elimina o riduce in modo rilevante quei rischi tipici della partnership di una squadra o di un atleta e consente allo sponsor, soprattutto nelle manifestazioni più importanti, di ricevere una visibilità a livello internazionale; dall'altro, però, incontra un limite sostanziale nella breve durata e nella bassa frequenza dell'evento stesso. Infatti, anche nei c.d. *world sport events* rappresentati dalle Olimpiadi estive, dai Campionati del Mondo di calcio, dal Campionato di Formula 1, dal Campionato NBA e dalla Champions League, si presentano, rispetto agli elevati costi dovuti per la loro sponsorizzazione, evidenti e differenti limiti comunicazionali.

Nel dettaglio, le Olimpiadi sono l'unico evento capace di attrarre attenzione di pari intensità in tutti i continenti, però la valenza comunicativa di tale manifestazione è fortemente limitata dalla sua bassa frequenza (si disputano ogni quattro anni) e dal divieto di esporre i marchi sul luogo di svolgimento delle competizioni; i Mondiali di calcio, invece, consentono la c.d. cartellonistica a bordo campo ma evidenziano ancora una scarsa capacità penetrativa in Asia e in Nord America, per migliorare la quale si è organizzata l'edizione del 1994 negli U.S.A. e quella del 2002 in Giappone e in Corea del Sud; la Formula 1, rispetto a questi eventi,

ha una alta frequenza però è connotata da una copertura massmediatica notevolmente inferiore, da una scarsa penetrazione nel continente americano, dove prevale l'interesse per la Formula CART, e dal sovraffollamento dei marchi; il Campionato NBA, la Champions League ed, in maggior misura, i vari tornei nazionali, invece, nonostante l'alta frequenza, evidenziano una forza comunicazionale di dimensione ancora regionale.

Inoltre, come per la sponsorizzazione di una Federazione, è sempre più crescente la tendenza alla costituzione di un pool di aziende sponsor, soprattutto in caso di importanti manifestazioni sportive.

Infine, si deve rammentare che nella sponsorizzazione dell'evento lo sponsor può non solo limitarsi ad essere partner ufficiale di un evento già esistente, ma è possibile che collabori attivamente alla sua organizzazione così come alla creazione di una manifestazione a cui associare la propria immagine.

4 *La sponsorizzazione negli sport invernali. Il caso dello sci*

Relativamente agli sport invernali ed in particolare al settore dello sci, che costituisce l'oggetto specifico del presente contributo, occorre fare una netta distinzione tra la sponsorizzazione relativa alle manifestazioni internazionali del circuito FIS (Coppa del Mondo) e quelle a carattere nazionale di competenza della FIS, come ad esempio i campionati italiani di specialità.

4.1 La sponsorizzazione nelle gare del circuito internazionale FIS: il Regolamento FIS in tema di sponsoring

L'organizzazione e la partecipazione a gare internazionali FIS sono sottoposte ad una licenza che permette all'organizzatore di ospitare nella sua location l'evento (es. la discesa libera o altra specialità) e all'atleta di parteciparvi come concorrente in quanto tesserato per una federazione nazionale affiliata alla FIS stessa.

Tale licenza impone altresì ai soggetti di cui sopra l'osservanza di una serie di normative e regolamenti emanati dalla FIS stessa in merito sia agli aspetti strettamente inerenti

all'evento agonistico (regole di pista, aspetti disciplinari, doping, ecc.) sia a quelli che attengono alla sfera prettamente commerciale come ad esempio in materia di *sponsoring*, *brand exposure* e comunicazione.

All'interno dell'“International Ski Competition Rules” approvato dal 44° Congresso Internazionale FIS a Miami nel 2004, sono contenute una serie di prescrizioni a livello generale in materia di sponsor che meritano di essere sottolineate.

In linea di principio, come sancito dall'art. 205 e segg. del suddetto Regolamento, si impone alle singole federazioni nazionali ed ai concorrenti che hanno ottenuto una valida licenza FIS, di rispettare le linee guida stabilite nei suoi regolamenti.

Prima di addentrarci nell'analisi delle singole disposizioni emanate dalla FIS, è utile compiere un breve inquadramento giuridico delle federazioni sportive internazionali. Esse come noto perseguono lo scopo di incoraggiare e facilitare la pratica dello sport di specie, riconoscere ed omologare i record mondiali pertinenti, eventualmente organizzare direttamente le competizioni e, soprattutto, promulgare le regole in materia sportiva che vincolano le organizzazioni affiliate.

Le Federazioni Internazionali hanno, infatti, la responsabilità della direzione e del controllo delle rispettive discipline sportive. Per ogni sport incluso nel programma dei Giochi Olimpici, e per tutte le competizioni che si svolgono sotto il patrocinio del C.I.O., la preparazione tecnica e l'effettivo svolgimento delle gare rientrano nella responsabilità delle Federazioni Internazionali che presiedono al relativo sport.

Il fine di dettare regole vincolanti per le singole discipline si traduce in una esclusiva funzione di carattere regolamentare, tipica ed essenziale delle Federazioni Internazionali.

Quanto al fondamento del carattere obbligatorio di tali regole, esso risiede “nell'impegno assunto dalle Federazioni Nazionali, al momento dell'ammissione nell'ambito della Federazione Internazionale in qualità di membri e riprodotto esattamente negli Statuti nazionali”.

Si tratta, quindi, di norme di fonte negoziale in quanto gli enti nazionali aderiscono a siffatte organizzazioni di vertice per mezzo di pattuizioni contrattuali e a determinate condizioni. In virtù di tale natura, tali disposizioni “devono ritenersi incorporate negli Statuti delle varie Federazioni Sportive nazionali che si occupano dello stesso sport in virtù di un rinvio” e “i principi generali che regolano l'interpretazione degli accordi devono essere considerati applicabili per quel che concerne la loro interpretazione”.

La FIS è un'organizzazione fondata nel 1924 per promuovere la pratica delle varie specialità dello sci e coordinarne l'attività agonistica internazionale. Essa è un'associazione di federazioni nazionali con sede a Oberhofen am Thunersee in Svizzera ed è deputata all'organizzatore ufficiale dei mondiali e delle Coppe del Mondo di tutte le specialità dello sci.

Andando ora al merito specifico della nostra disamina, la materia della sponsorizzazione è oggetto di specifiche disposizioni del regolamento federale internazionale, spesso di estremo dettaglio pratico più che di contenuti giuridici, che si possono così enucleare:

- una federazione nazionale o il suo ski pool ha la facoltà di stipulare contratti di sponsorizzazione, di fornitura di attrezzature o di pubblicità con una ditta commerciale o un'organizzazione, se tale ditta o organizzazione viene accettata quale fornitrice ufficiale o come sponsor della federazione nazionale in questione,

- è vietata la pubblicità con materiale che rappresenta o cita concorrenti FIS assieme ad altre persone non qualificate secondo le norme della FIS o le norme del CIO;

- qualsiasi pagamento in conformità con tali contratti deve essere effettuato esclusivamente alla federazione nazionale di sci oppure al suo ski pool che riceve ed amministra questi pagamenti a nome del concorrente secondo le rispettive norme della federazione nazionale di sci. Nessun concorrente può ricevere direttamente parte di tale pagamenti;

- è vietato ai concorrenti, pena la squalifica, di togliersi gli sci prima di aver passato la linea rossa chiaramente marcata dall'organizzatore nell'area di arrivo;

- in occasione dei Campionati del mondo e di tutte le gare di sci alpino e nordico inserite nel calendario della Fis, al concorrente non è permesso di portare gli sci alle cerimonie ufficiali con inni nazionali e/o quando vengono issate le bandiere. Tuttavia, è permesso tenere gli sci sul podio dei vincitori prima e dopo la cerimonia ufficiale di premiazione per fotografie della stampa ecc.;

- i nomi di marca o modello che sono indicati sui prodotti hardware (sci, bastoncini, attacchi, calzature e caschi) non possono venire applicati sui pettorali di partenza e sull'abbigliamento di gara, a meno che il nome non corrisponda all'effettivo produttore del corrispondente abbigliamento di gara.

