

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Triennale* in Diritto dell'Economia



IL MONDO DEL CICLISMO: ANALISI ECONOMICO
GIURIDICA DEL SISTEMA INTERNAZIONALE

Relatore: Prof. Angelo Capuzzo

Laureando: GIORGIO
LAZZARO
matricola N. 1235382

A.A. 2022/2023

La bicicletta insegna cos'è la fatica, cosa significa salire e scendere, non solo dalle montagne, ma anche nelle fortune e nei dispiaceri, insegna a vivere. Il ciclismo è un lungo viaggio alla ricerca di sé stessi.

IL CICLISMO PROFESSIONISTICO: ANALISI DEL SISTEMA E DEL BUSINESS

INTRODUZIONE

Breve storia del ciclismo professionistico

Il *ranking* internazionale prima del WorldTour

CAPITOLO I: ISTITUZIONE, COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEL WORLDTOUR

1.1 LA NASCITA DEL WORLDTOUR

1.2 La licenza WorldTour

1.2.1 Durata della licenza

1.2.2 Sospensione licenza

1.2.3 Ritiro licenza

1.2 LE ISTITUZIONI DEL WORLDTOUR

1.2.1 IL congresso

1.2.2 Il Comitato direttivo

1.2.3 l'ufficio esecutivo

1.2.4 il presidente UCI

1.2.5 Il tribunale arbitrale dello sport

1.3 TEAM WORLDTOUR: COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE

1.3.1 La registrazione annuale

1.3.2 Il numero dei corridori in un UCI WorldTeam

1.3.3 Il conflitto tra l'UCI e i grandi organizzatori

CAPITOLO II: CULTURA SPORTIVA E CULTURA D'IMPRESA

2.1 CULTURA ORGANIZZATIVA NELLO SPORT

2.2 SPORT E FINANZA

2.3 SPORT COME OBIETTIVO DI UN RISULTATO ECONOMICO

2.3.1 il brand

2.3.2 Le sponsorizzazioni

2.3.3 Il mercato e i suoi abituali consumatori

CAPITOLO III: IL BUSINESS NEL CICLISMO

3.1 EVOLUZIONE NORMATIVA NEL CICLISMO PROFESSIONISTICO

3.1.1. Norma del contratto

3.1.2. Lavoro sportivo autonomo e subordinato

3.2 EVOLUZIONE DEI BUDGET

3.2.1. Componenti positivi di reddito

3.2.2 Le componenti negative di reddito

3.3 2020: COVID E NUOVE POSSIBILI FONTI DI REDDITO

INTRODUZIONE

L'analisi economica del mondo del ciclismo è decisamente scarsa, un po' per la concorrenza di sport più ricchi, un po' per le particolarità che ne rendono difficile l'inquadramento sotto il profilo economico. La mia scelta di creare un elaborato su questa disciplina si basa su un duplice aspetto: per prima cosa la passione per le due ruote, e poi il desiderio di colmare, nei limiti delle mie capacità, le lacune rilevate in precedenza. L'obiettivo della tesi è quello di analizzare l'assetto organizzativo del ciclismo a livello professionistico internazionale. L'elemento centrale sarà l'analisi evolutiva della Lega istituita dall'Unione Ciclistica Internazionale (da ora in poi UCI) nel 2005 con la creazione del *ProTour*, sostituita poi dal 2011 dal *WorldTour*.

Il ciclismo è stato e continua ad essere uno degli sport di maggior tradizione nel panorama europeo. Sul finire del 1800 in molti paesi europei venivano organizzate diverse corse internazionali alle quali prendevano parte sia atleti professionistici, che facevano parte di squadre organizzate e gestite grazie all'aiuto degli sponsor tecnici che utilizzavano le corse come eventi di sviluppo del proprio marchio, sia da atleti dilettanti. Molte competizioni assunsero una grande importanza con il passare del tempo, diventando delle vere e proprie classiche nel panorama mondiale, come ad esempio la *Liegi Bastogne Liegi*, la cui prima edizione si svolse nel 1896, la *Parigi Roubaix* e la *Milano Sanremo*, la cui prima edizione è datata 1907. Oltre a queste grandi classiche a partire dai primi anni del 900 nacquero le grandi corse a tappe come il *Tour de France*, il *Giro d'Italia* e la *Vuelta* di Spagna, che in poco tempo, da essere solamente grandi manifestazioni sportive divennero veri e propri eventi sociali che davano lustro e visibilità al paese ospitante.

Da un punto di vista istituzionale l'organizzazione del ciclismo si è sempre prefissata di valorizzare e assecondare le esigenze di questo sport creando con il tempo strutture per la gestione del movimento ciclistico. A partire dall'anno 1909 le più importanti federazioni ciclistiche nazionali istituirono quella che tutti conoscono con il nome UCI, con lo scopo di coordinare, regolare e promuoverne la diffusione.

Nel 1984 nacque quello che si può definire il primo ranking individuale, simile al sistema adottato ancora oggi dal tennis. Alcuni anni dopo l'unione ciclistica internazionale decise di riunire le più importanti corse di un giorno all'interno di una macro-competizione denominata Coppa del mondo.

Questo sistema funzionò per diverso tempo, ma a partire dagli inizi del ventunesimo secolo divenne sempre più lacunoso rendendo necessaria una riforma totale.

Questa decisione, che di seguito illustreremo, si è basata sul tentativo di contrastare la forte specializzazione dei ciclisti e delle squadre verso alcune corse.

In particolare queste ultime, per ragioni di sponsor e nazionalità, tendevano a limitare il proprio impegno ad un ristretto numero di gare trascurando gli altri impegni che, di conseguenza, persero gran parte del proprio appeal. Nel mondo del ciclismo si è dunque avvertita l'esigenza di creare un sistema di controlli e di incentivazioni per un impegno competitivo omogeneo durante l'intero anno agonistico.

Nel secondo capitolo verranno messi in luce gli elementi che permettono ad un'impresa sportiva di generare valore nel mercato, ossia organizzazione, formazione, finanza, brand e sponsorizzazioni. Il focus di questo capitolo sarà l'analisi del parallelismo e della stretta connessione tra risultati sportivi e i risultati economici da essi derivanti.

Nel terzo e ultimo capitolo verranno considerate le maggiori voci di ricavo e di costo dei vari team, con particolare attenzione alle sponsorizzazioni come elementi positivi ed il costo degli atleti come elemento negativo di reddito. Successivamente si procederà con lo studio degli elementi essenziali del contratto di lavoro sportivo considerando i più importanti aspetti che lo regolano. Inoltre verranno considerati i principali articoli della legge 91/81, con attenzione particolare a quello che sembra essere un articolo specifico per il ciclismo: l'articolo 3 comma due lettera B. L'ultima parte di questo capitolo sarà connessa a delle considerazioni legate alla ripresa che questo sport ha dovuto affrontare nel 2020 a causa della pandemia da Covid19.

CAPITOLO I: ISTITUZIONE, COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEL WORLDTOUR

1.1 La nascita del World Tour

Agli inizi del 2000, l'UCI riteneva che la struttura organizzativa del ciclismo a livello professionistico non gli permettesse una crescita pari ad i principali sport moderni. Ad impedire questo sviluppo era il grande numero di squadre presenti sul nel panorama internazionale alle quali era concesso il diritto, ma non il dovere, di prendere parte alle varie corse presenti all'interno del calendario internazionale. Molto spesso i team migliori preferivano destinare i cosiddetti top rider alle gare più importanti del calendario, inviando invece le seconde linee nelle competizioni minori. Stiamo parlando di un aspetto molto semplice ma di grande rilevanza economica: le gare di maggiore importanza consentivano ai team di guadagnare più soldi rispetto alle varie gare di secondo livello.

Secondo aspetto negativo era l'enorme potere in mano agli organizzatori, i quali avevano la possibilità di scegliere in completa autonomia le squadre da invitare ai propri eventi, determinando spesso un grande malcontento nelle squadre escluse. Un altro motivo che portò ad un radicale cambiamento era la mancanza di vincoli e controlli finanziari sull'operato delle squadre, che permetteva la nascita di compagini dalla breve vita e che molto spesso non offrivano agli atleti nemmeno una retribuzione regolare.

In una situazione di questo tipo l'unione, tramite il suo presidente, l'irlandese *Pat McQuaid*, si sentì in dovere di attuare una rivoluzione dell'assetto del ciclismo professionistico. Il primo passo venne fatto nell'aprile 2004, con la nascita del *ProTour*, una Lega chiusa, dove un numero predefinito di squadre attraverso il rilascio di una licenza avrebbe ottenuto il diritto ma allo stesso tempo il dovere di partecipare a determinate gare in calendario. Ciò provocò un iniziale dissenso da parte dei principali organizzatori delle gare, poiché veniva tolta loro la possibilità di decidere chi avesse potuto partecipare o meno a determinate competizioni. Per ovviare a questo problema si giunse ad un compromesso: oltre i team dotati di licenza agli organizzatori veniva concesso di invitare anche un numero predefinito di squadre a loro scelta, denominate Professional (successivamente *ProTeam*), ossia gruppi

sportivi di rilievo che però gareggiavano tramite la concessione di una *wild card* da parte degli organizzatori.

