

Introduzione allo studio delle aziende erogatrici di servizi sportivi

Maurizio Marano

Ricercatore del Dipartimento di discipline economico-aziendali,
Università di Bologna, Facoltà di Economia

1. Premessa

In Italia, come in tutti i paesi ad economia progredita, il sistema delle aziende produttrici di servizi sportivi - o, più brevemente, *aziende sportive* - costituisce un settore di vaste dimensioni, formato da una fitta maglia di unità capillarmente diffuse sul territorio. Esse rivolgono la loro produzione ad una fascia assai ampia della popolazione, svolgendo un volume di attività economica sicuramente conspicio, pur nella difficoltà di disporre di fonti statistiche che ragguaglino opportunamente sull'entità del fenomeno (1).

Il sistema è inoltre contraddistinto da un accentuato dinamismo, che sul piano quantitativo si è nel tempo (2) manifestato sotto forma di una progressiva crescita del numero di unità produttrici ed erogatrici di servizi sportivi, in uno stretto connubio con l'incremento dei tassi di utilizzazione del servizio sportivo all'interno della società. Analoghe considerazioni possono formularsi con riguardo al connesso aspetto dello sviluppo delle manifestazioni sportive e, più in generale per la produzione e il consumo di quel prodotto immateriale definibile come (sport-spettacolo).

Tali andamenti, sinteticamente evidenziati, sono espressione di più vasti mutamenti intervenuti in diverse ma complementari sfere della realtà ita-

liana, alle quali si fa qui di seguito riferimento:

- la sfera economica,
- la sfera sociale,
- la sfera culturale.

In particolare, i mutamenti che si sono riscontrati nella dimensione quantitativa del sistema delle aziende sportive - in termini di estensione e produzione - sono indotti da fattori di natura economica (l'aumento del reddito medio individuale, dal quale discende una maggiore propensione a consumi di natura ricreativa), sociale (la maggiore disponibilità di tempo libero) e culturale (come, ad esempio, il recupero della dimensione della "corporateità" nell'esistere individuale; una maggiore attenzione nei confronti della tutela della salute e delle soluzioni per prevenire e contenere i problemi fisici e psicologici dell'invecchiamento, ecc.).

D'altronde, sul piano qualitativo, il dinamismo caratterizzante i fenomeni della pratica sportiva e dell'organizzazione delle attività erogatrici dei servizi sportivi si è tradotto nella crescente diversificazione dei modelli di pratica sportiva, indotta da una varietà di fattori di natura culturale (esplicitazione di bisogni di espressione/sperimentazione; influenza dei media; sensibilità ambientale; ecc.).

Si evidenziano inoltre molteplici vettori di complessità che condizionano lo svolgimento dell'attività di produ-

zione dei servizi sportivi, che ineriscono la copertura del fabbisogno indotto dalle crescenti esigenze finanziarie per la predisposizione dei fattori produttivi necessari; dalle problematiche concernenti gli adempimenti, in specie in materia fiscale e di tutela sanitaria, posti a carico di queste unità; dalla competizione, a volte intensa, fra le stesse aziende sportive, nonché fra il sistema delle aziende sportive e unità erogatrici di servizi ricreativi d'altra natura; dai rapporti con i soggetti pubblici locali e/o nazionali.

Alla incrementata rilevanza economica e sociale di queste realtà, e alle accresciute condizioni di complessità che ne condizionano il divenire, non ha fatto riscontro una simmetrica cresciuta di interesse da parte del mondo della ricerca, sicché la dimensione economica e sociale delle attività svolte nelle organizzazioni-centri produttori di servizi sportivi è oggetto di attenzioni tuttora limitate da parte degli studiosi delle scienze sociali.

In particolare, si contano soltanto isolati contributi degli studiosi di Economia aziendale (3), la disciplina scientifica che ha ad oggetto lo studio delle manifestazioni di esistenza e delle condizioni di vita delle aziende di ogni ordine (4).

Quella economico-aziendale è dunque una *prospettiva* di osservazione del fenomeno sportivo sostanzialmente *originale*. E' tale anche se si esce al di fuori del nostro paese, poiché neppure negli Stati Uniti vi è una forte tradizione di studi dedicata all'analisi degli aspetti gestionali, organizzativi e di rilevazione economici propri di queste realtà.

Prospettiva originale, ma al contempo feconda in quanto concentra l'attenzione sull'unità organizzata che è centro di produzione dei servizi sportivi e, in particolare, sui suoi aspetti di struttura e di operatività nonché sulle relazioni che instaura con l'am-

biente esterno. Di questo centro di produzione di servizi si indaga dunque il profilo economico, che è complementare alle problematiche proprie dei versanti tecnico, medico, giuridico, sociologico e psicologico, per certo maggiormente studiati. In tale modo, si vuole accompagnare il Lettore con gradualità lungo il sentiero della riflessione sul significato e sulle implicazioni economiche dell'organizzazione e dell'erogazione dei servizi sportivi.

Nell'avviare il Lettore ad un percorso di riflessioni sul profilo economico dell'attività delle *organizzazioni sportive* (in tal modo considerate come aziende di servizi sportivi), occorre preliminarmente chiarire che è nostro intento presentare una serie di contributi tra loro coordinati, procedendo dal generale al particolare, operando secondo gradi di approssimazione successivi. Va da sé, che le espressioni contenute in questo primo contributo sono destinate a successivi approfondimenti; infatti, molti concetti sono in questa sede proposti in estrema sintesi, coerentemente con la finalità di addivenire ad un primo inquadramento del fenomeno.

2. Gli scopi della ricerca economico-aziendale applicata alle organizzazioni sportive

Si è messo in luce che vedere le *organizzazioni sportive* (5) come *aziende* è il frutto della particolare prospettiva di osservazione adottata, che è quella dell'analisi della dimensione economica di queste organizzazioni o istituti.

E' noto che questa prospettiva consente di vedere anche lo Stato e la famiglia come aziende. Lo Stato è in sé l'ordinamento politico, sociale, giuridico di una data collettività nazionale, della quale tende ad assicurare lo sviluppo (pur se secondo accezioni ampiamente variegate); la famiglia è la cellula base della società umana.

Eppure, se si astrae la dimensione economica della loro attività - per identificarne il contenuto - si pone al centro dell'analisi l'azienda composta pubblica territoriale e l'azienda familiare, che formano il profilo economico di quelle più complesse realtà. Tale profilo economico non può naturalmente essere delineato prescindendo dal suo attento inquadramento nel sistema di relazioni di complementarità che nella realtà si creano con le altre dimensioni interconnesse di questi istituti (ad esempio l'aspetto sociale, etico, ecc.).

Dunque, *l'organizzazione sportiva è l'istituto del quale è utile enucleare l'aspetto economico, rappresentato dall'azienda sportiva*.

La dimensione economica dell'istituto concerne la scelta in ordine all'utilizzo delle risorse disponibili (6) per il perseguimento di obiettivi raggiungibili attraverso vie alternative; vie alternative che riguardano le operazioni di gestione, l'organizzazione, l'area delle misurazioni economiche e dei sistemi informativi.

Si comprende allora come la tesi - non di rado sostenuta nella pratica - secondo la quale l'associazione sportiva non è un'azienda, in questa prospettiva (7) può dirsi sicuramente corretta; essa non può tuttavia essere accettata, se con queste parole si intende negare la rilevanza del concetto di azienda e delle tematiche aziendalistiche per l'organizzazione sportiva. Infatti, *l'associazione sportiva non è un'azienda, ma ha una rilevante dimensione economica, che è l'azienda sportiva*. Dimensione economica la cui mancata cura si riflette sull'attitudine dell'istituto a realizzare le più vaste finalità - anche di ordine sociale - che ci si propone.

L'analisi economico-aziendale delle strutture, dei processi, delle condizioni di equilibrio e di sviluppo e del governo delle aziende sportive, si legittima essenzialmente in quanto costituisce un apporto alla conoscenza di

una classe di unità economiche organizzate per la produzione di uno specifico servizio.

Per certi versi, si può annoverare questa analisi (in virtù del suo oggetto) nell'alveo dei cosiddetti studi "di settore". Nell'ambito delle discipline economico-aziendali, questa tradizione di studi risale agli anni Cinquanta, quando - muovendo da ricerche specificamente dedicate all'economia delle imprese industriali o delle aziende di credito - sfocia nella produzione di lavori condotti sulle imprese operanti in singoli settori economici (l'impresa alberghiera, l'impresa editrice, l'impresa assicuratrice, ecc.).

In questi casi, l'intento dello studioso non è rivolto alla formulazione di proposizioni a carattere generale, bensì ad elaborare asserzioni che esplicitino le specificità di ordine strutturale ed operativo che accomunano una data classe di aziende specializzate.

D'altra parte, occorre evidenziare l'utilità di un simile filone di studio sulle aziende sportive per chi rivesta ruoli di responsabilità all'interno delle associazioni e degli enti e delle federazioni sportive.

Infatti, l'indagine economico-aziendale può muoversi nell'ambito di due livelli complementari, differenziati secondo il prevalente orientamento, ma unificati in quanto parti di un medesimo sistema teorico. Si tratta, in estrema sintesi:

- dell'**analisi positiva**, rivolta alla comprensione di un dato fenomeno, delle sue caratteristiche strutturali ed operative, delle condizioni che ne determinano la capacità di vita e di sviluppo o che, al contrario, ne inducono la crisi e l'estinzione;
- dell'**analisi normativa**, rivolta alla formulazione di principi di governo dell'azienda, e dunque di principi, modelli e strumenti di management, riferibili alla generalità delle aziende e declinabili in funzione delle speci-

ficità che contraddistinguono date tipologie e classi aziendali (ad esempio, l'impresa industriale operante su commessa, l'azienda composta pubblica, l'azienda senza scopo di lucro produttrice di servizi sportivi, ecc.). Va da sé che questi principi di management non costituiscono una raccolta di precetti di diretta utilizzazione, di minuziose norme di comportamento il cui rispetto conduca automaticamente alla realizzazione delle finalità ricercate. Tali norme non possono a ben vedere neppure esistere, poiché la variabilità delle situazioni nel tempo e nello spazio (da un'azienda all'altra) renderebbe simili precetti del tutto effimeri.