- tutte le decisioni circa la posizione dei marchi commerciali spettano alle federazioni nazionali. Tuttavia, è normativamente previsto che:

- a) la superficie totale di tutti i marchi commerciali sull'abbigliamento di una persona non deve superare i 300 cmq;

- b) la superficie totale di un marchio commerciale non deve superare i 100 cmq;
 - c) i marchi commerciali di uno stesso sponsor non si possono collocare né uno sopra l'altro né uno accanto all'altro;
- la pubblicità con gli atleti è permessa previa autorizzazione della federazione nazionale interessata. E' sempre richiesta l'autorizzazione della relativa federazione nazionale affinché i nomi, titolo e fotografie degli atleti possano essere usati a fini commerciali. Non è ammessa la pubblicità con gli atleti nei seguenti casi:
- a) nessun genere di pubblicità con alcool, tabacco e droghe;
 - b) l'uso di nomi, delle immagini e dei titoli di sciatori per la denominazione di prodotti o modelli di prodotti;
 - c) qualsiasi discriminazione diretta o presentazione attiva del prodotto;
 - d) qualsiasi discriminazione razziale o religiosa;
- sono vietate le sponsorizzazioni con aziende che operano nel campo del tabacco, degli alcolici e dei farmaci, ma anche i contratti commerciali (partnership) o di fornitura di beni (supplier) che non siano annoverati dalle FSN partecipanti come aziende o fornitori ufficiali del team nazionale. Non sono invece vietate le sponsorizzazioni di marchi di aziende che siano "competitors" degli sponsor della FIS stessa, purché questi ultimi osservino gli spazi e le dimensioni concesse dal Regolamento operativo FIS in modo da non oscurare il marchio del partner commerciale della FIS. Ad esempio, per la stagione 2007/2008 la Coppa del Mondo FIS è sponsorizzata dalla nota marca automobilistica AUDI. La nazionale statunitense di sci, che tra le sue fila annovera il campione in carica Bode Miller, espone sulle tute il marchio della casa di auto "Chevrolet";
- la FIS impone che sull'equipaggiamento e sui materiali utilizzati non siano riprodotti simboli osceni, ma solo marchi e simboli autorizzati dalla FSN stessa e conformi alle disposizioni dettate dalla FIS sia dal punto di vista operativo che tecnico contenute nello "Specifications for Competition Equipment and Commercial Markings";
- relativamente agli aspetti prettamente tecnici sull'uso dei materiali (peso, forme, ecc.), la FIS fa espresso rimando (art. 207) allo specifico regolamento che di anno in anno viene redatto in materia nel periodo primaverile che precede l'inizio della stagione agonistica;
- la FIS ha il potere di tutelare l'atleta danneggiato da un uso improprio del suo nome o della sua immagine da parte di terzi, attraverso una azione legale previo rilascio di una procura da parte dell'atleta stesso;

- il Regolamento FIS in materia di Sponsorship ed Advertising si conclude con la previsione delle sanzioni in caso di violazione delle norme in materia che viene comminata con la sospensione o revoca della licenza FIS alla FSN affiliata che le ha infrante. Organo competente a tale decisione è il FIS Council, ossia l'organo supremo della Federazione Internazionale.

4.2. Il Regolamento Operativo FIS in tema di Sponsoring: la "Title Sponsor Guide" per la Coppa del Mondo di Sci

Le disposizioni federali sopra esaminate mirano ad imporre, in materia di sponsorizzazione, determinati vincoli in capo agli sponsor ed ai singoli partecipanti in occasione di manifestazioni agonistiche del circuito internazionale.

L'attenzione ora viene rivolta a chi, invece, organizza per conto della FIS i singoli eventi che rappresentano, nell'insieme, la c.d. "Coppa del Mondo".

L'organizzatore della singola gara di Coppa del Mondo dovrà garantire oltre alla funzionalità della pista e degli impianti necessari all'evento agonistico, anche tutta una serie di impianti e location necessari a dare visibilità agli sponsor sia suoi che della FIS stessa.

Da qualche anno a questa parte, infatti, la Coppa del Mondo di Sci viene sponsorizzata da una azienda che, come da prassi ormai frequente negli sport più praticati e seguiti, concede il proprio nome in abbinamento alla manifestazione stessa.

Per l'attuale stagione sportiva 2007/2008 la Coppa del Mondo viene abbinata al nome del suo sponsor principale denominandosi "Audi FIS Ski World Cup".

E' quindi evidente che, a livello di immagine, tale marchio avrà maggiore importanza e visibilità durante tutte le competizioni della suddetta manifestazione sportiva.

L'utilizzo di altri marchi e quindi la sottoscrizione di ulteriori contratti di sponsorizzazione con altre aziende da parte dell'organizzatore locale (c.d. "Local Organization") della gara di Coppa del Mondo dovrà tenere conto delle linee guida date dalla FIS riguardo l'utilizzo degli sponsor durante le gare di Coppa del Mondo.

L'organizzatore, cui viene concessa la licenza per l'utilizzo dei marchi FIS e dei suoi sponsor ai fini della gara da lui organizzata, dovrà attenersi a delle particolari disposizioni contenute nella c.d. "Sponsor Guide" che la FIS crea per ogni comitato locale di organizzatori

al fine di regolamentare l'utilizzo dei marchi, degli sponsor e dei materiali pubblicitari, nelle gare di Coppa del Mondo che di seguito andiamo, brevemente, ad illustrare.

Infrastrutture di Gara

Grande importanza viene data alle strutture che vengono utilizzate per lo svolgimento della gara come il box di partenza e di uscita degli atleti e lo striscione di arrivo poiché sono associabili ai momenti più importanti (partenza ed arrivo) dell'intera gara che sono di conseguenza quelli più sfruttabili televisivamente e quindi commercialmente.

Il c.d. "cancellotto di partenza" può essere sponsorizzato solo negli appositi spazi denominati "Event Sponsor", ossia con il marchio o il logo dell'azienda che sponsorizza l'intero evento. Accanto ad esso, ed in posizione predefinita, i marchi del *main sponsor* FIS. Stesso discorso vale per il rettilineo di arrivo e dell' "Exit Gate" degli atleti ove però non trova più spazio lo sponsor dell'evento ma solo il logo della località ospitante.

Infrastrutture post gara

Così come accade negli altri sport, i momenti di fine gara sono comunque importanti ai fini della visibilità degli atleti e quindi degli sponsor.