I motivi di questo cambiamento sono molteplici e differenti, ma da un punto di vista economico la riforma si basava sulle esigenze di creare una *top class*, composta dai migliori gruppi sportivi che potessero competere tra loro nelle migliori gare a livello internazionale, aumentando di conseguenza l'attenzione di media e sponsor con l'obiettivo di una crescita della produzione di utili economici. Questo meccanismo però inizialmente risultò lacunoso, in quanto la selezione delle squadre da fare entrare nella Lega è stato modificato più volte, inserendo per la prima volta nel 2019, oltre ad elementi di carattere economico finanziario anche un elemento meritocratico: le 3 squadre che all'interno di un periodo di tempo di tre anni totalizzavano meno punti all'interno del Circus venivano retrocesse in quella che può essere definita la serie B del ciclismo ovvero la Lega Professional. Per equilibrare il tutto le tre migliori squadre del triennio di questa Lega venivano invece promosse all'interno degli UCI pro team.

1.2 La licenza World Tour

Il modo in cui il regolamento UCI presentava e spiegava inizialmente come era strutturata questa licenza può far pensare che dietro ad un compenso economico la società sportiva acquistava il diritto di sfruttare un determinato bene per i propri obiettivi commerciali.

Posto che il bene in questione sia l'uso di questa particolare licenza, intesa come il diritto e il dovere di prendere parte a determinate corse presenti all'interno della Lega, il fine commerciale è correre le corse in calendario in quanto per una società professionistica l'obiettivo principale risulta essere l'attività sportiva.

La durata prevista della licenza era inizialmente di quattro anni, e poteva essere ceduta sia a persone fisiche che giuridiche, dando vita a quelli che venivano definiti UCI pro team e UCI *protour events*.

L'assegnazione di quest'ultime spettava alla commissione licenze in seguito ad un attento esame della documentazione, dopo aver accertato che tutti i parametri richiesti venissero soddisfatti. Per coloro che acquisiscono la licenza vi è l'obbligo imperativo di accettare i vari regolamenti posti in essere, facendo ricadere sul possessore di questa licenza la responsabilità per le azioni della propria squadra o del proprio evento.

Nel 2011 nacque quello che viene definito *World Tour*, a seguito di un ripristino della formula del *ProTour*, il quale comprendeva 27 prove, che divennero immediatamente 29.

Il numero di queste rimase invariato fino al 2017, anno in cui vennero inserite 10 competizioni aggiuntive, destinate ad integrare il calendario nel triennio successivo.

L'ultima riforma venne annunciata a dicembre 2018 e che è entrata effettivamente in vigore a partire dal 1 gennaio 2020. Essa stabilisce un tetto massimo di 18 team con licenza *World Tour*, la cui durata passava da quattro a tre anni, al termine del quale le licenze venivano rinnovate o bocciate. Ci si potrebbe chiedere se ciò sia giusto o sbagliato, ma ad oggi il regolamento è questo. Al termine della stagione 2022 ci siamo trovati di fronte alla prima applicazione di questo nuovo regolamento, il quale ha stabilito che le peggiori formazioni del triennio sono state la *Lotto Soudal* e la *Israel Premier Tech*, nonostante una stagione in cui non sono figurate tra le peggiori squadre. I due team verranno sostituiti dal team *Alpecin Deceuninck* ed *Arkea Sumsic*, figurate come le due migliori formazioni ProTeam, le quali una volta venivano comunemente chiamate *Professional*. L'unione ciclistica internazionale ha comunque pensato ad un salvagente per limitare i danni a cascata che potrebbero portare ad un abbandono degli sponsor delle squadre retrocesse, consentendo loro di giocare le due *wild card* permanenti per tutte le corse inserite nel calendario *WorldTour*.

Dopo aver enunciato i primi criteri base per l'assegnazione di una licenza *World Tour* è importante rilevare come essa possa essere acquisita anche dallo sponsor principale della squadra che creando una propria società sportiva gestisce in via diretta l'attività sportiva. Esso però può anche appartenere ad un manager sportivo che crea una propria società con la quale stipula contratti con i vari sponsor. Sono previsti determinati obblighi da rispettare secondo un principio di trasparenza della propria attività: ogni possessore di licenza deve prima essere registrato legalmente in uno Stato ed indicare in maniera chiara ed esaustiva i soggetti dotati del potere gestionale ed esecutivo, i quali devono restare sempre gli stessi nei tre anni. La sede dove viene svolta l'attività dirigenziale stabilisce in base alla nazione le relative tasse e gli obblighi sociali a loro carico. Se la sede cambia nazione senza seguire l'iter previsto dal consiglio, la licenza viene automaticamente cancellata. La società in possesso di licenza deve preventivamente (10 giorni) comunicare il trasferimento della sede, la riduzione del capitale e tutte le possibili altre modifiche che riguardano la posizione e l'attività svolta nei propri uffici. Queste informazioni devono essere inviate contemporaneamente anche al revisore dei conti previsto dall'UCI.

1.2.1 La durata della licenza

Come abbiamo preventivamente detto di norma la licenza ha una validità di tre anni, ma può accadere che per determinate ragioni venga chiesta una durata inferiore. La domanda deve essere fatta nel momento della richiesta della licenza alla commissione, la quale deciderà in via autonoma e senza il dovere di dare una giustificazione per la non accettazione della minore durata temporale. La commissione licenze può però automaticamente ridurre la durata della licenza con una giustificazione secondo i criteri di accettazione per la sua acquisizione. È importante ricordare che nel caso di una restituzione della licenza in anticipo la metà della tassa dovuta per la durata della licenza dovrà essere versata nel conto previsto dal consiglio denominato "riserva bancaria fondo di solidarietà".

1.2.2 Sospensione della licenza

Oltre ad essere stabilita una durata temporale, il regolamento prevede dei casi in cui può verificarsi anche una sospensione temporale, con una conseguente sanzione alla società, non per essere venuti meno al regolamento, bensì come azione precauzionale per salvaguardare l'immagine del Circus. La durata massima della sospensione può essere di un mese o fino a quando il consiglio non stabilisce e dichiara risolti i problemi che hanno portato al blocco dell'attività ciclistica. Tutte le decisioni sulla sospensione devono essere prese con la presenza del presidente del consiglio più un membro in rappresentanza delle varie parti.

I team o gli organizzatori in disaccordo con tali decisioni possono decidere di appellarsi al tribunale d'arbitrato dello sport.

1.2.3 Ritiro Licenza

I casi nei quali la Commissione Licenze può decidere per una revoca immediata del diritto di partecipare al World Calendar hanno differenti origini. Tra gli altri la mancata o l'errata comunicazione di cambiamenti importanti nella gestione di una squadra WorldTour, una crisi finanziaria imprevista del possessore della licenza o degli sponsor principali, casi di gravi violazioni del regolamento UCI da parte di soggetti di una squadra o quando determinati comportamenti o azioni portano in cattiva luce la reputazione del sistema.

È sempre il presidente del Consiglio a dover riferire davanti alla Commissione il caso di un possibile ritiro della licenza. Prima di una decisione definitiva la Commissione concede all'UCI WorldTeam o all'UCI World Events un limite temporale per cercare di risolvere i problemi che hanno determinato il predetto ritiro. Se avviene la revoca, qualunque somma versata all'UCI non verrà restituita e rimane l'obbligo di pagare la tassa sulla licenza fino alla sua scadenza prevista al momento dell'acquisizione.

1.2 Le istituzioni del WorldTour

1.2.1 Il congresso

Il Congresso può definirsi come l'assemblea generale dei membri dell'unione ciclistica internazionale e si pone come suo organismo supremo¹.

Esso si compone di 9 delegati per Africa, America ed Asia, 3 delegati per l'Oceania e 15 delegati per l'Europa, per un totale di 45 votanti. In aggiunta a questi delegati ogni Confederazione continentale potrà eleggere 5 delegati supplenti per Africa, America ed Asia, due delegati per l'Oceania e 5 delegati supplenti per l'Europa. Essi non hanno il diritto di voto se non quando il numero corrispondente dei delegati votanti di una Confederazione continentale è assente. La votazione avviene per alzata di mano, ma tuttavia si procede ad una votazione a scrutinio segreto nei casi di ammissione, sospensione ed esclusione dei membri dell'UCI, per l'elezione e la revoca del presidente e ove lo richiedono 7 delegati votanti suddivisi tra le confederazioni continentali, con un massimo di tre delegati per ogni Federazione nazionale. Colui che viene nominato deve avere almeno 18 anni compiuti, essere membro della sua Federazione nazionale ed essere debitamente nominato dall'organo competente della detta Federazione nazionale².

Il Congresso a una serie di competenze esclusive tra le quali ricordiamo l'ammissione e l'esclusione delle varie federazioni nazionali come la loro sospensione, l'elezione del presidente dell'unione e l'elezione, la revoca dei membri del comitato direttivo e la nomina dei membri della loro della commissione etica.

¹ UCI, art 27 statuto s.d.