I principi di management devono semmai essere intesi come un bagaglio di *modelli di riferimento* che - opportunamente configurati secondo le specificità aziendali ed ambientali - possono contribuire all'efficacia e all'efficienza dell'azione manageriale (8).

L'efficienza si riferisce al rapporto input-output che si realizza nello svolgere una data attività, cioè al rapporto tra risorse impiegate e risultati produttivi ottenuti (ad esempio, il rapporto tra ore lavoro impiegate e numero di pratiche elaborate da parte di un ufficio amministrativo). La nozione di efficacia si rifà invece al rapporto tra output ed obiettivi, sicché attiene sostanzialmente alla capacità di conseguire gli obiettivi prefissati (9).

D'altronde, la fecondità della ricerca sul management per una gestione aziendale di successo è testimoniata dalla storia delle grandi imprese americane, un cui capitolo importante è necessariamente dedicato ai rapporti intercorrenti tra lo sviluppo di queste imprese e la progressiva crescita del management come area di studio e di formazione delle leve dirigenziali, che ha contribuito a forgiare una cultura direzionale adeguata alle esigenze indotte dalla maggiore complessità

gestionale (10).

L'applicazione dell'indagine economico-aziendale ai temi di economia e management delle associazioni sportive appare allora necessaria, sia a fini di sviluppo delle conoscenze, sia a fini di sviluppo delle capacità manageriali in questi istituti; occorre tuttavia rispondere al quesito inerente la sostanziale lontananza che ha tradizionalmente separato il mondo dello sport dal mondo della ricerca economico-aziendale.

Rispondere a questa domanda richiede che si identifichino preliminarmente differenti categorie di aziende. La dottrina economico-aziendale ha sin dall'origine riconosciuto l'esistenza di differenti tipologie di aziende, classificabili in funzione del fondamentale processo economico che esse attivano. Si distinguono così due fondamentali modelli di riferimento:

- l'azienda di produzione (o impresa), che ha come ragione d'essere la produzione di ricchezza a favore dei soggetti istituzionali (proprietari: imprenditore individuale o soci) che le conferiscono capitale a titolo di proprietà/rischio (11). Il loro processo gestionale si concreta nella produzione di beni e servizi per il mercato, e dunque contempla la cessione a titolo oneroso del proprio output, in modo da tendere alla formazione di un surplus (variamente configurabile) tra ricavi e costi di produzione, da destinare alla remunerazione - che è pertanto residuale, e dunque eventuale - del capitale proprio e dell'attività imprenditoriale;

- le aziende di erogazione, che - secondo una impostazione tradizionale - non attivano un processo di produzione di ricchezza, in quanto utilizzano le risorse disponibili - acquisite a vario titolo - per produrre beni e servizi da destinare al consumo interno da parte dei membri che compongono l'azienda. Casi tipici sono rappresentati dall'azienda familiare, vale a dire l'ordine (o profilo) economico

del fondamentale istituto sociale, la famiglia; dall'azienda erogatrice pubblica, che produce beni e servizi a favore di una collettività, e che è l'ordine economico dell'istituto pubblico territoriale (Stato, Regione, Provincia, Comune); dalle aziende di associazioni e fondazioni.

Peraltro, il modello dell'azienda di erogazione pura, anche in questa impostazione, è del tutto ideale, in quanto in realtà si può quasi sempre percepire un nucleo di operazioni volte a produrre nuova ricchezza; si tratta delle operazioni relative alla razionale gestione del patrimonio (12), che riguardano cioè investimenti in attività mobiliari o immobiliari remunerative (depositi bancari, titoli di stato, azioni, obbligazioni immobili, ecc. che consentono di percepire interessi, dividendi, canoni di locazione, ecc.). In questo senso, risulta allora più appropriato parlare di *aziende di erogazione-produzione*.

Più recentemente, sulla scorta degli studi americani sulle *nonprofit organizations*, si è identificata come categoria a sé la specie delle *aziende nonprofit*, caratterizzabili in prima approssimazione come aziende private (13) che attivano processi di produzione di beni e servizi senza avere come fine immediato prevalente la produzione di un surplus tra valore della produzione venduta e correlativi costi di produzione (ciò che le distingue dalle imprese), ma non riconducibili alla cellula base delle società umane (ciò che le distingue dalle aziende familiari). La loro produzione non è destinata prevalentemente al mercato, ma ad una collettività o a soggetti a favore dei quali l'azienda opera.

Le espressioni qui proposte sono di estrema sintesi e possono essere utilmente approfondite. D'altronde, si deve segnalare che l'area delle aziende nonprofit non può ancora dirsi univocamente definita, potendosi accogliere criteri definitori difformi, i

quali si riflettono su una diversa apposizione dei confini del fenomeno. A questo punto, possiamo tentare di rispondere al quesito precedentemente sollevato con riguardo alla reciproca mancanza di interesse e di interazione nel rapporto tra il mondo dello sport e la dottrina economico-aziendale. Questi problemi possono essere colti guardando (A) all'atteggiamento degli aziendalisti nei confronti dello sport e (B) reciprocamente degli operatori dello sport nei confronti degli studi aziendali.

A) L'economia aziendale non ha dato rilevante spazio all'azienda sportiva come stimolante e problematico oggetto di ricerca, avendo lungamente accentratò l'attenzione sullo studio dell'impresa, e delle sue problematiche di gestione, organizzazione, rilevazione.

Solo più recentemente sono state approfondate le tematiche inerenti le aziende composte pubbliche (14), mentre è solo di questi anni l'affermazione del filone di ricerca sulle aziende nonprofit (15). Le aziende nonprofit, in particolare, in quanto congregate nella categoria delle aziende di erogazione, non erano oggetto di analisi specifiche, o erano persino emarginate nell'ambito di alcuni schemi classificatori delle aziende (che proponevano la tripartizione tra aziende di produzione, familiari, composte pubbliche) in quanto la dimensione economica della loro attività non era ritenuta "particolarmente rilevante".

Oggi l'aprirsi degli studi economico-aziendali alle aziende nonprofit è effetto di una duplice spinta: una spinta, interna al mondo accademico, all'approfondimento degli studi; una congruente spinta esterna, dettata dal crescente peso economico delle attività private senza scopo di lucro (che si stima incidano nei paesi occidentali per una quota del PIL che oscilla tra il 2% e il 5%).

Così, le aziende sportive, in buona parte costituite - specialmente in Europa - da unità nonprofit, possono ora emergere e proporsi come area di studio per l'economia aziendale.

B) Il mondo dello sport (visto nel complesso delle unità che lo compongono) non ha saputo vedere negli studi economico-aziendali un'area di conoscenza alla quale attingere per una più consapevole azione direzionale volta a guidare le organizzazioni sportive verso i propri obiettivi.

3. Un primo schema classificatorio delle aziende erogatrici di servizi sportivi

Le aziende di servizi sportivi - concetto, invero, che abbiamo sino ad ora lasciato indeterminato - devono essere innanzi tutto opportunamente collegate nelle tre macro-categorie di aziende ora individuate.

A questo scopo è necessaria una definizione del *servizio sportivo* del quale si va qui discutendo, in modo da delimitare il campo di analisi.

La definizione che qui proponiamo vuole essere essenzialmente *operativa*, dunque strumentale rispetto alla costruzione delle fondamentali classi di riferimento per una prima sistematizzazione del campo d'indagine. Distinguiamo, dunque:

- il servizio di *pratica sportiva*, che concerne la possibilità per l'individuo di svolgere attivamente la pratica di una disciplina sportiva, a carattere non necessariamente competitivo;
- il servizio di *spettacolo sportivo*, che ha ad oggetto la possibilità per uno spettatore di assistere (direttamente o per mezzo di un dato "tramite" tecnologico) ad un evento sportivo.

Entrambe le famiglie di servizi sportivi sono estremamente ampie, e caratterizzate da una forte variabilità interna. Ad esempio, la natura dei servizi di pratica sportiva può essere as-

sai difforme se si considera il grado di interazione tra il soggetto erogatore e il soggetto utilizzatore del servizio (16), che è uno degli attributi essenziali per la definizione di qualsiasi servizio. Caratteristiche, queste, che rivestono particolare rilievo ai fini dello studio del management dell'azienda sportiva.

L'attività dell'azienda sportiva non ha necessariamente un oggetto esclusivo, identificabile in una delle due tipologie di servizi sportivi ora richiamati. Erogazione di opportunità di pratica sportiva e di occasioni di fruizione di uno spettacolo (evento) sportivo possono, invero, essere fornite dalla medesima azienda, pur se potranno sussistere relazioni tali per cui l'offerta possa essere segmentata distinguendo un servizio prevalente (costitutivo del core business aziendale) da un servizio accessorio. Quest'ultimo potrà spesso essere chiamato ad esercitare un ruolo strumentale rispetto all'erogazione del servizio principale.

In ogni caso, avendo così identificato le famiglie di servizi che possono formare l'oggetto *prevalente* della produzione aziendale, si può proporre un'analisi classificatoria delle strutture aziendali che operano nel campo dei servizi sportivi.