Sempre più spesso, infatti, sulla base di precisi accordi contrattuali, il nome dell'azienda sponsor viene inserito su ulteriori spazi, tra i quali meritano di essere segnalati i mezzi di trasporto, i cartelloni pubblicitari a bordo campo, le tettoie delle panchine, i *backdrop* delle interviste, i manifesti e le locandine pre – gara, i tagliandi di ingresso alla manifestazione.

Riguardo all'evento in esame, viene disciplinato l'utilizzo degli sponsor su alcune delle strutture sopra indicate ed in particolare nei c.d. "Leadeboard" ove può essere inserito uno più sponsor da parte dell'organizzatore purché vengano rispettate le misure e gli spazi concessi, anche riguardo al *main sponsor* FIS.

Sul podio e sullo schermo video, invece, non può essere inserito alcuno sponsor dell'organizzatore, mentre nei c.d. "*backdrop*" per le interviste vi è la possibilità di inserire altri sponsor commerciali e loghi dell'ente territoriale ospitante sempre con l'osservanza delle disposizioni in materia di spazio e dimensioni.

Materiali da Gara

Per materiali da gara non ci si riferisce a quelli utilizzati dai singoli atleti (di cui si è già detto nel precedente paragrafo 4.1.), bensì ai pettorali indossati dai concorrenti durante le suddette gare.

La FIS ha apportato, a livello di sponsoring, una differenza in tema di concessione di spazi e ha introdotto una distinzione tra la c.d. “brandizzazione” del pettorale di tutti gli atleti partecipanti (Starting bib) rispetto a quello del Leader della classifica (Leader bib) che ovviamente avrà maggiore visibilità mass mediatica rispetto ai primi.

Ai sensi del regolamento federale, sulle pettorine riservate ai normali concorrenti lo sponsor dell’evento (Event Sponsor) trova grande visibilità rispetto al main sponsor FIS. Tale rapporto si inverte, invece, riguardo al pettorale utilizzato dal Leader della classifica ove il main sponsor FIS ha maggiore spazio e visibilità rispetto all’Event Sponsor.

4.3 La sponsorizzazione dello Sci in Italia

In Italia la sponsorizzazione dello sci sta attraversando un importante e delicato momento dovuto a numerosi fattori, tra i quali, il più importante, è sicuramente legato alla carenza di risultati agonistici e del calo degli appassionati e praticanti.

La FIS, di recente uscita da un burrascoso periodo di commissariamento, sta tentando di rilanciare, con la recente elezione del Presidente Giovanni Morzenti, l’immagine e l’interesse della disciplina non solo tra i praticanti ma anche tra le aziende che potrebbero investire in questo sport².

A livello di regolamento e Statuto FIS non vi sono norme specifiche in tema di contratti di sponsorizzazione, ma un rimando in via generica a tutte le norme FIS e quindi anche quelle in tema di sponsorizzazione *ut supra* analizzate.

Di recente, però, forse per ovviare a tale “lacuna”, la FIS, con una circolare interna ha predisposto un modello di contratto di sponsorizzazione tra un sodalizio sportivo ed una azienda sponsor, il cui contenuto si può sommariamente analizzare.

La FIS dedica particolare attenzione alle obbligazioni in capo alle parti che vengono definite in modo preciso al fine di ridurre al massimo le ipotesi di conflittualità circa l’interpretazione dell’accordo.

² I primi successi in tema di sponsorizzazione sono stati il rinnovo del contratto con la FILA ed il nuovo accordo con AUDI, come visto main sponsor della Coppa del Mondo.

Anche se il fine pubblicitario perseguito dallo sponsor non rappresenta la causa del contratto, è pacifico che il sodalizio sportivo debba porre in essere tutti quei comportamenti necessari alla realizzazione degli scopi che lo sponsor si è prefisso.

A tal fine, a livello contrattuale, di norma, si prevedono le seguenti clausole:

- il marchio dello sponsor, conforme all'esemplare consegnato dall'azienda-sponsor al sodalizio, sarà apposto, a cura e spese dello sponsor stesso, sulla schiena e sul petto del giubbotto della tuta degli atleti e dei massaggiatori, sia durante la fase di presentazione dell'atleta nonché sulla divisa di gara e sulle borse utilizzate dagli stessi;

- nel corso della competizione, detta tuta continuerà ad essere indossata dagli altri atleti del medesimo sodalizio non impegnati in gara e dai massaggiatori;

- il marchio dello sponsor sarà apposto su entrambi i lati della borsa del massaggiatore e su entrambi i lati delle borse contenenti l'attrezzatura sportiva utilizzata dagli atleti;

- il marchio dello sponsor sarà apposto sui vari capi di abbigliamento, nei modi indicati al precedente punto, anche durante gli allenamenti ed i ritiri;

- il sodalizio sportivo collocherà il marchio dello sponsor sulla propria carta intestata ed in ogni attività di comunicazione che dovesse realizzare, sulle fiancate del pulmino utilizzato dal club per l'effettuazione delle trasferte degli atleti e sui titoli di accesso delle eventuali manifestazioni organizzate dal club;

- un comunicato dello sponsor sarà letto dallo speaker ufficiale delle manifestazioni che dovessero essere organizzate dal club;

Al fine poi di eliminare o comunque ridurre quella che si può definire come l'alea normale economica del contratto, le parti contraenti pretendono sempre più frequentemente l'inserimento, nell'accordo di sponsorizzazione, di specifiche clausole di tutela preventiva in relazione a tutte quelle ipotesi e situazioni di non *appearance* dello sponsorizzato e/o di interferenza d'immagine negative, che di fatto comportano ritorni pubblicitari minori e/o negativi.

Sul punto, è interessante la disposizione, formulata tra l'altro in modo ampio anche nello sci, che impone alle parti di vietare ai propri esponenti (rappresentanti e tesserati) di formulare giudizi e rilasciare dichiarazioni che comunque possano recare nocimento al prestigio delle parti stesse.

Tuttavia, in linea con la prassi invalsa in altri sport, anche nello sci la tutela dello sponsor non può arrivare sino a ricomprendere casi in cui il mancato raggiungimento di certo

obiettivi agonistici da parte del sodalizio abbia avuto ripercussioni negative sui profitti dello sponsor. Al riguardo, è significativa la clausola secondo cui “la conduzione tecnico-sportiva resta completamente estranea allo sponsor”, che quindi nulla può opporre per il caso in cui una serie di sconfitte del soggetto sponsorizzato abbia avuto contraccolpi economici negativi per lo sponsor stesso.

Ma vediamo più nei particolari il caso della FISI.

5 La sponsorizzazione della FISI Federazione Italiana Sport Invernali. Il rapporto FISI/Pool Sci Italia

Questa forma di sponsorizzazione non differisce sostanzialmente dalla sponsorizzazione del club o sodalizio sportivo: la veicolazione del messaggio, così come è stato predisposto dallo sponsor, avviene, infatti, attraverso le squadre nazionali. La differenza risiede, essenzialmente, nel fatto che i soggetti di questo contratto possono essere alternativamente la Federazione e i singoli sponsor oppure la Federazione ed il consorzio degli sponsor che nella pratica viene denominato “pool”.