² UCI, art 27 statuto.

Ogni anno il Congresso si pronuncia sul rapporto del revisore dei conti il quale viene anche nominato o revocato su proposta del comitato direttivo.

Per ogni Congresso viene redatto un processo verbale, solitamente dal direttore generale in francese o in inglese, a seconda del suo autore e successivamente inviato alle federazioni ed alle confederazioni continentali.

È opportuno ricordare che le varie decisioni prese del Congresso hanno un'applicazione immediata.

1.2.2 Il comitato direttivo

il comitato direttivo detiene i poteri riguardanti la gestione dell'Uci e la regolamentazione del ciclismo. Esso viene incaricato di prendere decisioni in ogni materia non riservata ad altri organismi secondo le regole stabilite dallo statuto.

Il comitato direttivo fissa il luogo la data dei congressi, ne assicura la loro organizzazione e ne convoca i congressi, oltre a renderne esecutive le decisioni. Esso propone la nomina del revisore dei conti³, l'ammontare della quota annuale dei budget stabiliti e da sottomettere al Congresso, oltre a creare, tra le altre cose, le commissioni necessarie al buon funzionamento del sistema. Il comitato direttivo da un punto di vista sportivo svolge una funzione decisamente importante: stabilisce il luogo e la data delle varie prove dei campionati del mondo definendone l'organizzazione: esso infatti determina le condizioni di partecipazione alle varie prove ciclistiche e può determinare il rilascio delle licenze secondo la procedura che stabilisce il pagamento delle quote o dei canoni. Esso tra le altre sue funzioni annovera anche le sanzioni riguardanti le infrazioni ai regolamenti e alle varie decisioni secondo le procedure stabilite dal comitato.

Il comitato direttivo si compone dei 17 membri tra cui ricordiamo il presidente, 11 membri eletti dal Congresso e i 5 presidenti delle confederazioni continentali.

Il comitato direttivo, sulla base della loro specializzazione e qualificazione professionale può cooptare un massimo di due persone come membri del comitato direttivo, il cui mandato termina alla fine di quello del comitato direttivo di cui fanno parte. Questo organo si riunisce almeno due volte l'anno, su richiesta sia del presidente che di almeno 5 membri di esso, ogni volta che le circostanze lo facciano sembrare utile. Possono ripartire i

³ UCI, art 73 comma 1 statuto.

propri compiti tra i vari membri, i quali potranno essere assistiti da una commissione da loro presieduta, i cui membri verranno stabiliti dal comitato. Ogni membro che fa parte di una commissione ha l'obbligo di predisporre un budget annuale per il suo settore, il quale dovrà essere approvato ed integrato all'interno del budget globale dell'UCI, che verrà poi sottoposto al Congresso. Risulta particolare quanto unico che il mandato di un membro della commissione cessa in caso di decesso o dimissioni, ma anche nel caso in cui la seduta del comitato direttivo sia successiva alla data del compimento del suo settantaquattresimo anno d'età⁴. Il comitato direttivo si limita a produrre un rapporto, la cui approvazione deve essere preventivamente sottoposta al Congresso.

1.2.3 Ufficio esecutivo

La gestione degli affari che necessitano di essere regolati con urgenza tra le varie sedute del comitato direttivo possono essere delegate ad un ufficio esecutivo formato dal presidente dell'unione e dei tre vicepresidenti, ricordando che comunque tutte le decisioni adottate devono essere confermate dal comitato direttivo nel corso della successiva seduta. In casi di estrema urgenza il presidente, oltre ad avere un voto preponderante in caso di parità, può decidere da solo informando immediatamente l'ufficio esecutivo il quale svolge anche il compito di esaminare le varie candidature per la carica di direttore generale dell'unione ciclistica internazionale.

1.2.4 Il presidente

Il presidente dell'unione presiede il Congresso, il comitato direttivo e l'ufficio esecutivo, e ha la responsabilità di far applicare le decisioni da essi prese. Egli può designare ogni persona che abbia una funzione legata al ciclismo come delegato ufficiale dell'Uci per compiere missioni specifiche.

La carica può essere esercitata per un massimo di tre mandati di quattro anni ciascuno. Essa risulta incompatibile con un mandato o una qualunque funzione all'interno delle varie confederazioni continentali o nazionali. In caso di assenza o di impedimento a parte del presidente, l'ufficio esecutivo nomina un vicepresidente che ne farà le veci. In caso di cessazione definitiva delle sue funzioni il suo posto verrà preso dal

⁴ UCI, art 56 comma 4 statuto.

vicepresidente, ma nel successivo Congresso si assisterà all'elezione di un nuovo presidente. Questa particolare figura rappresenta l'Unione in ogni sua occasione anche in sede giudiziaria ed essa risulta validamente impegnata dalle firme congiunte del presidente di un vicepresidente o di un direttore nominato dal comitato direttivo.

1.2.5 Il tribunale arbitrale dello sport

Questo particolare tribunale ha sede a Losanna in Svizzera ed è esclusivamente competente per prendere conoscenze e risolvere i ricorsi contro le decisioni sportive. Ogni decisione che viene adottata dal Congresso o dal comitato direttivo può essere oggetto di un appello presso il tribunale dello sport. Esso è esclusivamente competente per dirimere le controversie tra gli organi UCI, comprese quelle tra confederazioni continentali e tra Federazione nazionali. Le sue decisioni risultano definitive ed inappellabili.

1.3 TEAM WORLDTOUR: COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE

1.3.1 La registrazione annuale

Un UCI WorldTeam, come accennato in precedenza, è composto dal soggetto possessore della licenza, dai corridori registrati presso l'UCI, dai soggetti che hanno il compito di pagare i costi della squadra, dagli sponsor e da tutto il personale sotto contratto che lavora in maniera permanente e continuativa al suo interno.

La nazionalità della singola compagine ciclistica viene determinata dal paese dove la società che possiede la licenza viene registrata. Essa provvede ai pagamenti delle tasse verso l'unione ciclistica internazionale e del corrispettivo economico nei confronti dei corridori e del personale regolarmente sotto contratto.

I membri di una squadra non devono e non possono avere qualunque contratto con soggetti appartenenti ad un'altra formazione World Tour, con altre compagini invitate a partecipare a corse World tour e con gli organizzatori degli eventi del calendario mondiale, per non influenzare il corretto svolgimento dell'attività ciclistica.

Il regolamento prevede che una formazione possa dichiarare la propria fine nei casi in cui non riesca a rispettare gli obblighi previsti nei confronti di terzi soggetti come corridori, direttori sportivi, dottori, meccanici, massaggiatori e tutti coloro che sono regolarmente sotto contratto con la società registrata.

Ogni formazione è tenuta, nel periodo di validità della sua licenza, ad una registrazione annuale utile per analizzare la situazione organizzativa e patrimoniale della squadra. Per questo motivo esistono precise scadenze temporali affinché la registrazione possa definirsi accettata.

Entro il primo giorno di luglio ogni squadra deve inviare tutti i contratti standard dei corridori, con tutte le possibili differenti clausole rispetto al contratto collettivo previsto dall'unione ciclistica, e un testo dove viene indicata la garanzia bancaria (fideiussione) per l'anno successivo.

Questi documenti hanno solamente una validità informativa e gli organi preposti non hanno alcun obbligo di studio di esse.

Entro il primo di settembre un world team deve aver pagato la tassa di registrazione prevista annualmente dalla commissione licenze. Successivamente e non oltre il 20 di ottobre dovrà essere recapitato presso la sede generale dell'Uci a Losanna un documento ufficiale bancario per garantire la copertura economica per l'anno successivo in base al regolamento, una lista indicante il nome esatto della squadra, l'indirizzo dove inviare i comunicati ufficiali, i principali recapiti del possessore della licenza e della società di riferimento, oltre ai nomi degli sponsor principali, del General manager e del team manager, con allegato un modulo di ripartizione degli incarichi all'interno della squadra.

Prima di vedere accettata la registrazione devono essere inviati al revisore dei conti previsto dall'Uci i seguenti documenti:

Il bilancio d'esercizio;

- Il bilancio intermedio al trentuno Agosto dell'anno corrente;
- Ricavi e Costi previsti per il corrente anno;
- Movimenti di cassa previsti alla fine dell'anno;
- Movimenti di cassa mensili;
- Il budget per l'anno successivo, con note di spiegazione per possibili variazioni;
- il Piano finanziario per il periodo di validità della licenza o del periodo rimanente di attività.

Se la decisione della Commissione sarà negativa il team potrà appellarsi al Tas di Losanna.

E insieme a questa serie di documenti devono essere presenti tutti i contratti firmati dai corridori. Tuttavia sono previste due eccezioni, la prima permette di presentare successivi contratti per un massimo di 18, entro il 20 novembre, la seconda con scadenza il 15 dicembre per l'approvazione di altri contratti firmati con i corridori. Nel caso di una decisione negativa sulla registrazione annuale la motivazione dovrà essere giustificata al possessore di licenza. In seguito la commissione licenza convocherà la squadra sotto esame per un'analisi più approfondita di tutti i documenti utili e dei fatti passati riguardanti la compagine in questione.