Per quanto concerne la *pratica sportiva*, questa può essere svolta dalla persona a titolo meramente individuale, indipendentemente dal rapporto con istituti terzi rispetto alla famiglia di appartenenza (ad esempio il praticante dello *jogging*); oppure può essere erogato al singolo da parte di aziende pubbliche o private, specializzate (come nel caso della società sportiva di atletica leggera) o meno (ad esempio, la cosiddetta "polisportiva").

Questo secondo caso, quantitativamente più rilevante e di centrale interesse nell'ambito di uno studio economico-aziendale, vede dunque l'attività sportiva come risultato dell'in-

staurazione di un rapporto tra l'azienda familiare e l'ambiente, in particolare con altre unità aziendali:

- un'azienda composta pubblica (ad esempio, dallo Stato, che impartisce l'insegnamento dell'educazione fisica nelle scuole);
- un'impresa privata (ad esempio, una palestra per il *body building* o un kartodromo);
- un'azienda privata non orientata al profitto (ad esempio, un'associazione sportiva aderente ad una Federazione affiliata al CONI o ad uno degli Enti di promozione sportiva).

Per quanto concerne i servizi inerenti lo *spettacolo sportivo*, siamo di fronte alla medesima distribuzione dei processi di produzione del servizio tra aziende con differente orientamento lucrativo e a carattere pubblico o privato. Così, ad esempio, possiamo riconoscere produzione di servizi sportivi di questa specie nell'ambito di gestioni:

- d'impresa (ad esempio, l'erogazione dello spettacolo sportivo da parte di un'impresa appartenente alla statunitense National Basketball Association);
- d'azienda composta pubblica (ad esempio, organizzazione di una manifestazione quale le Olimpiadi di Roma del 1960);
- d'azienda privata non orientata al profitto (ad esempio, una manifestazione sportiva a livello locale organizzata da una o più associazioni sportive).

In sostanza, il "fenomeno sportivo" risulta dalla globale attività di aziende di diversa specie.

Peraltra, non è sempre agevole riconoscere sulla base di un'osservazione sommaria la natura profit o nonprofit di un'azienda privata operante nel settore dei servizi sportivi: in effetti, la forma giuridica assunta dall'azienda non è direttamente rivelatrice della tipologia aziendale, poiché non esprime la sostanza del fenomeno economico, ma soltanto la veste che

viene adottata per il miglior svolgimento delle attività, o che è adottata in funzione dell'esistenza di vincoli di legge. Ad esempio, l'obbligatorietà della costituzione di società per azioni per l'esercizio di aziende sportive che contraggano contratti con atleti professionisti è bilanciata dalla disposizione secondo la quale l'azienda sportiva non può comunque procedere alla distribuzione del risultato economico eventualmente prodotto (17); pertanto, la S.p.A. operante nel campo della produzione dei servizi sportivi è in molti casi azienda non lucrativa (18), pur se la S.p.A. è tipica forma giuridica delle attività economiche che il diritto denomina "commerciali" (nozione nella quale può ricomprendersi lo scopo del lucro). Al contrario, non può tacersi che in date situazioni il ricorso alla forma associativa, in sé funzionale all'esercizio di attività di servizi non-profit, cela realtà rivolte alla produzione e alla surrettizia distribuzione del risultato economico, ed è pertanto prescelta in vista delle opportunità di conduzione di manovre volte a sfruttare le agevolazioni fiscali concesse dal regime associativo per finalità differenti da quelle previste dal legislatore, secondo atteggiamenti che rivelano la presenza di modelli di finalismo aziendale non coerenti con una dimensione di autentica socialità (19).

Le attività produttive di servizi sportivi si rivelano pertanto un interessante campo di analisi per l'osservazione delle tendenze di *specializzazione economica*. In questa prospettiva, l'interesse si accentra ad un primo livello sulle seguenti tematiche:

- l'esame di come le differenti classi di aziende si ripartiscano le attività di produzione di beni e servizi;
- l'esame delle condizioni di differenziazione spaziale e di evoluzione temporale dei modelli di ripartizione dei processi economici tra differenti classi di istituti/aziende, in relazione

all'influsso di variabili ambientali a contenuto economico e, più di sovente, sociale.

In questa sede affrontiamo il fenomeno della specializzazione economica nella produzione dei servizi di pratica sportiva.

In generale, la specializzazione economica è qualificata dalla presenza di differenti operatori economici che, impiegando competenze specifiche, si dedicano allo svolgimento di dati segmenti dell'attività economica, ri-partendosi i processi di produzione e di consumo di beni e di servizi.

Ad un primo livello di analisi, la specializzazione economica si riflette nei rapporti di sostituzione e di complementarità tra le diverse tipologie aziendali. Nei sistemi economici sviluppati si riscontra la compresenza di aziende delle quattro fondamentali tipologie (aziende familiari, aziende composte pubbliche, imprese, aziende nonprofit), stante l'esistenza di una tendenziale correlazione tra grado di progresso economico e spinte alla specializzazione economica; tuttavia, non può dirsi che i meccanismi di specializzazione economica determinino rigide suddivisioni delle attività produttive/erogative tra queste diverse classi di aziende, tra le quali si instaurano, al contrario, rapporti di sostituzione, sovrapposizione, integrazione, complementarità.

Così, ad esempio, per i servizi di istruzione, che sono prodotti ed erogati all'interno degli istituti familiari (ad esempio per la prima alfabetizzazione del bambino), da parte dell'azienda pubblica Stato (attraverso le scuole, unità operative del ministero della pubblica istruzione), da parte di imprese (ad esempio, da aziende orientate al profitto che gestiscono scuole private di lingue) e, infine, da parte di aziende nonprofit (come nel caso delle scuole ad orientamento religioso).

Esistono inoltre relazioni di *dinamica interazione* tra le diverse tipologie

aziendali, cosicché date attività produttive di beni e servizi possono nel tempo qualificarsi prevalentemente come privatistiche-erogative, privatistiche-imprenditoriali o pubbliche.

La stessa circostanza si verifica per i servizi di pratica sportiva.

Limitando l'osservazione all'età moderna e contemporanea, si osserva come la pratica sportiva - in un certo senso sempre esistita allo stato spontaneo o individuale come pratica motoria/ludica all'interno degli istituti familiari - si affermi a livello organizzato con la nascita delle prime associazioni sportive/ricreative nell'Inghilterra del XIX secolo. Si trattava essenzialmente di iniziative che, utilizzando i concetti economico-aziendali contemporanei, possono definirsi a carattere associativo nonprofit. Le attività di regolamentazione e il sostegno pubblico alle attività sportive furono soltanto successive, in concomitanza della percezione da parte dei soggetti pubblici-istituzionali (specialmente nei paesi dell'Europa continentale) del ruolo strumentale che la diffusione dello sport poteva esercitare rispetto al proprio vettore di obiettivi (in quel contesto, in particolare, se ne adombrava la funzione auxiliaria rispetto alla formazione fisica delle future leve degli eserciti nazionali).

Da allora, si originano *relazioni di cooperazione* tra i soggetti pubblici e gli istituti sportivi nonprofit. Dette relazioni si sono adattate nel tempo ai differenti obiettivi perseguiti dal sistema pubblico, che nello svolgimento dell'attività sportiva agonistica d'eccellenza trovava opportunità di legittimazione e creazione del consenso, o che nel sostegno della pratica sportiva diffusa intravedeva l'occasione di sfruttare rilevanti fenomeni di economie esterne.

Le economie esterne (o *esternalità*) sono infatti costituite dalle influenze che le attività di produzione o di consumo poste in essere dalle aziende

generano sulla produzione o sul benessere di un soggetto terzo, non coinvolto nell'atto produttivo o di consumo o nella transazione di mercato. Le influenze si manifestano determinando il sostenimento di costi sociali e/o il conseguimento di benefici sociali.

Il caso della pratica sportiva determina benefici sociali netti.

Infatti, i benefici sociali appaiono prevalenti rispetto ai pur esistenti costi sociali. In particolare, i benefici indotti dall'attività sportiva privata sono rappresentati dai minori costi che il soggetto pubblico sostiene per l'erogazione dei servizi sanitari grazie al miglioramento delle condizioni di salute dei praticanti sportivi; dalla maggiore produttività offerta al sistema economico, consentita dalle migliori condizioni di forma dei lavoratori (che determinano, ad esempio, un minor numero di giornate di assenza dal lavoro per malattia); dalle migliori condizioni di benessere sociale (qualità della vita), determinate da condizioni di maggiore integrazione individuale e di coesione sociale che si generano specialmente a livello giovanile e tra gli anziani. I costi sociali sono invece legati agli interventi effettuati dal sistema nazionale sanitario a favore di persone che abbiano contratto infortuni nel corso della pratica sportiva, per la parte del costo non coperta dalla tariffa (ticket) versata dall'assistito (interventi economicamente a carico del sistema), e dalla minore produttività del sistema economico determinata dalla riduzione dell'attività lavorativa a causa di infortuni subiti da lavoratori nello svolgimento dell'attività sportiva.

Il sostegno che il soggetto pubblico può pertanto offrire a favore delle aziende nonprofit di servizi di pratica sportiva può assumere varie forme: secondo il tipo di intervento, si possono distinguere:

- l'emanazione di una regolamentazione legislativa favorevole all'effi-

cacia azione di questi istituti;

- l'erogazione di contributi finanziari;

- la realizzazione di strutture fisico-tecniche (impiantistica) dedicate, o comunque aperte, alla loro attività.

Dal punto di vista dei meccanismi che possono impiegarsi per incentivare il consumo di beni/servizi socialmente utili, sono dunque prevalenti meccanismi indirettamente rivolti alla riduzione dei prezzi del servizio (20), congiunti con sistemi di promozione della pratica sportiva (ad es. campagne informative, organizzazione di manifestazioni quali i "Giochi della gioventù", ecc.). I meccanismi coercitivi non hanno viceversa rilievo in questo ambito, in quanto non opportuni (eccezion fatta per l'obbligatorietà dei corsi di educazione fisica negli istituti scolastici elementari e medi).