Tale termine indica esattamente l’unione che si viene a creare tra numerose imprese produttrici di abbigliamento od attrezzature proprie del settore sportivo in cui opera la Federazione interessata.

Questa, infatti, concede alle imprese sponsor la possibilità di fregiarsi della qualifica di “Fornitore Ufficiale” della squadra nazionale di diverse specialità sportive, di avvalersi per i loro prodotti di un marchio collettivo, regolarmente registrato, “come simbolo di qualità e prestigio” e di utilizzare a scopo pubblicitario il nome ed i risultati conseguiti nelle gare dai propri tesserati.

L’obbligazione del “pool”, a sua volta, è quella di fornire materiale d’uso sia gratuitamente che a prezzi ridotti e di erogare contributi finanziari, in cambio dei notevoli vantaggi promo-pubblicitari, ed in particolare tecnici, che essi ricevono dall’accordo, nel senso che le imprese possono contrattualmente fare affidamento sulla collaborazione costante degli atleti per migliorare la qualità e la quantità della produzione.

Si tratta, quindi, essenzialmente di una sponsorizzazione tecnica o di “supply”.

Il primo esempio di “pool” realizzatosi storicamente nello sport è proprio quello creato dalla Federazione Italiana Sport Invernali (FISI), il quale ha prodotto innegabili effetti economici in tutto il settore dello sci, contribuendo in maniera decisiva ai successi della squadra nazionale.

Gli atleti della squadra azzurra, fino al 1969, avevano esclusivamente rapporti diretti con le singole imprese e questa situazione, comune anche ad altri sport, aveva finito col frazionare il dialogo tra l’industria ed i singoli atleti impedendo di mantenere contatti omogenei con l’ambiente.

Sul piano politico e pratico la proposta di creare un “pool” formato dalle imprese decise a fornire agli azzurri determinato materiale sportivo significava spersonalizzare il rapporto di sponsor nei confronti dell’atleta e quindi interpretarlo in un nuovo modo.

I rapporti tra la FISI e le imprese-sponsor si basano sul cosiddetto Protocollo e sui contratti stipulati ogni singola stagione agonistica.

Il Protocollo disciplina in via generale l’attività dei contraenti, regolando:

- il rapporto tra la FISI ed il Consorzio, il quale contrae in nome e per conto delle associate gli impegni relativi alle forniture dei materiali ed il pagamento delle quote collegate ai risultati agonistici, mentre assume in proprio le obbligazioni riguardanti il pagamento alla FISI della contribuzione globale annua;
- le modalità di determinazione dei contributi in denaro e del materiale necessario;
- l’ammissione di nuove imprese;
- l’uso corretto del marchio POOL-FISI;
- la pubblicità, le pubbliche dichiarazioni ed i controlli sulle associate, le quali sono vincolate al rispetto di uno statuto e di un regolamento tecnico consortile e, da ultimo, l’esclusione delle stesse.

Con i singoli contratti, che si riferiscono sempre al Protocollo per quanto non viene espressamente previsto, si determina, invece, il contenuto concreto delle rispettive obbligazioni per ciascuna annata sportiva. In particolare vengono poste nel contratto precise limitazioni allo sponsor per quanto riguarda il diritto di fregiarsi del titolo “fornitore ufficiale della squadra di ...”; la durata del contratto, e il divieto di utilizzare, dopo la scadenza del contratto, qualifiche quali “ex fornitore della squadra o della Federazione sportiva”.

Inoltre si limita il diritto dello sponsor sull’immagine della squadra o degli atleti all’utilizzazione a scopo pubblicitario di foto ufficiali di gruppo o di singoli atleti, purché siano

ripresi in fase di gara ed indicando chiaramente il nome degli stessi. Si esclude, altresì, il diritto di utilizzare l'immagine dell'atleta in forma di pubblicità cosiddetta "attiva", cioè al di fuori delle competizioni sportive e per esaltare esclusivamente le qualità del prodotto. Occorre, in questo caso, la specifica approvazione della Federazione sponsorizzata ed il consenso da parte dell'atleta interessato all'uso della propria immagine.

Il Consorzio Pool Sci Italia esiste ufficialmente come tale dal 16 ottobre 1974 e fa parte dello "Ski Racing Supplier Association" (SRS) che rappresenta oltre 50 marchi di aziende che forniscono attrezzature alle squadre nazionali di sci alpino, nordico, freestyle e snowboard.

Il Consorzio è formato da un gruppo di industrie che si sono imposte, con lo statuto del consorzio, "l'incremento e la diffusione della pratica dello sci, ma anche, ovviamente, la valorizzazione dei prodotti legati alla pratica dello sport invernale". Il Pool in questo modo permette alle squadre nazionali di venire potenziate grazie ad attrezzi di qualità. Migliori sono i risultati, maggiori i benefici commerciali e turistici. Le aziende coinvolte sono sia italiane che straniere, ma in ogni caso hanno una presenza sul nostro territorio e tutte versano una quota di ingresso analoga. Fino al 1992 nel Pool c'erano tutti i fornitori azzurri, mentre ora, in seguito ad una richiesta della FISCI che ha portato ad una fase molto difficile dei rapporti tra i due organismi, solo i fornitori tecnici sono ammessi. Per fornitori tecnici si intendono le aziende che rappresentano sci, attacchi, scarponi, bastoncini, caschi, occhiali, guanti e scioline. Ora il Pool rappresenta solo i fornitori tecnici, ossia: sci, attacchi, scarponi, bastoncini, caschi, occhiali, guanti e scioline³.

Si pattuisce una cifra che le aziende riunite versano in denaro alla FISCI, quale contributo di collaborazione e monte premi per gli atleti in proporzione ai risultati conseguiti. Le aziende sostengono inoltre gli oneri relativi alla fornitura dei materiali e all'assistenza tecnica tramite propri skiman. Possono in contropartita fregiarsi del marchio "Pool Sci Italia".

Il contratto FISCI/Pool del 22.12.2006 richiama espressamente il regolamento della Federazione Internazionale Sci (FIS), le cui disposizioni si sono sopra esaminate.

Infatti, come detto, in ambito sportivo, il contratto di sponsorizzazione è soggetto soprattutto alle specifiche disposizioni adottate in materia dalle varie Federazioni, Associazioni e Leghe sportive, che non devono essere viste tanto come una risposta all'inerzia del legislatore

³ I ricavi del 2007 sono nettamente inferiori rispetto a quelli del 2006: 3,9 miliardi, ossia 600 milioni in meno rispetto all'anno precedente. Una delle cause è stato il clima mite che ha fatto registrare un calo di sciatori di circa 1 milione ed inoltre un effetto negativo sulle vendite portato dalla sempre più frequente abitudine di noleggiare la attrezzature.

in materia ma piuttosto come l'esigenza del mondo sportivo, evidenziata peraltro dalle diverse soluzioni adottate dalle varie federazioni, di risolvere propri specifici problemi che altre fonti non sarebbero in grado di affrontare.

Tali disposizioni sono direttamente vincolanti per i soggetti sportivi sponsorizzati che appartengono alla relativa Federazione o Associazione, mentre producono effetti nei confronti delle imprese sponsor solo se espressamente riconosciute e richiamate attraverso una specifica clausola inserita nel contratto di sponsorizzazione.