1.3.2 Il numero dei corridori in un UCI WorldTeam

Il numero di corridori previsti per ogni formazione non può essere inferiore a 25, per garantire stabilità e continuità nell'attività svolta. Il numero massimo di atleti è invece correlato al numero dei neo professionisti assunti con un organico massimo che comunque non può superare i 30 atleti. È comunque previsto un limite massimo di 5 neo professionisti sotto contratto ogni anno. Ogni squadra, dal 1° agosto fino al 31 dicembre, potrà inserire per un periodo di prova corridori senza contratto e under 23 definiti comunemente "stagisti".

Dato l'obbligo di partecipare a un determinato numero di corse, le squadre per esigenza hanno dovuto aumentare il numero dei corridori in organico. Un calendario davvero affollato, e con più competizioni che si possono svolgere in contemporanea, porta ad un'evidente diminuzione del livello competitivo nelle singole manifestazioni. In maniera specifica, in corse di minor prestigio poste nel finale di stagione i World team mandano a correre atleti di seconda fascia, stagisti e formazioni composte da 6/7 corridori, rispetto agli 8 previsti dal regolamento.

Si è dovuti così passare ad un'organizzazione sempre più dettagliata e curata nei minimi particolari, con la presenza di figure cruciali per la corretta gestione sportiva della compagine. Oltre ai corridori, elemento fondamentale, si stagliano altri importanti figure di diverso tipo e livello.

Partiamo dal DIRETTORE GENERALE (GENERAL MANAGER), il quale ha il principale ruolo di coordinare e ottimizzare la squadra. È una figura estremamente importante che risponde direttamente al presidente e/o proprietario della squadra. Ha la responsabilità di pianificare gli impegni, gestire e trovare gli sponsor e impartire le linee generali nominando la principale figura tecnica che compone lo staff: il DIRETTORE TECNICO.

Il DIRETTORE TECNICO (DIRETTORE SPORTIVO, TEAM MANAGER) è il responsabile tecnico della squadra con l'importante ruolo di tutelare e valorizzare il potenziale atletico della squadra stessa. A lui è affidata la selezione dei corridori e la gestione tecnica e tattica della squadra stessa. Ha il compito poi di orientare, disciplinare e dirigere la formazione tecnica, educativa ed agonistica dei corridori che ne fanno parte. Coordina inoltre l'operato di tutte le figure professionali di cui si avvale: allenatori, medici, fisioterapisti, massaggiatori, meccanici e specialisti vari. Durante la gara il direttore tecnico segue la squadra da un'auto (l'ammiraglia). Da qui comunica continuamente con i corridori, impartendo strategie e fornendo loro qualsiasi tipologia di assistenza: tecnica, sanitaria, motivazionale.

Molto spesso scelti dal direttore tecnico, allenatori e preparatori atletici hanno principalmente il compito di impostare le tabelle di lavoro dei corridori sulla base delle loro caratteristiche e degli obiettivi stagionali loro assegnati: li seguono nella progressione degli allenamenti e ne valutano i progressi mediante continui test specifici.

Il medico sportivo svolge un ruolo fondamentale per quel che concerne la tutela della salute generale di ogni atleta. Direttamente o indirettamente, avvalendosi di biologi nutrizionisti o dietisti, si occupa poi della corretta strategia nutrizionale di ciascun corridore. Coordina infine l'operato di tutte le figure riconducibili alla sfera sanitaria presenti all'interno dello staff (fisioterapisti, osteopati, massaggiatori), i quali hanno il compito di rimettere in sella un corridore dopo un infortunio muscolare. Intervengono sui dolori muscolari e articolari che possono insorgere con gli intensi carichi di lavoro a cui sono sottoposti gli atleti. In collaborazione poi con l'osteopata hanno il compito di valutare il corretto assetto posturale dell'atleta sulla bicicletta ai fini di garantire da una parte, l'ottimizzazione della prestazione sportiva e dall'altra, una diminuzione del rischio di infortuni. Quest'ultimo ha il compito di controllare la posizione assunta dall'atleta sulla bicicletta, ponendo la sua attenzione alla postura della colonna vertebrale e al movimento degli arti inferiori. Valutano eventuali accorgimenti tecnici (posizione e altezza della sella, distanza dal manubrio) finalizzati alla diminuzione dei possibili punti di tensione muscolari dovute a scorrette posizioni spesso fonte di infortuni.

I massaggiatori all'interno della squadra si occupano del benessere generale dell'atleta: organizzano i pasti, preparano le borracce e scelgono il corretto abbigliamento. Si occupano della preparazione dei pasti pre e post gara e durante la corsa gestiscono tutti i rifornimenti. A fine allenamento praticano poi il massaggio ai corridori per sciogliere le eventuali contratture muscolari generate dallo sforzo fisico, velocizzandone così il recupero. Lavorano quindi a strettissimo contatto con tutti i corridori diventandone molto spesso dei buoni confidenti. In seguito alla pandemia da Covid19 il numero di questi ultimi è aumentato in

seguito ad una crescita della sicurezza sanitaria per poter far proseguire l'attività agonistica.

Infine troviamo i meccanici, ovvero i responsabili dell'equipaggiamento della squadra. Scelgono la giusta attrezzatura e si occupano della messa a punto della bicicletta sulla base delle caratteristiche fisiche del corridore e della tipologia di gara che andrà ad affrontare. Durante la gara sono presenti sull'ammiraglia insieme al direttore sportivo, pronti ad intervenire nel caso i corridori necessitino di assistenza tecnica o di una riparazione.

Tra le ultime figure professionali presenti ricordiamo infine il MENTAL COACH. Oramai presente in tutte le squadre, ha il compito di sostenere a livello psicologico i corridori. In particolare aiuta l'atleta a gestire il recupero mentale e il carico emotivo dovuto alla competizione sportiva.

1.3 Il conflitto tra l'UCI e i grandi organizzatori

Nel corso degli anni i contrasti tra i proprietari dei più importanti eventi di ciclismo (i grandi organizzatori) e l'UCI hanno più di una volta messo in dubbio la validità e l'esistenza del ProTour.

Per comprendere meglio il potere e l'importanza di quest'ultimi è necessario fare una breve premessa: l'organizzazione di eventi ciclistici può essere intrapresa da società che ne organizzano uno solo durante l'anno o da altre che gestiscono più eventi all'interno di un anno agonistico.

In quest'ultimo caso sono da citare l'Amaury Sport Organisation (ASO) e la Rizzoli Corriere della Sera sport (RCS Sport), due aziende che, grazie alla gestione di una lunga serie di corse, sono riuscite ad acquisire negli anni un enorme potere politico nel mondo del ciclismo.

Infatti l'ASO organizza eventi come la Paris – Nice, la Paris – Roubaix, la Fleche Wallonne, la Liegi – Bastogne – Liegi, il Tour de France e la Paris – Tours, solo per citare quelli che fino al 2007 erano compresi nel ProTour.

RCS Sport prevede invece l'organizzazione di eventi come la Tirreno Adriatico, la Milano – Sanremo, il Giro d'Italia e il Giro di Lombardia, anch'essi nel ProTour fino al 2007.

Queste due grandi società organizzatrici affiancate dalla Unipublic, azienda che possedeva fino al 2008 il pacchetto di maggioranza della Vuelta de Espana, hanno promosso una vera e propria crociata contro la federazione internazionale e l'esistenza del ProTour, soprattutto tramite l'uso comunicativo dei giornali sportivi L'Equipe e La Gazzetta dello Sport.

È necessario ripercorrere una evoluzione storica del rapporto tra grandi organizzatori e UCI per comprendere al meglio la situazione. Fin dalla sua nascita l'UCI riuscì a portare nella sua lega chiusa la corsa più importante al mondo, il Tour de France, evento che fece da traino affinché gli organizzatori delle altre corse di prestigio, su indicazione del consiglio ProTour, entrassero nella lega chiusa. Il Tour de France da una parte spingeva le squadre ad acquisire la licenza, dall'altra permetteva agli

organizzatori di altri eventi del ProTour di avere alle proprie corse, un campo di partenti di livello internazionale. Una situazione che ha favorito alcuni eventi come il Giro d'Italia, che negli ultimi anni ha enormemente visto crescere il livello qualitativo della propria *starting list* con numerosi atleti stranieri di ottima qualità.

All'inizio, ovvero dalla stagione 2005, l'ASO con RCS Sport e Unipublic non acquisirono realmente la licenza, ma si limitarono in base ad un accordo con l'UCI ad accettare il ProTour e a far entrare al suo interno alcune delle loro corse, ma questa situazione durò ben poco.

A fine 2005 i grandi organizzatori decisero di non voler più riconoscere i loro eventi nel ProTour e pur essendo previsti nel calendario 2006, RCS Sport, ASO e Unipublic non volevano affiancare il loro nome a quello del ProTour non premiando a fine corsa il suo leader. Il loro obiettivo, infatti, era quello di creare un proprio calendario mondiale autonomo grazie all'aiuto delle più importanti federazioni nazionali, con dentro le loro undici corse provenienti dal ProTour.