D'altro canto, la rete delle aziende interessate all'erogazione dei servizi di pratica sportiva è interessata anche da rilevanti *fenomeni di competizione* interna ed esterna.

La competizione interna - tra gli attori del sistema - attiene il controllo di risorse critiche e dei clienti. In particolare:

- competizione per l'acquisizione dei clienti del servizio sportivo, anche quando questo sia offerto a condizioni diverse da quelle vigenti negli scambi di mercato; in questo ambito, alla competizione tra le singole aziende erogatrici di servizi sportivi (tra aziende nonprofit e tra imprese) si sovrappongono momenti di competizione tra i complessivi *movimenti sportivi*, facenti capo alle Federazioni Nazionali Sportive, in una logica di competizione tra aggregati aziendali:

- competizione per l'acquisizione di risorse umane qualificate;
- competizione in ordine alla conclusione di contratti di sponsorizzazione sportiva con le imprese;
- competizione per l'ottenimento di forme di sostegno e contributi vari

dagli enti pubblici, centrali e locali. In tal modo, già da queste prime considerazioni, emerge la presenza di relazioni attivatrici di condizioni di complessità ambientale, indotte da fenomeni di interdipendenza competitiva e collaborativa, che si riflettono sul piano gestionale.

Si deve peraltro precisare che l'articolazione delle diverse tipologie aziendali interessate alla produzione dei servizi sportivi è proponibile con riguardo a specifici contesti nazionali, stante le differenze indotte dalla regolamentazione legislativa sugli assetti dei sistemi sportivi nazionali.

Rispetto al complessivo settore delle aziende sportive adotteremo un approssimativo di analisi focalizzato: salvo diversa specificazione, assumeremo pertanto ad esclusivo oggetto di analisi le *aziende erogatrici di servizi di pratica sportiva senza scopo di lucro*. Il riferimento alla produzione di servizi sportivi d'altra specie potrà essere giustificato dal loro inserimento in chiave accessoria nei processi gestionali delle aziende che costituiscono l'ordine economico delle associazioni sportive.

4. L'azienda nonprofit erogatrice di servizi di pratica sportiva: finalismo, condizioni di esistenza, aspetti caratterizzanti

La produzione del servizio di pratica sportiva ha prevalentemente luogo - pur se in modo non esclusivo - all'interno di specifiche tipologie aziendali definite come aziende nonprofit.

La complessità del fenomeno nonprofit ha fatto sì che non si sia ancora pervenuti ad una definizione univoca di istituto e di azienda nonprofit.

In generale, il processo di costruzione di una definizione porta ad enfatizzare specifici aspetti del fenomeno - la cui essenza si vuole cogliere e racchiudere con la definizione - ad esclusione di altri teoricamente ammissibili. In una situazione ancora

lontana dal consolidamento delle conoscenze, come è il campo delle aziende nonprofit, risulta pertanto più facile che siano elaborate proposizioni definitorie difformi, che per di più si adattano ad universi di istituti di varia estensione.

La nozione di *nonprofit* è di per sé residuale, in quanto designa una categoria di istituti privati che danno luogo a processi produttivi di beni e servizi a favore di date categorie di destinatari, senza essere orientati al conseguimento di un surplus tra proventi e costi di gestione; o che - secondo un'accezione meno restrittiva - non assegnano ad alcuna categoria di soggetti il surplus eventualmente conseguito, attuando il sistematico reinvestimento della ricchezza prodotta, al fine del consolidamento dell'istituto. In ogni caso, si configura secondo questa nozione - invero non del tutto soddisfacente - come categoria ulteriore rispetto al sistema delle imprese, collocandosi, in un certo senso, in posizione intermedia tra queste e lo Stato.

In particolare, l'istituto economico-sociale individuabile nell'associazione sportiva è costituito al fine di realizzare e diffondere nella società i valori della pratica sportiva. La sua istituzione è il prodotto spontaneo della carica motivazionale di una o più persone disposte ad impiegare parte del proprio tempo libero in funzione di intenti eminentemente ideali.

L'impostazione, propria della dottrina economico-aziendale italiana e germanica, che per astrazione individua la dimensione economica di questo istituto, concentrando su di essa il fuoco dell'analisi, ci pare particolarmente proficua nel caso della ricerca sul fenomeno nonprofit.

A tale riguardo, sorge la questione relativa alla definizione del *finalismo economico* delle aziende erogatrici di servizi sportivi che si identifica in corrispondenza all'istituto "associazione sportiva"; si tratta cioè di indi-

viduare le fondamentali mete economiche che tale azienda si prefigge, coerentemente con il sistema dei suoi fini sociali ed ideali.

Una possibile risposta porta ad enunciare che il fine economico di queste aziende si sostanzia *nella soddisfazione di bisogni economici umani* (21) presenti allo stato effettivo e latente nel sistema socio-economico in cui l'azienda opera.

Questa impostazione è congruente con la tradizionale concezione secondo la quale le aziende familiari, le aziende composte pubbliche e le aziende di associazioni e fondazioni (più modernamente, le aziende nonprofit) soddisfano i bisogni economici dell'uomo in modo *diretto*, in quanto impiegano date risorse per consentirgli l'utilizzazione di beni e servizi che gli sono messi a disposizione. Il fine economico ora ricordato è comune, tuttavia, ad ogni tipologia aziendale, in quanto connota anche le imprese: queste ultime, infatti, hanno come fine immediato la produzione di ricchezza (remunerazioni) a favore dei conferenti capitale proprio, la cui disponibilità costituisce il presupposto per il soddisfacimento dei bisogni economici di questa categoria di soggetti. In questo senso, le imprese soddisfano i bisogni economici umani in maniera *indiretta*.

Se si accoglie questa impostazione, l'azienda sportiva nonprofit dovrà orientare la propria azione al soddisfacimento di date espressioni di bisogni umani, attraverso l'erogazione di servizi dotati di opportune caratteristiche.

L'azione delle aziende sportive nonprofit dovrà pertanto tendere a soddisfare i bisogni economici espressi dalla domanda di servizi di pratica sportiva, soggiacendo tuttavia ad un duplice vincolo: il conseguimento dell'equilibrio economico e dell'equilibrio monetario, condizioni di esistenza di ogni ordine d'azienda.

Per equilibrio economico si intende

la capacità dei proventi di gestione di coprire i correlativi costi di periodo. Per equilibrio monetario si intende invece la capacità di coprire, in ogni momento, i flussi monetari in uscita mediante i flussi monetari in entrata prodotti dalla gestione aziendale.

L'equilibrio economico deve essere verificato nel breve periodo e permanere nel lungo andare, in modo da consentire la vita duratura dell'organismo aziendale. Ciò giustifica la formazione del surplus, di un differenziale positivo tra proventi e correlativi costi di gestione, anche all'interno delle aziende nonprofit, in quanto costituisce fonte di autofinanziamento dell'azienda nonprofit, dunque risorsa destinata ad alimentarne i processi di sviluppo e ad accrescerne la solidità patrimoniale (in considerazione delle eventuali future necessità di copertura di perdite d'esercizio).

L'equilibrio economico a valere nel tempo è condizione di esistenza, ma non fine dell'azienda. A ben vedere, anzi, la realizzazione dell'equilibrio economico non garantisce di per sé l'efficacia dell'azione dell'azienda erogatrice di servizi sportivi; quest'ultima è viceversa espressa dall'attitudine a realizzare il suo fine, quindi dalla capacità di realizzare servizi di pratica sportiva che, per volumi e per attributi qualitativi, siano idonei a soddisfare i bisogni della collettività locale che esprime una domanda nei confronti dell'associazione.

In questa fase di introduzione allo studio, il nostro obiettivo di prima impostazione della materia ci induce ad astenerci dall'attivare una insistita riflessione teorica sulle possibili enunciazioni del finalismo di questa tipologia d'azienda nonprofit. Nondimeno, ci pare opportuno sin da ora inquadrare brevemente il tema secondo una più recente prospettiva, che è quella della *creazione del valore* (22).

Può in questo senso dirsi che queste

aziende devono tendere a creare valore, il quale però non può essere percepito sulla base dei flussi reddituali futuri attualizzati - come si ammette per l'impresa - in quanto la nozione di azienda nonprofit può escludere il fenomeno della produzione del surplus, pur se la sua assenza non costituisce di necessità una condizione vincolante, come quando se ne ammetta la produzione, ma non la distribuzione.

Per le aziende nonprofit, quali le aziende sportive alle quali stiamo facendo prevalente riferimento, il valore creato può essere espresso attraverso la contrapposizione tra il *valore d'uso* (anziché *di mercato*) della produzione erogata e il correlativo costo della produzione.

Questa valutazione impone il ricorso a stime e congetture, sia per determinare sotto date ipotesi il valore d'uso dei servizi erogati agli associati, sia per la valorizzazione dei costi che esprimono consumi di fattori produttivi messi a disposizione dell'azienda a titolo gratuito (ad esempio, prestazione di lavoro volontario), oppure che le sono ceduti a prezzi inferiori a quelli di mercato.

In ogni caso, l'associazione sportiva viene in questo modo osservata secondo una visuale economica, quale azienda nonprofit che esprime un suo finalismo e sue condizioni di esistenza, in connessione al più ampio finalismo sociale dell'istituto associazione sportiva.

Resta però la necessità di identificare la *categoria di azienda nonprofit* nella quale annoverare l'azienda erogatrice di servizi di pratica sportiva.