Sono le stesse Federazioni o le rispettive Leghe, di regola, che impongono ai propri affiliati di inserire nei contratti di sponsorizzazione una clausola in cui i rispettivi sponsor dichiarano di aver preso conoscenza e di accettare i vincoli normativi dettati in materia dalla relativa Federazione.

Ma vediamo ora invece il caso della sponsorizzazione di un singolo atleta nello sci, in particolare l'azzurro Giorgio Rocca.

6 La sponsorizzazione dello sciatore. Il caso di Giorgio Rocca

Si tratta, nella fattispecie, prevalentemente di una c.d. "sponsorizzazione tecnica".

Con questa forma di sponsorizzazione, come detto, l'azienda sponsor fornisce all'atleta il materiale sportivo, recante il suo marchio, necessario per svolgere la propria attività, come la divisa, le scarpe, gli sci o la racchetta.

In questa forma di sponsorizzazione, riferita ad un soggetto singolo, riveste notevole importanza non solo il raggiungimento di traguardi sportivi ma anche la personalità dell'atleta sponsorizzato, il cui carisma può offrire un valore aggiunto al contratto di sponsorizzazione

Significativo in proposito è il caso dello sciatore Giorgio Rocca, atleta italiano che riesce perfettamente ad abbinare valori sportivi ed umani⁴.

La sua area marketing ha definito più tipologie di partnership, tutte basate su due concetti chiave: esclusività merceologica e numero chiuso di partner. Inoltre, l'atleta è testimonial per tutti i suoi sponsor, nel senso che i contratti prevedono per le aziende sponsor lo sfruttamento a fini commerciali della sua immagine.

⁴ I dati che seguono sono stati gentilmente forniti da... che si ringraziano per la collaborazione

Le sponsorizzazioni personali di Rocca comprendono un main sponsor che è Valtellina, una pluralità di sponsor tecnici, tra cui Atomic, Fila, Mico, Brico, Dainese e Tecnogym, un gold sponsor (prodotto ufficiale), rappresentato da Apt Livigno ed alcuni fornitori ufficiali, tra cui Gatorade, Latte Candia e Club Med.

Il c.d. “main sponsor” è il partner che si impegna maggiormente dal punto di vista economico nei confronti del soggetto sponsorizzato e quindi, è colui che gode di maggiori spazi e opportunità nell’ambito dell’offerta come configurata dallo sponsee.

Il main sponsor Valtellina, che riunisce un pool di 14 aziende lombarde, rappresenta un’unione di enti pubblici e privati che hanno deciso di investire in questo marchio. Si tratta di imprese industriali, commerciali, istituzioni locali che hanno come obiettivo la promozione della zona geografica della Valtellina, sia in Italia che all’estero.

Gli ottimi risultati ottenuti e il forte legame con la sua terra (la Valtellina appunto) fanno di Rocca il testimonial perfetto per questo marchio.

Gli accordi con Valtellina, che corrisponde all’atleta un corrispettivo di €250.000,00 all’anno, prevedono le seguenti condizioni:

- presenza del logo (cmq50) sulla parte frontale del copricapo (berretto) dell’atleta;
- utilizzo dell’atleta per realizzare spot televisivi e radiofonici con diffusione mondiale;
- utilizzo dell’atleta per realizzare servizi fotografici, redazionali e filmati con diffusione mondiale;
- utilizzo dell’atleta per iniziative di PR in tutto il mondo per cinque giornate all’anno;
- utilizzo dell’atleta per realizzare concorsi a premi;
- presenza sul sito internet ufficiale dell’atleta con logo e link al sito dello sponsor;
- presenza del logo sul materiale pubblicitario e sull’abbigliamento ufficiale del Giorgio Rocca Fans Club.

Curiosa una recente iniziativa dello sponsor Valtellina che ha indetto un concorso per legare Giorgio Rocca alle scuole dal titolo “disegna il casco di Giorgio Rocca”, dove gli alunni delle scuole elementari e medie della Valtellina proporranno dei bozzetti e quello vincente verrà poi serigrafato sul casco.

Per gli sponsor tecnici sostanzialmente si ripropongono stesse condizioni che valgono per il main sponsor, ad eccezione che il marchio dello sponsor è presente sull’attrezzatura indossata o utilizzata dall’atleta.

La notorietà che ne deriva è notevole.

Per esempio, con la sponsorizzazione dell'atleta di Livigno, Mico ha ottenuto un grande aumento della visibilità del marchio, che Rocca prontamente fa vedere al termine di ogni discesa aprendosi il collo della tuta esterna (il marchio si trova infatti sul collo della sottotuta).

Gli accordi di sponsorizzazione con la Mico hanno dato vita a numerose attività promozionali e pubblicitarie, tra cui la realizzazione di alcuni servizi fotografici in cui Rocca viene mostrato mentre è impegnato in altri sports, ovviamente vestito con abbigliamento Mido. Lo scopo dichiarato di questa iniziativa era quello di dimostrare la polivalenza dell'atleta e rafforzare la sua immagine all'esterno del mondo dello sci.

Una vera e propria strategia di co-marketing tra atleti è stata realizzata da Rocca e Valentino Rossi, entrambi sponsorizzati Dainese. L'idea di fondo era quella di accomunare due campioni che gareggiano in diversi periodi dell'anno, per dare un'idea di continuità di successi marchiati Dainese. Infatti, nella campagna pubblicitaria, uscita sulla Gazzetta dello Sport poche settimane prima delle olimpiadi invernali, Rossi passa il testimone a Rocca come volesse dire "io ho vinto quest'estate, adesso tocca a te vincere in inverno".

Per quanto riguarda il gold sponsor, APT Livigno, valgono tutte le condizioni contrattuali già enunciate, esclusa la presenza del logo sull'abbigliamento utilizzato dall'atleta. Anche in questo caso, l'ente locale ha scelto di sponsorizzare Giorgio Rocca in virtù del forte legame dell'atleta con il suo paese, nel quale tuttora vive.

Da ultimo, per i fornitori ufficiali il rapporto contrattuale prevede:

- utilizzo dell'atleta per realizzare spot televisivi e radiofonici con diffusione nazionale;
- utilizzo dell'atleta per realizzare servizi fotografici, redazionali e filmati con diffusione nazionale;
- utilizzo dell'atleta per iniziative di PR in tutto il mondo per tre giornate all'anno;
- utilizzo dell'atleta per realizzare concorsi a premi;
- presenza sul sito internet ufficiale dell'atleta con logo e link al sito dello sponsor;
- presenza del logo sul materiale pubblicitario e sull'abbigliamento ufficiale del Giorgio Rocca Fans Club.

Il caso più interessante è quello di Gatorade, che si è trovata ad operare per la prima volta nel mondo dello sci. La collaborazione tra Rocca e Gatorade, oltre agli accordi di cui sopra, prevede anche la partecipazione dell'atleta al c.d. "sweat test" del Gatorade Sports Science Institute di Chicago, il test del sudore che permette di individuare l'idratazione ideale di ciascun sportivo, contribuendo a migliorarne le prestazioni.