La federazione internazionale che andava verso un'altra direzione, cercando di convincere i grandi organizzatori della bontà della propria lega chiusa chiedeva l'acquisto di una licenza, conscia che senza le corse come il Tour de France e il Giro d'Italia, il ProTour non avrebbe avuto alcun senso. Con quest'obiettivo l'UCI provò a portare avanti l'accordo raggiunto ad inizio 2005, promettendo la creazione futura di un calendario mondiale per il 2008. A ricucire i rapporti ormai molto tesi intervennero i gruppi sportivi tramite la loro associazione e il ProTour Calendar 2006 iniziò con i grandi organizzatori che pur mettendo le loro prove nella lega chiusa non volevano affiancare il nome dei propri eventi a quello dello stesso ProTour. All'inizio del 2007 la lotta fra UCI e grandi organizzatori esplose quando la federazione internazionale, dopo interminabili riunioni con il Consiglio ProTour e l'associazione degli UCI ProTeams (l'IPCT), decise di mantenere, contro la richiesta dei grandi organizzatori, il numero di venti squadre. I grandi organizzatori comunicarono di non accettare le venti squadre promosse dall'UCI, rimanendo ferme ad un numero di diciotto per avere più wild card da assegnare a squadre non ProTour. Alla partenza dello stesso ProTour con la Paris – Nice, l'ASO, organizzatrice e proprietaria dell'evento, confermò solo diciotto squadre ProTour dando ad un UCI ProTeams, l'Astana, una wild card, ed escludendo l'altra squadra con licenza, la svedese Unibet.

L'UCI, pur di mantenere il suo potere e prestigio, vietò alle squadre di partecipare alla Paris – Nice intimando la definitiva esclusione dal ProTour ed una ingente multa. In una situazione del genere si rischiava il collasso totale del ciclismo professionistico mondiale poiché nessuno intendeva muoversi dalle proprie posizioni. Le squadre, schierandosi contro l'UCI, dichiararono che per interessi ed esigenze tecniche sportive volevano e dovevano partecipare alla Paris – Nice. L'UCI si vide costretta a scendere a patti e a chiedere un incontro con i grandi organizzatori insieme alle associazioni delle squadre ProTour e quella dei corridori.

La riunione portò ad un nuovo accordo, sempre transitorio, nell'attesa di modifiche radicali ormai necessarie, che culmineranno nel 2011 con

l'evoluzione e il passaggio al WorldTour. Ciò portò ad importanti cambiamenti non solo regolamentari ma, come si vedrà in seguito, anche in senso all'organizzazione interna dei vari team.

CAPITOLO II – CULTURA SPORTIVA E CULTURA D'IMPRESA

2.1 CULTURA ORGANIZZATIVA NELLO SPORT

La cultura organizzativa si può definire come un fenomeno che si concretizza in un insieme di valori, competenze, di comportamenti e di relazioni condivise nel tempo da una collettività, e le conseguenti esperienze di successo o insuccesso. Essa di rimando fornisce l'identità all'azienda e l'appartenenza delle persone alla stessa, producendo sentimenti quali l'aggregazione e integrazione.

Tutto ciò porterà di riflesso vantaggi economici e non, poiché l'immagine che l'impresa fornisce agli agenti esterni è direttamente proporzionale ai vantaggi che dal suo uso derivano. Sono strumenti ormai che rappresentano la base delle conoscenze che ogni manager di una società sportiva di livello dovrebbe padroneggiare per poter svolgere il proprio mestiere nella miglior maniera possibile.

Se prendiamo in considerazione i principali elementi della cultura aziendale, ci accorgiamo che le loro relazioni con lo sport ci sono tutte.

Questi si possono riassumere con:

- il riconoscimento e lo sviluppo delle competenze e delle culture professionali;
- gli stili di *leadership* di collaborazione di cooperazione;
- la condivisione del linguaggio con la diffusione della codificazione delle informazioni.

La complessità nella gestione organizzativa all'interno del mondo sportivo è causata da alcune caratteristiche intrinseche, come l'indefinito numero di variabili presenti e la dinamicità che ogni situazione di matrice sportiva prevede. Considerando poi che risulta assai difficile fissare regole in maniera certa, il successo della gestione sta tutto nell'operato dei manager e dei suoi collaboratori.

Le società si trovano quindi a fronteggiare un ambiente complesso di procedure e norme.

Per cercare di ridurre al minimo il margine d'errore e di allestire un'organizzazione il più efficace ed efficiente possibile si attua una spartizione del lavoro negli staff e nei team, all'interno dei quali vengono spartiti i ruoli e suddivise le responsabilità tra i vari operatori. Come è logico aspettarsi, un meccanismo così complesso richiede tempo e capacità non indifferenti per essere perfezionato. "L'organizzazione di una società sportiva risulta funzione principale di un'operazione burocratica caratterizzata da regole formali, piani di lavoro e una chiara specializzazione dei ruoli"⁵.

Lo sport di squadra, come lo stesso evento sportivo, all'interno di una stagione ha bisogno di un'organizzazione strutturata in grado di progettare e pianificare la preparazione e lo svolgimento degli eventi sportivi.

2.2 SPORT E FINANZA

Il rapporto tra la finanza e lo sport ha subito delle variazioni significative nell'ultimo periodo, prospettando delle significative mutazioni. Questo progresso, affinché possa portare ai frutti sperati, prevede l'applicazione e l'attuazione di precise e corrette manovre finanziarie, basate sulla gestione globale del prodotto sportivo. I manager della finanza sportiva prendono decisioni su questioni comuni a tutte le imprese, ma in più agiscono in un settore imprevedibile e ricco di mutamenti, come quello dello sport.

L'attenzione del loro operato sarà quindi focalizzata prioritariamente sulla gestione del rischio sportivo, ma comunque tenendo in considerazione diversi aspetti di finanza tradizionale. Nel momento in cui vengono stabilite le decisioni finanziarie, l'area su cui verrà posta maggiore attenzione sarà quella relativa alla valutazione del rischio che è presente in qualsiasi normale attività produttiva. Le imprese sono chiamate a fronteggiarlo come rischio di mercato con l'obiettivo di raggiungere il miglior equilibrio.

Le società sportive, al pari delle attività imprenditoriali, dovranno affrontare tale sfida supportate dall'area finanziaria che si occupa di gestire le variabili aleatorie che potrebbero rivelarsi. In questo settore si prospetta un ulteriore tipo di rischio, che è costituito da eventuali mancati introiti causati da esclusione da una competizione o mancate vittorie. La gestione delle società sportive è condizionata da eventi imprevedibili che possono minare il loro equilibrio economico-finanziario. A livello prettamente economico infatti il verificarsi di una di queste condizioni, o talvolta di entrambe, portano ad una variazione in negativo dei possibili ricavi futuri. Tutti questi elementi devono essere considerati in sede di programmazione e valutazione in modo da poter anticipare possibili

⁵ Guerzi P., Ruta D, Team leadership, Egea, Milano 2010 s.d.

ripercussioni sull'attività di bilancio. Queste variabili sono il tratto peculiare dello sport, e le si accetta nel momento in cui si entra a far parte del circolo.

Le società dovrebbero cercare di svincolare il più possibile il risultato economico d'esercizio dalla prestazione e dalle vittorie degli atleti, garantendo una continua e attenta condizione di equilibrio economico-finanziario. Non devono ragionare solo in un contesto agonistico, dato dalla quantità di vittorie e dai punti utili per la classifica UCI, visto che i risultati potrebbero venire condizionati da fattori accidentali (esempio banale: una caduta). A mio modo di vedere dovrebbero poi diversificare il business principale delle proprie fonti d'entrata in modo da arginare l'eventuale impatto negativo degli eventi sopra elencati. Verso questa direzione negli ultimi anni si sta muovendo anche il mondo del calcio, e ritengo che anche il ciclismo dovrebbe uniformarsi a tali principi, in modo da garantirne la sopravvivenza.

Infatti non solo le squadre e i bilanci delle stesse beneficiano dell'effetto positivo di una vittoria, ma anche l'ente organizzatore e le varie testate giornalistiche traggono vantaggi, senza poi dimenticare gli sponsor. Nel nostro paese, possiamo assistere ad un sapiente caso di gestione organizzativa con riguardo ad un risultato economico da raggiungere citando La Gazzetta dello Sport, organizzatrice dell'evento ciclistico più importante d'Italia, attirando ogni anno un buon numero di capitali.

2.3 SPORT COME OBIETTIVO DI UN RISULTATO ECONOMICO

L'esempio sopracitato ci permette di capire che l'economicità sta alla base dell'azione di questi operatori, che sfruttando gli eventi sportivi da loro gestiti e sfruttando la propria immagine, sono riusciti a generare ricavi, rendendo positivo l'investimento da parte dei propri azionisti.

La vocazione organizzativa della gazzetta dello sport si manifestò già dal suo debutto, dato che nella prima pagina del numero di esordio, veniva annunciata una gara ciclistica, la Milano-Lecco-Erba, organizzata dal giornale il 6 aprile 1896. L'attività organizzativa proseguirà sviluppandosi anno dopo anno fino al 1909, anno di nascita del Giro d'Italia, che ancora rimane la manifestazione sportiva più importante organizzata dal giornale.