Come per il problema di delimitazione del fenomeno nonprofit, anche le classificazioni interne rispetto a questo campo sono molteplici e talvolta potenzialmente contrastanti.

Le svariate tassonomie proposte in letteratura poggiano sulla selezione di un criterio classificatorio, o più spesso di una combinazione di criteri,

originando partizioni dell'universo nonprofit' difformi se non talora incompatibili. Questi criteri possono ad esempio essere l'area d'azione, le fonti di copertura dei costi, i soggetti che esercitano il governo aziendale, l'oggetto dell'erogazione, i destinatari dell'output, le fonti da cui si traggono le risorse che alimentano i processi gestionali, la capacità di copertura dei costi per mezzo dei contributi versati dai destinatari del servizio, ecc.

Facendo riferimento, da un lato, alla categoria di soggetti destinatari dei servizi erogati dall'azienda sportiva e, dall'altro, alle fonti dalle quali l'azienda sportiva trae le risorse-proventi da contrapporre ai costi di gestione, si possono identificare tre tipologie di aziende nonprofit (23):

- l'azienda autoproduttrice,
- l'azienda nonprofit erogatrice,
- l'impresa sociale.

L'azienda nonprofit *autoproduttrice* destina la propria produzione a soggetti predeterminati, coprendo i costi di produzione mediante le risorse fornite dai medesimi soggetti.

L'azienda *nonprofit erogatrice* destina la propria produzione a favore dell'intera collettività o di specifiche categorie di persone (che ad esempio giacciono in condizioni di disagio fisico, economico, morale). Poiché l'output dell'attività è fornito gratuitamente - oppure dietro controprestazioni simboliche finalizzate ad evitare abusi e sprechi nell'erogazione del servizio - le risorse da destinarsi alla copertura dei costi di gestione devono necessariamente essere tratte da atti di liberalità.

L'impresa sociale destina la propria produzione al mercato, ma non è orientata al profitto. La dimensione sociale di queste aziende è legata al loro fine, che è di garantire occupazione a soggetti che per varie cause non trovano opportunità di impiego sul mercato del lavoro; oppure, offrire servizi a condizioni di prezzo infe-

riore, o di qualità superiore, rispetto all'offerta di mercato e all'offerta pubblica.

Ad evidenza, le aziende erogatrici di servizi sportivi sono da annettersi alla categoria delle aziende nonprofit autoproduttrici, in quanto destinano la propria produzione a favore degli associati, ritraendo dalle quote di iscrizione/associazione la fonte prevalente di risorse per la copertura dei costi di gestione.

5. L'approccio sistematico allo studio dell'azienda erogatrice di servizi di pratica sportiva

L'assunzione del metodo e dei principi dell'Economia aziendale, ha consentito l'inquadramento delle associazioni sportive quali *aziende nonprofit autoproduttrici*, delle quali è stato espresso il *finalismo economico* e le *condizioni-vincolo* che devono essere rispettate in funzione di una vita duratura e autonoma.

Un contributo alla comprensione dell'organizzazione sportiva - e dell'azienda che ne costituisce il profilo economico - è offerto dall'adozione di uno dei tipici metodi di indagine economico-aziendali, il metodo sistematico.

E' noto che la teoria dei sistemi (24) si presenta come una costruzione teorica che si presta ad essere applicata in una pluralità di contesti disciplinari, in virtù dell'isomorfismo delle leggi elaborate in differenti ambiti di ricerca.

L'adozione del metodo sistematico in economia aziendale consente di osservare l'azienda come realtà unitaria, composta da un insieme di parti tra loro coordinate, integrate in un tutto ed interagenti, soggette ad equilibrio dinamico.

Di questo sistema si possono considerare i caratteri fondamentali:

- carattere *finalistico* (o teleologico): il sistema aziendale è orientato ad un fine unitario (che abbiamo già consi-

derato) sicché tutte le sue parti appaiono cofinalizzate, in quanto congiuntamente orientate alla sua realizzazione. Naturalmente, tra i differenti obiettivi che possono eleggersi a mete orientatrici di singole aree o parti del sistema, possono esistere anche rapporti di conflittualità; nondimeno, ogni obiettivo parziale appare come un mezzo nei confronti dell'obiettivo di ordine superiore, componendo una catena mezzi-finì che ha il suo vertice nel fine di creare e distribuire valore nella società attraverso l'erogazione di servizi sportivi di qualità;

- *apertura all'ambiente*: il sistema aziendale interagisce con l'ambiente esterno, dal quale trae risorse (input) per la realizzazione dei suoi processi, e al quale indirizza il risultato (output) dei propri processi produttivi; l'ambiente, nelle sue molteplici partizioni (economiche e non economiche, queste ultime politiche, legislative, scientifico-tecnologiche, geografiche, demografiche, culturali, ecc.) crea vincoli ed opportunità all'azione del sistema aziendale, che deve pertanto valorizzare i propri punti forti ed attenuare i propri punti di debolezza, selezionando tra le alternative disponibili quei corsi di azione che appaiono probabilisticamente atti al conseguimento del fine. Da ciò discende la necessità di definire con attenzione le variabili ambientali che possono influenzare strutture, processi e risultati dell'azienda;

- *probabilistico*, in quanto le condizioni di incertezza ambientale e complessità interna non consentono di predeterminare, nell'ambito dei processi decisionali, politiche di gestione che garantiscano il conseguimento del fine; le condizioni di efficacia e di equilibrio possono essere formulate prospetticamente, ma debbono essere verificate nel corso dell'esercizio e a posteriori;

- *cibernetico*, poiché attiva processi di autorègolazione, secondo meccanismi di feedback (retroazione) e di

feedforward (controllo anticipato, cioè effettuato ante il completamento dell'azione), per mantenere nel tempo l'attitudine al conseguimento del fine aziendale e al rispetto delle condizioni-vincolo di esistenza. Questi meccanismi di autoregolazione non hanno natura automatica (come in molti sistemi meccanici, quale il termostato), ma richiedono l'intervento dell'intelligenza umana per ristabilire le condizioni di equilibrio del sistema.

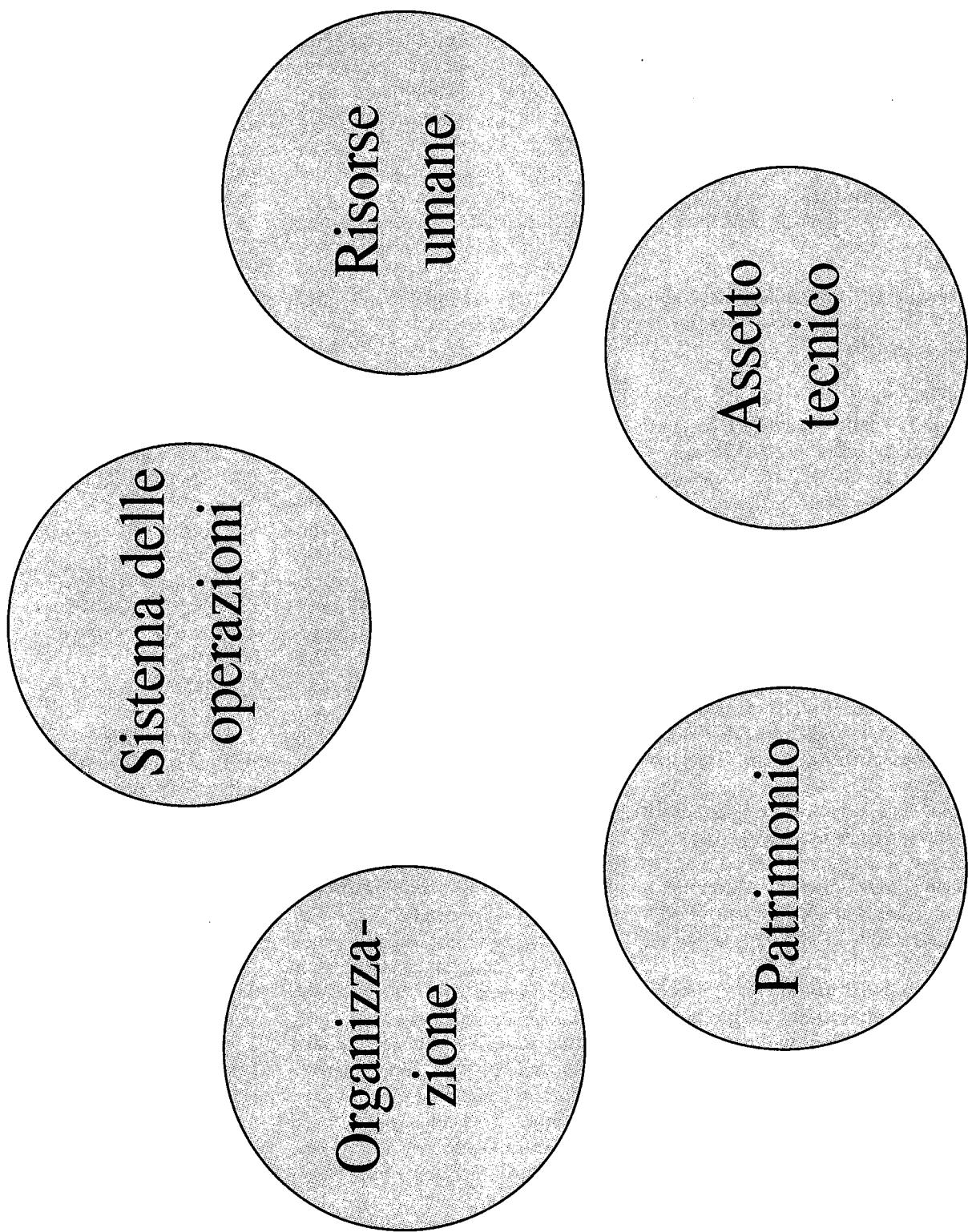
Poiché la nozione di sistema aziendale è fondata sul concetto di complesso di elementi integrati, interagenti ed interdipendenti, si deve curare l'identificazione dei fondamentali elementi che la compongono. Gli elementi in questione possono essere così elencati (vedi figura):

1. Struttura di governo (o Assetto istituzionale);
2. sistema delle operazioni;
3. organismo personale;
4. assetto organizzativo;
5. patrimonio;
6. assetto tecnico.