Il marchio Gatorade acquista visibilità soprattutto all'arrivo, quando il manager passa prontamente la borraccia di Gatorade a Rocca che si disseta dopo la discesa, con tutte le telecamere che lo inquadrano.

Il successo di un'operazione di sponsorizzazione nello sport è in ogni caso sempre legata ai successi sportivi. Infatti, dopo le quattro vittorie consecutive della stagione 2005/2006 è lievitato il mercato dello slalomista ed il valore di Rocca è passato da 300.000,00 euro a 650.000,00 euro e il suo pacchetto di sponsor è oggi composto da 14 contratti.

7 *La sponsorizzazione e gli enti pubblici*

Il fenomeno della sponsorizzazione ha ormai acquisito un'enorme diffusione ed opera non solo all'interno di rapporti privatistici, ma anche come strumento alternativo per il raggiungimento di finalità pubbliche.

La legittimazione degli enti pubblici a concludere accordi di sponsorizzazione si rinviene nella L. 27 dicembre 1997, n.449 la quale, all'art. 43 dispone che “ al fine di favorire l'innovazione dell'organizzazione amministrativa e di realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi prestati, le pubbliche amministrazioni possono stipulare contratti di sponsorizzazione..... con soggetti privati ed associazioni”.

Ancora, con la Legge 27.12.1997 n. 449 avente ad oggetto “misure per la stabilizzazione della finanza pubblica” è stato sancito il ricorso generalizzato al contratto di sponsorizzazione da parte di tutte le amministrazioni pubbliche per il raggiungimento di tre obiettivi: lo sviluppo dell'innovazione nell'organizzazione amministrativa, la realizzazione di risparmi di spesa, il miglioramento della qualità dei servizi prestati ai cittadini.

Occorre subito rilevare che le pubbliche amministrazioni non hanno una piena autonomia negoziale, nel senso che gli enti pubblici, nella loro attività di diritto privato, non sono libere di utilizzare il contratto per qualsiasi finalità ma deve esserci sempre rispondenza tra lo strumento contrattuale utilizzato ed i fini pubblici prestabiliti che gli enti devono perseguire. Si parla in tal caso di vincolo di scopo, come limite all'utilizzabilità del contratto di sponsorizzazione da parte delle pubbliche amministrazioni.

Il primo vincolo di scopo è quello relativo al perseguimento degli obiettivi di efficienza e produttività e tale interesse pubblico si atteggia diversamente a seconda che la pubblica amministrazione risulti il soggetto sponsorizzato ovvero rappresenti il soggetto sponsor.

Nella prima ipotesi l'interesse pubblico consiste nello svolgere nel modo più efficiente, efficace ed economico possibile attività istituzionale. Lo sponsor, infatti, consentirà, di reperire risorse necessarie per agevolare l'amministrazione nel raggiungimento dei suoi fini.

Proprio per questa ragione è imprescindibile il ricorso a procedura di evidenza pubblica che assicurino non solo il soggetto economicamente più affidabile ma anche il possesso da parte dello sponsor di determinate caratteristiche, essendo parimenti rilevante l'esigenza di tutela dell'immagine del soggetto pubblico.

Nella seconda ipotesi, invece, l'interesse pubblico coincide con la corretta gestione del danaro pubblico, per cui è necessario selezionare con cura l'evento, l'iniziativa o il soggetto che si vuole sponsorizzare.

In definitiva, le sponsorizzazioni costituiscono uno strumento del quale le pubbliche amministrazioni possono servirsi per realizzare le proprie finalità istituzionali, essendo rimessa alla loro scelta il perseguimento degli scopi prefissati con strumenti pubblicitari ovvero con attività negoziali nelle quali sia coinvolta l'iniziativa privata.

Da ciò consegue che la facoltà di utilizzare le sponsorizzazioni deve essere esercitata solo a seguito di un'adeguata istruttoria da parte della pubblica amministrazione. Attraverso questa si devono accuratamente soppesare i costi ed i benefici della scelta in favore dell'utilizzazione dello strumento nuziale anziché di quello autoritativo.

7.1 Il caso FIS/ Regione Piemonte

Un caso particolarmente interessante è rappresentato dall'esperienza della Regione Piemonte, che, recentemente, ha adottato il D.G.R. n. 24-5263 del 12.2.2007 con il quale ha approvato gli obiettivi ed i criteri della spesa diretta di attività di carattere sportivo per l'anno 2007.

In attuazione del predetto provvedimento è stata prevista la possibilità di finanziamento, a favore di eventi di rilevanza regionale, nazionale ed internazionale di alto livello tecnico agonistico e di elevata valenza promozionale, che abbiano forti ricadute sia di immagine che di

richiamo turistico e sportivo verso i territori i cui si svolgono, nonché di iniziative di particolare interesse in quanto veicolo della campagna di comunicazione sull'etica sportiva.

Tra le iniziative e/o progetti che possono essere finanziate con le risorse stanziare sul capitolo di "spesa diretta" figurano la sponsorizzazione di atleti di livello nazionale e/o internazionale piemontesi o appartenenti a Società/Associazioni sportive piemontesi e la sponsorizzazione di Associazioni e/o Società sportive piemontesi le cui squadre competono nelle massime divisioni o campionati regolarmente organizzati dalle federazioni sportive, dalle discipline sportive associate, dagli enti di promozione sportiva, la cui attività riveste particolare interesse sotto il profilo promozionale e pubblicitario.

In questa sede si può procedere all'analisi del contratto di sponsorizzazione intercorso tra la Regione Piemonte e la Federazione Italiana Sport Invernali nell'anno 2004, accordo che rientra in una più complessa rete di rapporti che interessano i due enti e che si riferisce specificamente alla disciplina del bob.

Nelle premesse è contenuta un'importante disposizione che pone alcuni limiti alla Regione-sponsor. Si prevede, infatti, che "i diritti promo-pubblicitari derivanti dal contratto non consentono alla Regione di utilizzare immagini di singoli atleti, anche se in azioni a carattere agonistico-competitivo, senza l'esplicito consenso di questi ultimi e del loro club di appartenenza. E' comunque tassativamente esclusa qualsiasi forma di utilizzazione pubblicitaria che comporti partecipazione attiva degli atleti al messaggio pubblicitario".

Nel prosieguo si metteranno in luce le clausole più significative del contratto.

L'oggetto del contratto, ai sensi dell'art. 2 dell'accordo, è la realizzazione, da parte della FISI e della Regione sponsor, di un programma promo - pubblicitario congiunto, da attuarsi in occasione delle attività organizzate dalla FISI, con particolare riferimento a tutte le iniziative da quest'ultima organizzate e promosse presso e all'interno della pista in utilizzo alla federazione medesima e di proprietà del Comune di Cortina d'Ampezzo.

Per quanto riguarda le obbligazioni a carico delle parti contraenti, la FISI si impegna a promuovere l'immagine della Regione, in abbinamento specifico allo svolgimento, da parte degli atleti che parteciperanno ai Giochi Olimpici del 2006, delle attività sportive, sia di preparazione sia a carattere agonistico-competitivo, inerenti la disciplina del bob.