Con il sopraggiungere del successo l'ufficio organizzativo e la Gazzetta dello Sport cambiarono diverse volte assetto giuridico, in quanto riconosciute come unità separate anche giuridicamente, mentre oggi si sono costituite in una società per azioni: RCS Sport, controllata dall'editore.

Le motivazioni alla base del perdurare di questa attività sono ripartite in maniera equa tra lo scopo originario di dare risalto all'immagine della testata per il perseguimento del miglior risultato economico realizzabile, o che copra quanto meno i costi delle iniziative.

La strategia organizzativa è oggi indirizzata su due aspetti principali: il primo più tradizionale e legato a principi di stampo economico, l'altro più istituzionale e rivolto al ciclismo, dove a un evento la cui rilevanza sociale e sportiva, quale il giro d'Italia, la Milano-Sanremo e il giro di Lombardia, si affiancano numerose altre corse sia tappe che in linea che promuovono una parte dell'attività professionistica italiana a discapito di risultati economici miseri.

L'evoluzione di questa linea di sviluppo, che, in soli 5 anni, ha visto aumentare del 300% il numero dei giorni di manifestazioni sportive organizzate, riesce a coniugare un triplice obiettivo: il raggiungimento di un contenuto sportivo di alto livello delle manifestazioni, un importante ritorno d'immagine sulla testata giornalistica collegata, un risultato economico più che positivo e che quindi non grava sulle risorse degli azionisti.

2.3.1 IL BRAND

La valutazione del brand appartiene alla vasta disciplina della valutazione di beni immateriali, ove troviamo i beni privi di consistenza fisica più facilmente quantificabili, come brevetti, licenze, marchi registrati, tecnologie.

Esperti di marketing parlano di brand come di un "valore aggiunto" e lo fanno parlando di "*brand equity*"⁶.

Questo è il punto di partenza per comprendere al meglio come il brand e i suoi elementi identificativi servano ad alimentare la già citata "*brand equity*", che è un concetto che può essere definito come lo stato, in un preciso momento, della relazione instaurata tra una determinata offerta e una domanda, esprimendo il valore del brand in condizioni di normale funzionamento del mercato di riferimento. Investire nel proprio brand comporta sviluppare strategie di gestione e commercializzazione del marchio.

Per quanto riguarda la commercializzazione, si utilizzano tecniche di *marketing mix*, che con l'ausilio di strumenti di analisi di mercato, consentono lo sfruttamento d'immagine di un prodotto per venderne un

⁶ D. A. Aaker., *Brand Equity: La gestione del valore di marca*, 1997.

altro, attraverso l'insieme di attività e di azioni che promuovono la vendita di una determinata linea di prodotti o anche di un solo prodotto con l'apertura dei negozi e di centri specializzati del commercio di propri gadget, o, economicamente ancor più vantaggioso, affidandosi a servizi di *e-commerce*.

Alla base di tale attività c'è una profonda conoscenza del valore economico presente e di quello potenziale del proprio brand. Solo conoscendo il reale valore del marchio è possibile negoziare con sponsor, televisioni, organizzazioni. I principali metodi di valutazione che possono essere usati, sono due: i metodi basati sul costo e i metodi finanziari e reddituali.

Con i primi si determina il valore attuale del brand, basandosi sul calcolo degli investimenti passati che hanno portato allo sviluppo del proprio marchio. Sono metodi immediati e fondati su dati storici.

I metodi finanziari e reddituali invece analizzano proiezioni future del valore. Essi tendono a compiere analisi considerando il flusso di cassa che il brand è in grado di creare, così da poterne determinare l'andamento futuro.

Parlare di gestione del brand non significa parlare esclusivamente di vendita di *merchandising*, ma anche dello sviluppo dei canali tematici sociali, dell'immagine fornita da Internet, e dello studio e della cura dei *social network*, dato che una buona parte del seguito mediatico è rappresentata dalle nuove generazioni. Essi rappresentano utili ed efficaci canali di divulgazione a costi decisamente contenuti.

Queste misurazioni presentano un'estrema utilità per individuare le aree con nuove possibilità di sviluppo al fine di creare valore nel lungo periodo. Per fare questo è necessario individuare i metodi di valutazione appropriati.

Dopo un'attenta valutazione del valore del marchio, è possibile fare degli investimenti sullo sviluppo dello stesso orientandosi sulle attività di maggiore maggiormente redditizie.

I ricavi derivanti dalla vendita del merchandising erano considerati trascurabili per diversi motivi e costituivano un ricavo marginale, probabilmente dovuto alla forte presenza di un mercato abusivo nel commercio dei gadget. Negli ultimi anni tuttavia c'è stata una maggior attenzione alle politiche di *merchandising*, dovuta alla buona competenza dei manager sportivi, ma anche per la creazione di nuovo assetto normativo che permette ora di ottenere attività lucrative.

La possibilità di sfruttare la propria immagine, il proprio brand, la propria visibilità, ha portato molti atleti a diventare immagine simbolo per molte aziende e a creare valore per entrambi. Negli ultimi due anni stiamo

assistendo a sponsorizzazioni personali dei corridori non solo da parte di sponsor tecnici e legati alle due ruote, ma anche da parte di società apparentemente fuori settore, una su tutte *RedBull*. Lo sfruttamento d'immagine rappresenta un elemento di produzione di reddito per l'atleta, ma gli accordi tengono conto anche dei valori trasmessi e in cui si rivede lo sponsor. All'interno dei contratti sono presenti infatti clausole unilaterali che ne permettono l'estinzione anticipata, in casi come l'utilizzo di sostanze dopanti, attraverso comportamenti antisportivi dell'atleta, e in generale quando ci sarebbe un danno d'immagine troppo rilevante per la società sfruttatrice di tali diritti. Negli ultimi anni da tutti si è identificato nel ciclismo l'ex Armstrong come il principale esempio di questo meccanismo.

(Approfondimento) Il caso Armstrong

Lance Armstrong è un ex ciclista statunitense, capace di vincere, a cavallo tra il 1999 e il 2005, 7 edizioni del Tour de France consecutive, nonostante una lunga distanza dalle corse dovuta ad un tumore a testicoli e cervello. L'immagine del campione che sconfisse un male incurabile e che poi riuscì a salire e a rimanere sul tetto del mondo, gli permise, e di riflesso anche alla *Lance Armstrong Foundation* (alias *Livestrong*), di stipulare accordi milionari con molte imprese che si rivedevano in valori come la resilienza, il coraggio e la determinazione, tipiche della storia del texano.

Nel 2005 annuncia il suo ritiro dalle corse, convinto ormai che la sensibilizzazione nella lotta al cancro abbia portato i frutti sperati. E la sua scommessa, almeno inizialmente, sembrava vinta: i ricavi arrivarono a toccare i 52,5 milioni nel 2005, l'apice della sua storia.

A causa della diminuzione della visibilità portata dalle vittorie di Armstrong, i ricavi scesero a 27,2 milioni nel 2008, e ciò fece tornare l'atleta sui suoi passi. "Torno per tenere alta l'attenzione sulla lotta ai tumori" aveva dichiarato il sette volte vincitore del Giro di Francia, quando era rimontato in sella a fine anno, dopo tre anni sabbatici. E sembrava nuovamente la scelta giusta: i ricavi della Livestrong salirono fino a 46,84 milioni nel 2011, con un notevole aumento anche delle donazioni (da 9,3 a 11 milioni) e gli introiti da merchandising (da 5,1 a 7,3 milioni). Ma al di là della Fondazione, che dal 2002 al 2012 ha raccolto qualcosa come 325 milioni di dollari, il ritorno di Armstrong alle corse ha ridato vigore all'intera galassia di aziende che ruotano attorno alla sua icona.

Un esempio è rappresentato da *Oakley*, controllata americana di Luxottica, che dalla vendita di occhiali tecnici marchiati *Livestrong* ha incassato più di 40 milioni di dollari. La Fondazione, che aveva diritto a 20 dollari per ogni

paio, ha avuto 5 milioni. Un affare per entrambe le parti. Stesso discorso per Nike, partner di lunga data di Armstrong, che nel 2008 ha lanciato una linea di abbigliamento sportivo con marchio Livestrong. Alleanza che, grazie soprattutto al braccialetto giallo da 1 dollaro (dalla loro vendita sono derivati 100 milioni), ha fruttato alla Fondazione oltre 80 milioni di dollari. *Radioshack*, colosso texano della vendita online di elettronica di consumo e quell'anno sponsor della squadra di Armstrong al Tour, nel secondo trimestre 2010 superò quota 1 miliardo di fatturato.

Tutto questo fece diventare il texano l'uomo immagine dell'intero movimento ciclistico, permettendogli di accumulare un patrimonio di 125 milioni.