1. La struttura di governo comprende l'insieme delle persone che detengono il potere di governo aziendale (soggetto economico) e che dunque attraverso lo svolgimento dei processi decisionali ne determinano gli obiettivi e le politiche, sia in sede di costituzione, sia in sede di funzionamento, potendo inoltre assumere la scelta di porre termine alla vita aziendale. Ciò spiega perché nella rappresentazione grafica, la struttura di governo sia l'elemento del sistema aziendale che fa da cornice agli altri cinque.

La corretta individuazione del soggetto economico è determinante ai fini della comprensione delle logiche comportamentali d'azienda, in quanto gli obiettivi personali e i valori culturali - consci ed inconsci - delle persone componenti il soggetto eco-

Struttura di governo



nomico incidono sulle decisioni che si assumono per lo svolgimento dell'attività aziendale (25).

In generale, la titolarità del potere di governo dell'azienda è legata all'attribuzione - da parte dell'ordinamento giuridico - del potere-diritto di assumere le decisioni fondamentali relative alla vita dell'azienda o di concorrere alla loro formazione. Anche così, l'individuazione del soggetto economico non è sempre agevole, sia in linea teorica, che nella pratica.

Sono note in dottrina le considerazioni relative al problema dell'individuazione del soggetto economico d'impresa: qui il soggetto economico può farsi coincidere con quei connessi capitale proprio che detengono il cosiddetto "capitale di comando" (ad es. maggioranza delle quote di capitale di un'impresa costituita in forma di società per azioni), che nel concreto non è tuttavia sempre di facile identificazione. I teorici *dell'economia manageriale* (26) d'altro canto sottolineano la possibilità che condizioni di elevata frammentazione del capitale (riscontrabili nel caso di imprese quotate sui mercati borsistici che si siano gradualmente trasformate in *public company*) possa consentire al top management di influenzare considerevolmente i processi gestionali, in quanto in sede assembleare non si ha un sicuro e forte centro di riferimento che possa imprimere autentiche direttive d'azione, anziché limitarsi ad approvare il bilancio d'esercizio e ad avallare ex post la relazione che espone i risultati conseguiti e l'operato degli amministratori. In questo caso, dunque, il controllo da parte del top management (ad esempio il *Chief Executive Office* di una *corporate* statunitense) sarebbe esercitato de facto (27), realizzando la separazione tra proprietà e controllo.

Nel caso delle aziende nonprofit, la letteratura tende a distinguere tra aziende nonprofit governate dai fi-

nanziatori ed aziende "imprenditoriali", o per meglio dire, aziende a governo manageriale.

Per quanto concerne le aziende sportive nonprofit, poiché la tipica forma giuridica adottata da queste entità è la forma associativa, riconosciuta o meno, il soggetto economico può in prima approssimazione essere identificato nel complesso degli associati, che con il loro voto deliberano sull'attività svolta dagli amministratori e sul bilancio della loro attività. Tuttavia, considerazioni analoghe a quelle proprie delle teorie manageriali possono proporsi anche in queste realtà.

Per le aziende sportive esercitate nella forma di società per azioni (come è richiesto dalla legge per la conclusione di contratti di lavoro con atleti professionisti), il soggetto economico è costituito dalla persona, o dal gruppo di persone, che detengono il "capitale di comando", in modo speculare a quanto già richiamato per le imprese che adottino questa veste giuridica.

Si deve precisare che il soggetto economico è titolare delle prerogative di governo, e dunque delle facoltà decisionali, ciò che non equivale ad assicurare che il soggetto economico formuli direttamente tutte le decisioni che interessano l'azienda, in virtù di processi di delega con i quali - come si dirà considerando l'assetto organizzativo dell'azienda - date materie siano affidate a specifici soggetti sulla base dell'assegnazione di autorità e della connessa responsabilizzazione.

2. Il sistema delle operazioni aziendali è costituito dall'insieme di attività che sono poste in essere (sulla base dello schema decisioni-azioni) da parte delle persone facenti parte - a vario titolo - dell'azienda. All'interno di questo sistema possono identificarsi diverse aree, tra le quali segnaliamo:

- le operazioni di organizzazione,

che concernono la predeterminazione dell'assetto organizzativo;

- le operazioni di gestione, che costituiscono il cuore del sistema delle operazioni aziendali, in quanto direttamente rivolte al conseguimento del fine aziendale. L'ulteriore scomposizione della gestione in partizioni di minore estensione si rende opportuna al fine di identificare aree di attività omogenee dal punto di vista della specie di operazioni che vi si comprendono, focalizzando l'attenzione degli organi di governo e del management su nuclei operativi a differente grado di criticità, che possono eventualmente costituire base per l'attivazione di processi di delega;

- le operazioni di rilevazione, che attengono alla raccolta di informazioni a carattere preventivo e consuntivo, espresse in forma monetaria, quantitativa non monetaria e qualitativa, necessarie per la formulazione delle decisioni aziendali, per il controllo, per il coordinamento interno e per la comunicazione con gli interlocutori esterni dell'azienda. Il ruolo di queste informazioni si rivela sempre più decisivo per garantire l'efficacia e l'efficienza della gestione aziendale, specialmente in contesti ambientali dinamici ed incerti e in situazioni di elevata complessità strutturale d'azienda.

Come anticipato, la gestione è un subsistema di operazioni utilmente distinguibile in una pluralità di aree:
I. la *gestione caratteristica* riguarda la funzione economica-tecnica tipica di un istituto; pertanto - con riguardo alla tipologia aziendale in esame - in quest'area possono farsi rientrare le operazioni connesse con l'erogazione del servizio sportivo e con l'organizzazione di gare sportive (anche aperte al pubblico);

II. la *gestione accessoria* è l'insieme di operazioni rivolte a produrre redditi addizionali rispetto a quelli provenienti dalla gestione caratteristica. In un'azienda nonprofit può costitui-

re una importante area per il conseguimento di risorse che possano concorrere al complessivo equilibrio economico aziendale; in tal modo, l'azienda rimane istituzionalmente nonprofit, ma opera imprenditorialmente in una area operativa accessoria. Potrebbe essere ad esempio il caso della gestione di un impianto sportivo pubblico, che consenta di praticare tariffe remunerative a date categorie di clienti esterni rispetto all'associazione o di organizzare iniziative estranee al settore dei servizi sportivi (ad esempio, concerti, ecc.). Nelle aziende che dispongano (anche temporaneamente) di risorse finanziarie esuberanti rispetto ai fabbisogni generati dal piano degli impieghi caratteristici, può darsi luogo all'investimento di tali risorse in forme remunerative (ad esempio, nell'acquisto di titoli pubblici); si parla in quest'ultimo caso di gestione patrimoniale accessoria;

III. la *gestione finanziaria* concerne il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla copertura del fabbisogno finanziario che si crea a causa dell'insufficienza delle entrate monetarie (connesse alla gestione caratteristica ed accessoria) a coprire le uscite (connesse alla gestione caratteristica, accessoria, tributaria, all'effettuazione di investimenti in fattori produttivi ad utilità pluriennale, al rimborso di finanziamenti precedentemente contratti). I finanziamenti possono essere a titolo di capitale d'apporto (ad esempio, nelle aziende sportive costituite in forma di società per azioni), di capitale di credito, di liberalità. In quest'ultimo senso, la gestione finanziaria di molte tipologie di aziende nonprofit racchiude in sé l'area del cosiddetto *fund-raising*, che si sostanzia come ricerca di contributi, spesso promosso per mezzo di un'apposita attività di marketing sociale;

IV. la *gestione tributaria* nelle aziende private (tra le quali le nonprofit sportive) si occupa della determina-

zione e del versamento di tributi (imposte e tasse) dovuti allo Stato o agli enti pubblici locali.

Le diverse aree di gestione richiedono l'impiego di adeguate competenze e perseguono specifici obiettivi; tuttavia devono essere raccolte ad unità nell'ambito di un disegno unitario esplicitato dalla strategia aziendale, che a sua volta determina i necessari mutamenti dell'assetto organizzativo.

3. Il personale: l'insieme delle persone che prestano la propria attività di lavoro all'interno dell'azienda costituisce un elemento essenziale del sistema d'azienda. Ogni attività economica organizzata richiede l'impiego di lavoro e di capitale nello svolgimento dei processi di produzione di beni e servizi. Si tende pertanto a parlare a questo proposito di "fattori produttivi primari"; tuttavia, è sicuramente prioritario il ruolo del lavoro, per ragioni di ordine etico (il fattore lavoro è compenetrato nella persona) ed economico.

Il lavoro costituisce infatti un fattore produttivo a "rendimenti autodeterminabili", sicché in un'economia sempre più fondata sulla conoscenza ed orientata alla qualità come primario fattore competitivo, un'accorta gestione delle risorse umane - secondo canoni che combinino razionalità e socialità - costituisce un essenziale prerequisito per il conseguimento di condizioni di competitività e di economicità aziendale. La gestione delle risorse umane si propone modernamente come area manageriale di particolare impegno, in quanto deve tendere al controllo dell'adeguatezza, rispetto alle esigenze aziendali, dell'organico, delle capacità e del grado di motivazione espresso dal personale.