Per effetto dell'accordo la FISI conferisce alla Regione, in occasione e durante lo svolgimento delle attività sopra indicate, la qualifica di partner ufficiale della Federazione Italiana Sport Invernali, qualifica che potrà essere utilizzata dalla Regione, durante il periodo di

vigenza del contratto, in tutte le attività di comunicazione promo-pubblicitaria svolte dalla Regione stessa, previo controllo e approvazione della FISI. Inoltre si è pattuito che la predetta qualifica, concessa in forma non esclusiva, potrà formare oggetto di un apposito marchio che dovrà essere realizzato, sulla base di accordi successivi, secondo le indicazioni fornite dalla federazione.

Di grande importanza è la disposizione contenuta nell'art. 3, secondo cui alla qualifica di cui al primo comma (partner ufficiale della FISI) è connessa la facoltà di utilizzo del marchio FISI.

Il contratto oggetto di commento appartiene, infatti, alla categoria dei cd. contratti misti, nell'ambito dei quali viene concesso allo sponsor, oltre al diritto di veder comparire il suo marchio in abbinamento all'attività dello sponsee, anche il diritto utilizzare il marchio del soggetto sponsorizzato, che, di solito, viene concesso in forza di un autonomo contratto di licenza ovvero di un contratto di merchandising, cioè quello con cui il titolare (merchandisor) di un diritto di esclusiva su un bene immateriale come un nome, un disegno, un emblema, generalmente di grande risonanza nell'opinione pubblica, ne concede l'uso, dietro corrispettivo, ad un soggetto (merchandisee), perché a sua volta lo utilizzi per pubblicizzare o semplicemente per connotare i propri prodotti e/o servizi, di natura molto diversa da quelli per i quali il nome, il disegno, l'emblema sono stati originariamente creati da parte del titolare del relativo diritto.

Tali "diritti di utilizzo" sono disciplinati dal medesimo contratto che regola il rapporto di sponsorizzazione e vengono considerati come un benefit aggiuntivo concesso dallo sponsee allo sponsor, al quale non viene richiesto alcun pagamento mediante royalties.

Si deve, tuttavia, rilevare che l'accordo in esame, per quanto attiene ai predetti diritti di utilizzo del marchio federale, limita i poteri dello sponsor- Regione in ambito internazionale e ciò per effetto della clausola contrattuale secondo cui la Regione dichiara di essere a conoscenza e di accettare espressamente che tutti i diritti di utilizzazione del marchio federale FISI relativi a squadre nazionali maggiori FISI che parteciperanno alle Coppe del Mondo, ai campionati mondiali di sport invernali e alle più importanti manifestazioni internazionali indette dalle competenti federazioni internazionali, sono state concessi in via esclusiva dalla federazione al Comitato per l'organizzazione dei XX Giochi Olimpici invernali 2006 e, pertanto, le facoltà concesse con il presente contratto si intendono limitate e, comunque, escluse per quanto eventualmente in contrasto con tali accordi.

Concretamente, poi, la FISI si impegna riservare, per quanto riguarda le attività comunicazionali:

- uno spazio sul portale della federazione al fine di promuovere iniziative mirate che coinvolgano la Regione relativamente all'impegno nella disciplina del bob con la pista di Cortina d'Ampezzo;
- l'attivazione di un link che colleghi il portale FISI con il sito istituzionale della Regione Piemonte mediante un pulsante posto sulla home page del portale FISI;
- l'uscita di numero quattro publiredazionali sulla propria rivista on line denominata Sport Invernali, al fine di promuovere l'accordo contrattuale;

Inoltre, la FISI si impegna a svolgere un'attività di intermediazione presso il Comune di Cortina d'Ampezzo e la società di gestione della pista bob, presentando eventuali richieste della Regione per l'utilizzo di spazi pubblicitari fissi lungo l'impianto. Solo dopo l'accettazione dei predetti enti, la Regione può provvedere autonomamente alla stipula dei relativi accordi promo-pubblicitari.

Da ultimo, la FISI si impegna a consentire sulla pista di Cortina lo svolgimento dell'attività di formazione dei "ghiacciatori" che saranno impegnati successivamente nella gestione dell'impianto per il bob di Cesana Torinese. E', altresì, espressamente previsto che l'inadempimento della FISI a tale obbligazione costituisce causa di risoluzione del contratto.

Quanto agli obblighi gravanti sullo sponsor, la Regione si impegna a corrispondere, quale corrispettivo della prestazione promo-pubblicitaria svolta dalla federazione, la somma di €48.000,00.

La Regione, inoltre, alla scadenza contrattuale, dovrà adempiere ad alcune obbligazioni accessorie:

- cessare l'esercizio dei diritti di utilizzazione pubblicitaria derivanti dall'accordo;
- eliminare la qualifica di Partner Ufficiale da tutto il materiale pubblicitario e promozionale entro 30 giorni dalla cessazione del contratto;
- divieto di utilizzare in qualunque forma la qualifica di ex partner ufficiale della Federazione italiana sport invernali o oltre similari.

7.2 Da ente territoriale ad azienda sponsor. Il caso della Regione Trentino

Nonostante le numerose problematiche che in Italia il settore degli sport invernali, ed in particolare quello legato agli enti territoriali, ha incontrato negli ultimi anni riguardo alla capacità di trovare sponsor e partner commerciali per le proprie iniziative ed eventi, vi è un'eccezione rappresentata da una realtà che di recente, dopo avere investito parecchi fondi, sta riscontrando numerosi riscontri a livello commerciale e di marketing.

E' il caso della Regione Trentino che, dal 2003, ha trasformato la propria Azienda di Promozione Turistica (Apt) in una S.p.A., capace non solo di promuovere il turismo locale, ma anche di fare marketing a 360° su tutto il territorio attraverso una sinergia con altri enti come l'Università, la Camera di Commercio e le Associazioni di Categoria.

La forza di tale nuova società è aver compreso che i tanti individui del territorio, le diverse realtà regionali, le diverse culture presenti sul territorio, ecc. avevano bisogno di un'unica realtà nella quale sentirsi rappresentate e riconosciute e per questo è stato creato il marchio "Trentino Spa" che oramai ha ottenuto una forte visibilità ed identità dando ad ogni settore rappresentato una precisa identità.

Tra questo vi è lo sport, che per la Regione ha sempre rappresentato una forte risorsa culturale ed economica.

Inoltre, lo sport, è un elemento che, in una filosofia di marketing e di promozione del territorio, non può mancare poiché è oramai assodato che l'evento sportivo è in grado di diventare un'attività turistica che mobilita persone nelle diverse località, generando una catena di movimenti collaterali tra aziende di notevole interesse.

Ospitare un evento sportivo per il Trentino, quindi, è occasione non solo di promozione del territorio, ma anche di affermazione e valorizzazione del marchio.

Lo stretto rapporto tra promozione del territorio attraverso lo sport e promozione dello sport attraverso il territorio è riuscito pertanto a sviluppare un'ottima visibilità e notorietà della Regione non solo in Italia ma anche in tutto il mondo.

Nella stessa ottica rientra anche la sponsorizzazione di squadre ed atleti.

Il marchio Trentino è infatti sponsor di tanti atleti nati e cresciuti nel suo territorio come ad esempio i fondisti Zorzi, Deflorian, Degasperri solo per citarne alcuni, ma anche (ed è questa la grossa novità) di importanti compagini straniere come ad esempio la nazionale statunitense di sci, che oltre all'accordo per potersi allenare sull'Altopiano della Paganella, espone il brand

Trentino sul proprio sito internet e sui propri mezzi di trasporto⁵ come del resto fa, con altre modalità, la nazionale di sci canadese.