La partnership con Livestrong e con quello che rappresenta il suo fondatore ha trasformato l'immagine del brand agli occhi dei clienti

Proprio gli sponsor, una volta delizia del ciclista americano, nel 2012 si rivelarono la sua croce. Dopo le ripetute accuse di doping mosse, tra gli altri, da un ex compagno di squadra (Floyd Landis), il 7 volte vincitore della Grande Boucle, in un'intervista ad Oprah Winfrey, ammise l'utilizzo sistematico durante le sue campagne in Francia di sostanze dopanti, e che probabilmente furono la causa dei suoi tumori.

In seguito a queste dichiarazioni, Armstrong ha visto il sistematico abbandono da parte di tutti i suoi sponsor e principali sostenitori, ed è stato convocato in giudizio davanti alla Corte di Los Angeles con l'accusa di aver violato i contratti di sponsorizzazione, dove si impegnava a non assumere sostanze proibite. Una denuncia è stata mossa dal team legale della società che cura le sponsorizzazioni di Armstrong. Sempre per quanto riguarda le accuse di doping, questa società si rifiutò di pagare già nel 2004 un premio di 5 milioni di dollari.

Anche il governo americano, si dichiarò parte civile nella causa intentata da Floyd Landis, la quale si concluse nel 2018 con un patteggiamento che prevedeva il pagamento di 5 milioni di dollari. In un'altra causa Lance Armstrong è stato condannato a pagare 10 milioni di dollari per aver mentito sul suo uso di sostanze dopanti agli sponsor⁷.

È questo l'esito di un arbitrato con uno dei suoi ex sponsor, la Sca Promotion. L'azienda di Dallas, che si occupa di promozione, fu costretta a pagare ad Armstrong 7,5 milioni di dollari nel 2006 dopo una causa intentata dall'ex ciclista americano per il rifiuto della Sca al pagamento del premio da 5 milioni di dollari per la vittoria del 2004. Tuttavia, il texano aveva ricevuto 4,5 milioni di dollari di bonus per le vittorie al Tour dal 2001 al 2003.

⁷ The Guardian, Lance Armstrong settles \$10m doping case with promotions company", 2015.

Quando però Armstrong ha ammesso di aver fatto uso di sostanze proibite in tutti i sette Tour, nel 2012 è stato privato delle vittorie conseguite a partire dal primo agosto 1998. La Sca aveva a quel punto citato a sua volta Armstrong per averli ingannati. L'ex campione decaduto venne accusato di truffa e costretto a pagare una sanzione milionaria.

2.3.1 LE SPONSORIZZAZIONI

In Italia, a partire dal 1896, come accennato in precedenza, attorno alle competizioni ciclistiche si iniziò a creare un certo seguito mediatico, avvicinando e consentendo lo sviluppo delle prime forme di stampa sportiva, giungendo ad una sorta di interazione tra sport e mezzi di comunicazione. Questo fenomeno ha avuto via via un progressivo sviluppo dettato dal passaggio del ciclismo in diverse epoche storiche. L'invenzione e diffusione della radio prima, e della televisione poi, ha trasformato la concezione di questo sport, da bene riservato a pochi facoltosi a bene di massa, dando l'idea dell'immagine sportiva quale simbolo di vittoria. Le piattaforme digitali poi, come tutti gli strumenti di comunicazione nati con l'avvento di internet hanno accelerato, incrementato e reso appetibile a livello internazionale le competizioni, in questo caso da intendersi come un mero prodotto generato dal settore delle due ruote.

La rapida evoluzione delle tecnologie, sviluppata nel corso degli anni, ha modificato il target a cui il prodotto ciclismo si rivolge, ma ha anche mutato il contesto dei soggetti che operano all'interno di questo settore. L'evento sportivo al giorno d'oggi è da intendersi nella più ampia accezione, superando la mera durata dell'evento in sé, ma ricopre tutto l'arco temporale che precede, il tempo di attesa e il periodo che ne segue, definito dagli esperti tempo di ricaduta di una manifestazione. Ne sono alcuni esempi la programmazione di determinate manifestazioni sportive, come i campionati mondiali di calcio, le Olimpiadi, il Motomondiale e la Formula1.

La volontà di gestire l'impatto economico delle manifestazioni per poterne trarre i maggiori benefici possibili, porta le squadre e gli atleti, che sono gli attori protagonisti dell'evento e quindi centri gravitazionali per le aziende di riferimento, a diventare i propulsori dell'intero sistema sportivo. Sono particolarmente importanti gli eventi organizzati dal vivo da parte delle televisioni, sia prima che dopo la corsa, in quanto consentono di attrarre a sé investimenti pubblicitari, garantendo inoltre elevate audience. Le aziende che producono beni e servizi invece, attraverso accordi di sponsorizzazioni sportive, possono realizzare operazioni di marketing con le squadre al fine di raggiungere gli obiettivi che il costo sopportato venga giustificato da un ritorno d'immagine. Il rapporto che si crea tra i media e le

imprese sponsorizzatrici è concentrato sulla visibilità e sulla comunicazione che l'evento stesso propone. Questi fattori hanno aumentato il valore commerciale dello spettacolo ed il costo di acquisto dei diritti televisivi, aumentando in questo modo l'importanza degli eventi stessi all'interno dei palinsesti e delle televisioni, dando maggiore visibilità e di conseguenza aumentando il bacino di imprese desiderose di entrare nel circus.

In Italia, lo sponsor fa il suo primo ingresso nello sport con il ciclismo attorno agli anni 50, quando uno dei corridori di maggiore rilievo dell'epoca, Fiorenzo Magni, (Vaiano Prato, 1920-2012), convinse l'impresa di cosmesi Nivea ad abbinare il proprio marchio a quello della sua squadra.

Ciclista professionista tra il 1940 e il 1956, vinse tre volte il Giro delle Fiandre (1949-1950-1951), tre Giri d'Italia (1948, 1951 e 1955) ed è l'atleta più vecchio a salire sul podio di una corsa a tappe, quando arrivò secondo nell'anno del ritiro, il 1956.

Dopo le corse fu Commissario tecnico della Nazionale, diventando poi presidente dell'Associazione corridori ed infine eletto alla presidenza della Lega del Professionismo.

Egli fu il primo a capire che lo sponsor era una questione di sopravvivenza: allora erano le fabbriche di biciclette a finanziare direttamente i corridori e nel 1954 la *Fouchs*, main sponsor della sua squadra (formata da soli sette corridori), annunciò che non aveva più disponibilità economiche e che avrebbe dovuto ritirare la sponsorizzazione. Senza uno sponsor valido e in grado di coprire le spese, la squadra avrebbe dovuto chiudere i battenti, lasciando corridori e dirigenti disoccupati. Consapevole del rischio, a Magni venne in mente che conosceva dei dirigenti della Nivea. Andò da loro ed accettarono di creare un abbinamento con la sua squadra per tre anni, dal 1954 al 1956, ultimo suo anno di professionismo. Non fu difficile convincere i dirigenti della Nivea in quanto, in quegli anni, il ciclismo aveva un seguito mediatico paragonabile a quello che oggi appartiene al calcio, e comparire sulla prima pagina della Gazzetta Dello Sport forniva una visibilità al marchio di gran lunga superiore rispetto a tutti gli altri sport. Nel periodo primaverile, in occasione del Giro d'Italia l'editore apriva dedicando titolo e prima pagina al vincitore di giornata, mentre una partita di calcio di cartello occupava solo la parte residuale della rivista. Le aziende capirono subito che entrare nel ciclismo, in quel preciso momento storico, era un affare da cogliere.

Fiorenzo, seppur involontariamente, creò un precedente nei rapporti tra ciclismo e attività produttive, e quello fu l'inizio di una nuova era. Oggi tutto si è moltiplicato: lo sponsor ha un peso incredibile, gestendo l'aspetto finanziario, i mezzi e le persone. C'è stata una grande evoluzione in senso

positivo. Se da un lato c'è una pressione maggiore in quanto le aziende investono molto denaro, dall'altro lato hanno l'esigenza di ottenere dei risultati. L'atleta non può che rimanere estraneo, questo perché per rendere al meglio, deve essere lasciato libero e tranquillo di esprimere le sue potenzialità.

Nel tempo, le forme di sponsorizzazione da parte delle aziende si sono evolute: dalla semplice fornitura di materiale tecnico all'entrata vera e propria nella gestione del team stesso.

Sembra proprio la seconda ipotesi, quella del controllo del team sportivo e dei relativi eventi, la strada che porta ad un ritorno d'immagine maggiore, e che per l'impresa risulta quindi più appetibile.

Lo sponsor investe attraverso spese pubblicitarie, solitamente ma non solamente per passione personale, ma anche per trarne dei vantaggi. Le scelte dirigenziali dei mercati in cui operare e la decisione sugli atleti da acquistare, porta ad investire sull'immagine individuale dello stesso rendendo economica la gestione stessa. Questo comporta una profonda conoscenza del mondo sportivo in cui si investe garantendo risultati programmati.