Ciò è particolarmente vero nel caso delle aziende sportive:

- in quanto aziende erogatrici di servizi, che dunque operano in un settore caratterizzato dal fenomeno della

coproduzione dell'output attraverso l'interazione tra cliente ed erogatore, e nel quale emerge pertanto la rilevanza degli atteggiamenti e dei comportamenti del personale sulla percezione della qualità da parte del cliente;

- in quanto erogano un servizio ad alta intensità relazionale, specialmente nel caso degli istituti che operano nel "settore giovanile".

Nel caso delle aziende sportive, un ulteriore aspetto critico che deve essere considerato è il fatto che il personale è spesso formato in ampia parte da volontari. Questi sono attratti dalla possibilità di potere esprimere la propria personalità nel perseguitamento di finalità di ordine ideale e socialmente utili, ma possono andare incontro, nel tempo, a fenomeni di demotivazione e disaffezione, in particolare modo laddove vi sia carenza di capacità manageriale nella gestione delle risorse umane.

4. L'assetto organizzativo: ha la funzione di assicurare condizioni di efficienza e di efficienza del lavoro umano. A tale scopo concorrono le sue variabili:

- la struttura organizzativa, quale modello di ripartizione dei compiti da svolgere tra i membri dell'organismo personale d'azienda, nonché di individuazione di poteri e responsabilità, e di definizione di linee gerarchiche e di comunicazione; la sua progettazione tende a contemporare esigenze di divisione e specializzazione del lavoro con necessità di coordinamento;

- i meccanismi operativi, che regolano lo svolgimento delle relazioni interorganizzative. Si tratta dell'aspetto dinamico dell'organizzazione aziendale, preordinato a produrre opportuni stimoli al comportamento del personale nell'ambito dei confini del sistema dei ruoli costituito dalla struttura organizzativa, che è l'elemento stabile dell'assetto organizzativo (28);

- lo stile di direzione adottato dal vertice per guidare il personale.

L'assetto organizzativo espleta un ruolo strumentale rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda, sicché la sua progettazione segue logicamente la formulazione della strategia aziendale, e in sua funzione deve coerentemente svilupparsi. Va da sé che l'assetto organizzativo attualmente esistente può condizionare le possibilità di rinnovare radicalmente il profilo strategico aziendale, potendosi perciò definire più complesse relazioni, di natura circolare, tra strategia ed organizzazione.

Il grado di formalizzazione e di articolazione di questo assetto è naturalmente variabile, anche in funzione delle dimensioni aziendali.

Nel caso di molte aziende sportive, ad esempio, si individuano frequentemente strutture organizzative semplici, caratterizzate dalla presenza di un organo di governo che riassume in sé anche funzioni di ordine direttivo e di ordine esecutivo. In situazioni di maggiore complessità ambientale e gestionale - sempre che la capacità di attrarre risorse umane adeguate lo consenta - l'organo di governo può concedere deleghe di compiti direttivi ad organi appositamente costituiti su base funzionale (ad es. addetto alle sponsorizzazioni e al fund raising; responsabile alla comunicazione; ecc.) o, talora, anche su base divisionale (ad es. responsabile al settore giovanile non agonistico, al settore amatoriale, ecc.).

Differentemente dall'impresa, anche laddove le strutture dell'azienda sportiva nonprofit risultino maggiormente articolate, alla distinzione logicamente ammissibile tra organi e funzioni di governo ed organi direttivi intermedi non può solitamente abbinarsi la distinzione soggettiva tra proprietà e management, poiché - come anticipato - il soggetto economico dell'azienda sportiva è frequentemen-

te costituito da uno o più dirigenti sportivi.

5. Il patrimonio: è costituito dall'insieme di condizioni di produzione e di consumo di pertinenza dell'azienda in un dato momento di tempo;

6. La struttura tecnica è infine espressa dalla configurazione fisicotecnica dell'azienda, cioè dalle caratteristiche degli impianti sportivi, dei locali amministrativi utilizzati dall'azienda, ecc.

Tra questi elementi sussistono relazioni di interdipendenza, dalle quali non si può prescindere, sia a fini di analisi teorica, che di management.

In particolare, si avrà modo di approfondire il ruolo del management nell'ambito dell'organizzazione sportiva, che nel formulare le decisioni e guidare il personale verso gli obiettivi fissati, deve operare nella consapevolezza delle relazioni circolari esistenti reciprocamente tra gli elementi del sistema aziendale e delle relazioni tra il sistema stesso e l'ambiente con cui interagisce.

BIBLIOGRAFIA

AIROLDI G., *Le aziende non profit tra Stato e mercato. Definizioni e classificazioni*, relazione presentata al Convegno AIDEA su "Le aziende non profit tra Stato e mercato", Roma, settembre 1995

AMADUZZI A., "L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni", UTET, Torino, 1979

ANTHONY R. N., *Management control in nonprofit organizations*, Irwin, 1988

BASTIA P., *Pianificazione e controllo. Modelli di riferimento*, in Atleticastudi, n. 2-3, 1987

BAUMOL W. J., *Business behaviour, Value and Growth*, McMillan, 1959 (tr. it. "Strategia delle imprese e sviluppo economico", Etas Kompass, Milano, 1972)

BERLE A., MEANS G., *The Modern Corporation and Private Property*, edizione originaria, 1932 (tr. it. "Società per azioni e proprietà privata", Einaudi, Torino, 1966)

BERTINI U., "Il sistema d'azienda. Schema di analisi", Giappichelli, Torino, 1990

BORGONOVIS E., "Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi il contributo delle aziende nonprofit al progresso economico e sociale", in AIDEA, "L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento", CLUEB, Bologna, 1994

CAPALDO P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Relazione presentata al convegno AIDEA su "Le aziende nonprofit tra Stato e mercato", Roma, settembre 1995

CHANDLER A. D. JR, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University, 1977 (tr. it. *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Angeli, Milano, 1981)

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988

DRUCKER P. F., *Managing the non-profit organization. Principles and practices*, HarperBusiness, 1990

FERRARIS FRANCESCHI R., "L'indagine metodologica in economia aziendale", Giuffrè, Milano, 1977

FIORENTINI G., *Organizzazioni nonprofit e di volontariato*, Etas-Libri, Milano, 1992

GUATRI L., *Vie e strumenti per la creazione di "nuovo valore"*, in *Finanza, Marketing, Produzione*, n. 3, settembre, 1991

MANNI F., *Le aziende calcistiche*, Giappichelli, Torino, 1991

MARANO M., *La formulazione degli obiettivi e degli orientamenti gestionali*, in L. Matteuzzi Mazzoni (a cura di), *Strumenti di controllo di gestione adottati nelle imprese operanti in provincia di Bologna*, Cedam, Padova, 1995

MATTEUZZI MAZZONI L., *Problemi di*

bilancio delle società calcistiche professionisti, in *Atti del Convegno su "La sociologia del gioco del calcio"*, Pinzolo, 1979.

NOMISMA, *Sport ed economia*, Fondazione Giulio Onesti, Roma, 1991
Onida P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, seconda edizione, 1965

REBORA G., *Lo spirito d'impresa negli enti senza scopo di lucro*, in *La lettera dell'ISVI*, n. 3, 1991

RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979

RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio delle società calcistiche*, Cacucci, Bari, 1990

TEODORI C., *L'economia e il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 1996

VON BERTALLANFFY L., *General system theory: a new approach to unity of science*, Human Biology, December, 1951

ZAMAGNI S., *Economia ed etica. Saggi sul fondamento etico del discorso economico*, A.V.E., Roma, 1994

ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale nell'anno accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di scienze economiche e commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927

Indirizzo dell'Autore
Dott. Maurizio Marano
V. Gozzadini, 6
40050 Villanova di Castenaso (BO)

NOTE

(1) Nello svolgimento di analisi economiche sul settore sportivo si incontrano soverchie difficoltà a causa della mancanza di una base informativa statistica adeguata; in molti casi si è costretti a fare riferimento a fonti statistiche disomogenee sotto una pluralità di aspetti:

- lo scopo in funzione del quale i dati sono stati raccolti;

- il profilo cronologico, connesso alla diversa epoca nella quale i dati sono stati raccolti ed elaborati;

- il criterio di raccolta e di elaborazione dei dati (ad esempio, i dati disponibili possono essere frutto di censimenti o di analisi campionarie; nel secondo caso, possono doversi utilizzare dati ottenuti a seguito di indagini condotte utilizzando campioni estremamente difformi per il criterio logico seguito nella loro costruzione; ecc.).

In presenza di tali limiti non è possibile delineare un quadro esaustivo del fenomeno sportivo in senso proprio né del suo aspetto economico. Le informazioni disponibili lasciano piuttosto emergere un insieme di indizi e di elementi di giudizio dai quali muovere per inquadrare opportunamente il problema.

Consapevoli di questi limiti, proponiamo alcuni sintetici riferimenti statistici allo scopo di confortare le affermazioni ora proposte.

La pratica sportiva si svolge essenzialmente nelle circa ottantamila associazioni aderenti alle Federazioni sportive nazionali (tra i quattro e i cinque milioni di praticanti) e/o agli Enti di promozione sportiva (tra i tre e i quattro milioni di praticanti); ad essa è da affiancarsi la pratica sportiva individuale, svolta al di fuori di forme organizzate.

Quanto al numero dei praticanti sportivi, in Italia negli ultimi anni ha oscillato tra gli undici e i dodici milioni di persone (secondo i dati Istat, nel 1990 si contavano 12.263.000 persone dediti alla pratica sportiva, corrispondenti al 22,8% della popolazione al di sopra dei tre anni di età). Pur in assenza di statistiche esaurienti, appare ampia anche la partecipazione diretta o indiretta a manifestazioni sportive di interesse locale o nazionale.