Riguardo invece agli sport invernali in Italia, il Trentino sponsorizza con una partnership importante, tutti gli atleti azzurri tramite il progetto “Da Rovereto...a Vancouver” in vista dei prossimi giochi olimpici invernali.

Per il Trentino, in sostanza, legarsi a valori e stili di vita che lo sport trasmette, consente di posizionarsi sul mercato come sostenitore dei medesimi ideali per fare promozione al proprio marchio e territorio.

Le azioni di marketing hanno, infatti, avuto come conseguenza quella di attrarre gli investimenti di aziende sponsor con le quali sono iniziate, tra l’altro, collaborazioni durature, riuscendo a portare, ad esempio, il marchio all’interno dello stadio olimpico di Torino.

L’operazione posta in essere dalla Regione Trentino è dunque qualificabile secondo l’accezione di “Marketing Territoriale”, cioè un approccio innovativo e all’avanguardia, inserito in una efficace politica di promozione e sviluppo di immagine del territorio e la creazione del marchio Trentino (ossia un brand); è questa l’essenza e il risultato dello sport-marketing che è diventato uno dei punti cardine della politica di posizionamento e di espansione del territorio che potrebbe essere presa ad esempio da altri enti per favorire lo sviluppo della sponsorizzazione nei confronti dei sodalizi sportivi che operano nel settore degli sport invernali.

8 Conclusioni

Alla luce di quanto sopra esposto, riesce facile comprendere l’importanza che riveste in ambito sportivo il contratto di sponsorizzazione, quale strumento di sfruttamento commerciale della propria notorietà per il soggetto sponsorizzato (sponsee) e quale strumento per aumentare la propria visibilità a fini pubblicitari per il soggetto sponsor.

Sotto questo profilo, in conclusione, si possono mettere in evidenza le specifiche potenzialità delle discipline invernali che, in effetti, presentano alcune caratteristiche che si adattano perfettamente al funzionamento del contratto di sponsorizzazione.

⁵ Altro esempio di sponsorizzazione di un team è quello del ritiro della Juventus FC di cui il Trentino (con Pinzolo) è Official Summer Training fino al 2010.

In primis, la particolare caratterizzazione dei luoghi in cui si svolgono le discipline sportive invernali e, in particolare lo sport dello sci, offre alle imprese sponsor numerose possibilità in termini di visibilità e di scelta della partnership più adeguata.

Il luogo di svolgimento di queste discipline sportive, infatti, dispone di innumerevoli spazi materiali che possono divenire oggetto di sfruttamento commerciale, come ad esempio, come detto, il cancelletto di partenza, il rettilineo d'arrivo (Exit Gate), il leadeboard, i cartelloni lungo tutto il percorso, oltre, ovviamente, a tutto il materiale di gara indossato dagli atleti, che comprende sci, scarponi, occhiali, ecc., tutti spazi sfruttabili da parte di sponsor dei più disparati settori commerciali.

In secondo luogo, si deve sottolineare che le gare di sci si svolgono di regola in orari diversi rispetto ad altri sport, come il calcio o il basket, le cui gare si svolgono anche in notturna; di tal guisa è praticamente assente ogni forma di concorrenza con altri sport in chiave mass-mediatica.

Da ultimo, la sponsorizzazione negli sport della neve sta divenendo un importante veicolo per la realizzazione di finalità pubbliche e sempre più spesso, come si è visto, gli enti territoriali ricorrono a questa tipologia contrattuale per promuovere il turismo sul proprio territorio.

Dunque, se a livello potenziale gli sport invernali rappresentano un terreno fertile per lo sviluppo del contratto di sponsorizzazione, nella realtà permangono alcuni ostacoli ad una completa e definitiva consacrazione di questa pratica commerciale.

E' un fatto assolutamente noto che le discipline invernali non godano di un'ampia copertura mass-mediatica e, in ogni caso, lo spazio che i media offrono a questi sport sono sicuramente inferiori a quelli concessi ad altre discipline sportive più affermate, con la conseguenza che questa scarsa visibilità incide negativamente sugli investimenti da parte di imprese interessate ad ottenere un ritorno pubblicitario.

Un altro aspetto, di tipo sociologico, che si può metter in luce, consiste nella diminuzione del numero di praticanti dovuta ai cambiamenti climatici e alla attuale abitudine dei consumatori di noleggiare gli sci quando si pratica l'attività. La conseguenza inevitabile è il calo delle vendite e quindi degli investimenti nel settore da parte di aziende potenziali partners commerciali.

Un ultimo aspetto, prettamente sportivo, riguarda la carenza di risultati agonistici e di uomini immagine che sappiano fungere da cassa di risonanza. Finita l'era "Tomba-

Compagnoni”, attualmente, a parte l’esperienza di Rocca - che tra l’altro ha faticato non poco per avere uno sponsor - si registra un vuoto di risultati sportivi.

Tutte queste circostanze sono state oggetto di un dibattito nel corso del Consiglio della FIS, svoltosi a Portoroz nel maggio 2007, in cui la SRS, che rappresenta le imprese sponsor, ha relazionato gli organi federali sulle deficienze dell’attuale sistema e sulla necessità di trovare nuove soluzioni che consentano alle aziende di potere lavorare in modo più soddisfacente e con minori costi.

Per concludere, se la sponsorizzazione negli sport invernali non ha ancora raggiunto un elevato e soddisfacente sviluppo, lo si deve proprio ai fattori negativi che si sono sopra elencati.

Infatti, quando si parla di sponsorizzazione non si deve pensare ad un fenomeno a sé stante, in grado di funzionare adeguatamente in modo autonomo, bensì ad una pratica commerciale che necessita di una serie di fattori per poter espandere il proprio raggio di azione.

Così, ad esempio, la diminuzione del numero di praticanti determina inevitabilmente un calo di vendita di prodotti per l’attività sportiva, con ripercussioni economiche negative sulle aziende, le quali, pertanto, non sono in grado di dar vita ad un rapporto di sponsorizzazione.

Per contro, la positiva realizzazione di un determinato rapporto contrattuale (ad esempio il rapporto azienda/consumatore) innesca un meccanismo a catena in grado di incentivare gli investimenti ed offrire nuove opportunità di business.

Emblematico in tal senso è il rapporto sviluppatosi tra Federazione svizzera di sci e “Union Suisse de Commerce du Fromage”. Inizialmente la sponsorizzazione prevedeva che gli atleti indossassero tute da gara gialle con disegni “a forma di buco”, che richiamavano le caratteristiche di un certo tipo di formaggio svizzero (emmenthal). Il successo che questo capo di abbigliamento ha riscosso presso il pubblico è stato così ampio che lo sponsor ha registrato quel design come marchio, sviluppando una collezione di articoli denominati “original suisse cheese design”, con annessa vendita di zaini, orologi e T-shirt.

OCCORRE INSERIRE RIFERIMENTO A CHI HA FORNITO DATI E RINGRAZIAMENTO IN OGNI SINGOLA PARTE (V CASO ROCCA)