(2) Va da sé che il fenomeno dovrebbe essere osservato secondo gli andamenti con i quali si è manifestato nel corso del tempo. In questa sede, tuttavia, poiché si assume un'ottica di osservazione "micro", assumendo ad oggetto di osservazione la singola organizzazione sportiva, è sufficiente ricordare come le stime Nomisma (*Sport ed economia*, Fondazione Giulio Onesti, Roma, 1991) mostrino che in poco più di trent'anni i praticanti sono passati da 1.300.000 (1959) a più di 12.000.000.

(3) Come eccezione di rilievo, si può fare menzione degli studi dedicati alle società calcistiche e in particolare al loro bilancio. Antesignano in questo campo è il lavoro di L. Matteuzzi Mazzoni, *Problemi di bilan-*

cio delle società calcistiche professionisti, in *Atti del Convegno su "La sociologia del gioco del calcio"*, Pinzolo, 1979. Ad esso hanno fatto seguito altri studi, tra i quali segnaliamo le monografie di G. Rusconi, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990; F. Manni, *Le aziende calcistiche*, Giappichelli, Torino, 1991; C. Teodori, *L'economia e il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 1996.

Ricordiamo anche l'articolo di P. Bastia, *Pianificazione e controllo. Modelli di riferimento* in *Atletica studi*, n. 2-3, 1987, nel quale l'A. si sofferma sulle condizioni di applicabilità dei sistemi di pianificazione e controllo al caso delle aziende sportive.

(4) Secondo la classica definizione fornita dal fondatore dell'Economia aziendale, Gino Zappa, "Tendenze nuove negli studi di ragioneria", discorso inaugurale nell'anno accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927

(5) Usiamo la locuzione "Organizzazione sportiva" in luogo di altre espressioni spesso utilizzate nella pratica - associazioni sportive, società sportive - in quanto queste ultime colgono la veste giuridica sotto la quale si predispone l'attività di un centro organizzato di produzione di servizi sportivi. Dal punto di vista economico-aziendale, il concetto di "Organizzazione sportiva" qui utilizzato - lungi dal riferirsi all'assetto organizzativo delle aziende sportive - allude chiaramente alla nozione di *Istituto* operante nella produzione di servizi sportivi.

(6) Secondo la nozione di attività economica accolta dall'economia neoclassica successivamente alla definizione data da L. Robbins, *Essay on the nature and significance of economic science*, 1932 (tr. it. *Saggio sulla natura e l'importanza della scienza economica*, Utet, Torino, 1947)

(7) Prospettiva che vede nell'azienda "l'ordine economico di un istituto", cioè il suo profilo o il suo aspetto economico. Cfr. C. Masini, *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, 1979

(8) Ricordiamo che l'economista Joan Robinson ha indicato il ruolo che la teoria economica può assumere per l'operatore, raffigurandola metaforicamente come la "cassetta degli attrezzi" dalla quale trarre, a seconda della circostanza e dell'esigenza, lo strumento più utile per risolvere un problema.

(9) L'essenza di questi concetti è così spiegata con un bel gioco di parole da un Autore americano: "Efficiency means doing something right, effectiveness means doing the right something". Cfr. R. F. Vancil, Decentralization: Managerial Ambiguity by Design, Homewood, Illinois, 1978, p. 82

(10) A. D. Chandler Jr, The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Harvard University, 1977 (tr. it. La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana, Angeli, Milano, 1981)

(11) Si parla di capitale di rischio in quanto la remunerazione del capitale investito dai soggetti istituzionali è incerta e variabile, essendo legata al conseguimento di un risultato economico d'esercizio positivo (c.d. utile d'esercizio) ed è inoltre esposto al rischio di essere eroso o integralmente distrutto a seguito del verificarsi di risultati economici d'esercizio negativi (perdite d'esercizio).

(12) Vedi G. Ferrero, Istituzioni di Economia d'azienda, Giuffré, Milano, 1968

(13) All'azienda nonprofit viene prevalentemente riconosciuto il carattere privatistico, onde differenziarla logicamente dall'azienda composta pubblica che è in sé istituzionalmente non orientata a finalità lucrative. Nondimeno, nelle impostazioni di studi nordamericane, così come in alcuni significativi contributi della dottrina italiana, si accoglie una nozione di nonprofit comprensiva anche degli istituti e delle aziende pubbliche.

(14) Malgrado alcuni lavori più lontani nel tempo (P. E. Cassandro, Le gestioni erogatrici pubbliche, Giuffré, Milano, 1963; P. Capaldo, Il bilancio dello Stato nel sistema della programmazione economica, Giuffré, Milano, 1973), un più sistematico studio delle aziende pubbliche si afferma tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta (E. Borgonovi, L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali, Giuffré, Milano, 1978; L. Matteuzzi Mazzoni, Il sistema dei bilanci delle aziende pubbliche territoriali, CLUEB, Bologna, 1983).

(15) G. Rebora, Lo spirito d'impresa negli enti senza scopo di lucro, in La lettera dell'ISVI, n. 3, 1991; G. Fiorentini, Organizzazioni nonprofit e di volontariato, EtasLibri, Milano, 1992; E. Borgonovi, Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi il contributo delle aziende nonprofit al progresso economico e sociale, in AIDEA, L'elasticità dell'azienda di fronte

al cambiamento, CLUEB, Bologna, 1994; P. Capaldo, Le aziende nonprofit tra Stato e mercato, relazione presentata al convegno AIDEA,

(16) A titolo esemplificativo, si considerino le differenze tra un'attività di servizi il cui sistema di erogazione comprenda la funzione di guida alla preparazione fisica e tecnica (ad es. partecipazione ad una squadra giovanile di pallacanestro o ad un'associazione di atletica leggera) ed altre che consistono nella sola messa a disposizione di una struttura (impianto sportivo) per lo svolgimento a titolo personale dell'attività sportiva (ad es. noleggio campo da tennis o di squash).

(17) Per un commento si rinvia, fra gli altri, ai contributi di G. Martinelli, proposti su Atleticastudi.

(18) In altri casi, invece la SpA è struttura giuridica per l'esercizio di un'attività d'impresa.

(19) L'impresa è azienda profit, ma il suo vettore di fini non esclude la dimensione della socialità accanto a quelle della redditività e della competitività. La socialità aziendale, correttamente intesa, è anzi condizione che concorre ad instaurare relazioni produttive con il sistema degli interlocutori sociali e, a parità di condizioni, ad accrescere per questa via la competitività e quindi la redditività d'impresa (capacità reddituale espressa su orizzonti temporali estesi oltre il breve andare).

(20) Dal punto di vista teorico si prevede l'erogazione di sussidi per l'abbattimento dei prezzi al consumo del servizio socialmente utile, in modo da ridurne il costo marginale ed accrescere di conseguenza il grado di utilizzazione, determinato - secondo una prospettiva formale e in ipotesi di razionalità e certezza - in corrispondenza dell'incontro delle funzioni individuali di costo marginale e di beneficio marginale. L'erogazione di contributi finanziari e l'assegnazione della disponibilità di date strutture tecniche (a titolo gratuito o a condizioni privilegiate rispetto ai teorici prezzi di mercato - come è in Italia in virtù delle L. n. 507/95 e n. 390/86) possono consentire all'azienda sportiva non profit di ridurre l'entità dei costi fissi di gestione, pervenendo - ceteris paribus - a condizioni di equilibrio economico anche sulla base di quote associative più contenute.

(21) I bisogni economici corrispondono a quella gamma di bisogni umani che possono essere soddisfatti mediante l'impiego di beni economici, cioè beni e/o servizi contraddistinti - secondo la nota impostazione

dell'economista neoclassico Leon Walras - da utilità e scarsità.

(22) Vedi L. Guatri, Vie e strumenti per la creazione di "nuovo" valore, in Finanza, Marketing, Produzione, n. 3, settembre, 1991

(23) Seguendo lo schema classificatorio proposto da P. Capaldo, Op. cit.

(24) Si veda a tale riguardo l'opera del fondatore della teoria dei sistemi, L. Von Bertalanffy, General system theory: a new approach to unity of science, originariamente pubblicato in Human Biology, December, 1951

(25) Ad esempio, la formulazione della strategia aziendale è influenzata dall'orientamento strategico di fondo, vale a dire dall'insieme di idee-guida, valori e atteggiamenti, espressi dagli attori chiave dell'azienda, che definiscono l'identità (effettiva o ricercata) dell'impresa.

Questi valori sono a loro volta condizionati da obiettivi personali e valori culturali delle persone che compongono il vertice di comando dell'azienda.

Su questi temi si veda V. Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino, 1988

(26) In primis A. Berle, G. Means, The Modern Corporation and Private Property, edizione originaria, 1932 (tr. it. Società per azioni e proprietà privata, Einaudi, Torino, 1966); W. J. Baumol, Business behaviour, Value and Growth, McMillan, 1959 (tr. it. Strategia delle imprese e sviluppo economico, Etas Kompass, Milano, 1972)

(27) Si deve anche evidenziare come in Italia si siano nel tempo contate soltanto alcune situazioni nelle quali il management abbia assunto effettive funzioni di governo della grande impresa in luogo della proprietà (ad esempio, la Montedison all'epoca dell'amministrazione Schimberni). E' possibile, invece, che ciò si verifichi, sia pure pro tempore, nelle imprese minori in particolari situazioni di successione familiare, quando manchino membri della famiglia dell'imprenditore-fondatore che per età ed esperienza siano immediatamente in grado di prendere le redini dell'impresa, dimodoché il governo viene affidato temporaneamente ad un manager, sia pure in interazione con i membri della proprietà.

(28) A tale riguardo si veda A. Rugiadini, Organizzazione d'impresa, Giuffrè, Milano, 1979, p. 267-268