Per far ciò però risulta necessario avere una certa esperienza nel settore, o in mancanza di essa, di affidarsi a persone "del settore", in modo da cercare di ridurre al minimo i rischi di una cattiva gestione. Dall'analisi di casi concreti di formazioni italiane che nel recente passato hanno fatto della buona e coerente gestione organizzativa, è emerso che il semplice investimento sportivo rimane sterile se il management di competenza non ha programmato e progettato il comportamento che i team devono tenere. Ne sono esempi positivi il caso Mapei, Lampre e Liquigas, che grazie alla loro sapiente gestione riuscirono a creare e mantenere una competitività di squadra dall'inizio alla fine della loro esperienza nel mondo delle due ruote. Un esempio di errata gestione o mancata competenza dell'apparato dirigenziale, è rappresentato (nel ciclismo) dal caso della Geox S.p.A. che non ha avuto un ritorno di immagine adeguato alle sue aspettative e che ha portato ad una reticenza nel reinvestire nello stesso sport. Per questo risulta fondamentale programmare con cognizione di causa. Un più recente esempio, seppur con le attenuanti della pandemia, può essere rappresentato dalla polacca CCC.

Possiamo quindi considerare la sponsorizzazione come una forma di comunicazione aziendale: meglio viene fatta e maggiori saranno i frutti che da essa derivano. Questa rappresenta per l'azienda quindi un'operazione complessa, per massimizzare infatti ritorno di simile investimento, si rende indispensabile acquisire tutti gli elementi informativi tali da permettere un'accurata pianificazione circa l'opportunità e i presupposti realizzabili.

Nella storia sono esistite anche sponsorizzazioni particolari, legate maggiormente ai singoli campioni piuttosto che alla collettività del team.

Questo tipo di accordi riguarda principalmente attività sportive che vanno dagli anni '70 fino a metà anni 2000, quando ancora i costi di gestione e di ingresso nel settore erano accessibili ad una pluralità indeterminata di operatori economici.

La banca spagnola *Banesto* è un esempio di questo tipo di sponsorizzazione, perché per una dozzina di anni si è legata esclusivamente alle gesta vittoriose di Miguel Indurain fino al suo ritiro avvenuto nel 2000. Un altro simile esempio è quello di Marco Pantani e l'azienda Mercatone Uno, quest'ultima sempre sponsor principale delle squadre del "pirata" per quasi dieci anni. Questo particolare legame tra sponsor e corridore, riprende a grandi linee il rapporto che esisteva molti decenni quando i *main* sponsor delle squadre erano ancora imprese di biciclette che si legavano indissolubilmente con alcuni corridori: Legnano con Bartali, Bianchi con Coppi o Colnago con Merckx.

Tra i gruppi finanziari, il passo fatto dal gruppo Banesto, entrato nel ciclismo nei primi anni 90' con un progetto tanto rischioso quanto vincente, è stato successivamente imitato da aziende simili in diversi paesi senza però ottenere i risultati della banca iberica, come la Cofidis, la Credit Agricole o la Landbouwkrediet. Da ricordare poi la presenza della banca olandese Rabobank per oltre 10 anni, nel campo assicurativo, dalla francese AG2R Prevoyance. Il settore delle telecomunicazioni ha fatto il suo ingresso con la Deutsche Telekom (nel 1992) seguita dalla basca Euskaltel e dalla polacca Polsat. Nel settore delle scommesse, il gruppo spagnolo ONCE, presente dalla fine degli anni 80', è stato imitato successivamente dal Lotto Belga, dalla società di scommesse francese Francaise des Jeux e dalla belga Mr.Bookmaker.com. In quello

alimentare, agli sponsor italiani GIS e Sarmontana presenti nel ciclismo negli anni 70' e 80', sono subentrati nomi come l'azienda Neri sottoli, l'italiana Vini Caldirola o l'industria d'acqua tedesca Gerolsteiner. Al contrario si è assistito ad una ritirata dal mondo del ciclismo di settori come l'elettronica (Panasonic, PDM, Motorola e Toshiba).

Ben diciotto dei trenta top teams alla fine del 2010, erano sponsorizzati da questi quattro grandi comparti industriali. Da questo elenco di aziende emerge una importante novità legata all'entrata "massiccia" nel mondo del ciclismo di grandi industrie finanziarie e assicurative insieme ad aziende di scommesse.

Questo fenomeno è stato, come detto sopra, lo specchio della progressiva e naturale concentrazione delle più importanti squadre all'interno di un circuito di corse prestigiose, che a sua volta ha notevolmente aumentato la sponsorizzazione di aziende che hanno interessi spesso internazionali a discapito di società di valenza e mercato nazionale, che a loro volta si sono concentrate nella sponsorizzazione di società di minor importanza che svolgono un'attività ciclistica principalmente di carattere nazionale.

L'attrazione negli ultimi venti anni di sponsor extra-settoriali, ha determinato il contemporaneo ritiro di marchi tecnici del ciclismo come *main* sponsor, vedi le case costruttrici di biciclette. Questi marchi non comparando più come primo o secondo sponsor di una squadra mantengono però un forte legame con la stessa. Tramite un sistema di *feedback* continuo con gli atleti, sviluppano in esclusiva le novità sui loro prodotti.

L'assenza di marchi tecnici come sponsor principali, motivata dall'aumento del costo di gestione di una squadra di primo livello, dalla nascita di altri canali di pubblicità, come quelli legati alle manifestazioni amatoriali che mettono le aziende in contatto diretto con il cliente, lasciando, come già detto, alla squadra professionistica il ruolo di "testimonial" del proprio marchio.

2.3.2. IL MERCATO E I SUOI ABITUALI CONSUMATORI

In conclusione prendiamo in considerazione le categorie di soggetti terzi che entrano in contatto con la formazione sportiva condizionando quelle che sono le scelte che il management delle società sportive. Questi ultimi possono essere riassunti in:

- pubblico: tifosi, spettatori, simpatizzanti, praticanti, amatori;
- gli investitori: *mass media*, azionisti, partner commerciali

Il rapporto che si viene a creare tra il pubblico e un'impresa sportiva è stato analizzato da diverse agenzie addette agli studi di settore. Si è cercato di capire qualitativamente e quantitativamente il numero di mercati a cui queste sono indirizzate. Oltre ai dati esterni, come le abitudini del consumatore o dello spettatore dell'evento, il management di una società ciclistica dispone di dati interni, i quali una volta elaborati, prendendo in considerazione i diversi tipi di individui che assistono all'evento, possono concepire l'evento sportivo come un vero e proprio business.

Il modo in cui lo sport viene vissuto fornisce un importante quantitativo di informazioni sulla cultura e sull'abitudine dell'individuo. Le caratteristiche che distinguono ogni evento sportivo e che lo rendono unico, sono riconducibili a determinati elementi, come:

- la soggettività e l'intangibilità: la maggior parte degli spettatori vivono l'evento spinti da emozioni e delusioni, spesso frutto di personali esperienze, di fatto, spesso lo spettatore non si reca in uno stadio, ma

guarda l'evento alla televisione o dal vivo e non è obbligato a pagare un biglietto quindi non ha a che fare con una cosa materiale, ma intangibile, questo rende ancora più problematica la percezione di questo prodotto, rendendo difficoltoso per il management della società identificare una strategia comune per tutti i consumatori.

- la deteriorabilità dell'evento: l'evento sportivo è veloce e transitorio, limitato nel tempo al passaggio di un atleta o al tempo dell'arrivo, più in generale al tempo impiegato dallo stesso, creandosi quindi una particolare attesa, un prolungamento temporale dell'evento stesso che deve essere gestito al meglio, con adeguate attività di avvicinamento alla gara e analisi nel dopo corsa;
- il ruolo dello spettatore: il pubblico che si reca all'evento non è consapevole dei principali attori dell'evento stesso e del ruolo degli atleti; questo contribuisce a creare una particolare atmosfera ed esalta i valori intangibili ed irrazionali dell'evento sportivo. Al momento della programmazione delle politiche commerciali le società devono tenere in considerazione il ruolo dello spettatore, rendendolo attore-protagonista
- l'imprevedibilità del risultato: l'imprevedibilità di un evento è una caratteristica data dal prodotto, è l'elemento caratterizzante dell'attività sportiva. Questo tratto peculiare è dato dall'incertezza di risultato, non essendo già scontato in partenza, rendendo interessante e stimolante agli occhi degli appassionati l'evento competitivo. La possibilità di episodi favorevoli o meno, che contribuiscono a mantenere l'evento imprevedibile, dovrebbero addirittura aumentare il bacino di seguito di soggetti terzi.

Tutte queste caratteristiche del prodotto evento sportivo, nell'attuale contesto di mercato fa sì che il prodotto stesso sia funzione di più consumatori finali.

CAPITOLO III – IL BUSINESS NEL CICLISMO

3.1 EVOLUZIONE NORMATIVA NEL CICLISMO PROFESSIONISTICO

Prima dell'entrata in vigore della legge 91 del 1981 il legame tra società sportiva e l'atleta, era disciplinato da due rapporti separati:

- il primo riguarda il rapporto di lavoro dove si definiva il compenso spettante all'atleta in cambio della propria prestazione sportiva;
- il secondo attiene al rapporto di vincolo sportivo, attraverso il quale la società aveva il diritto esclusivo delle prestazioni del professionista per tutta la durata temporale dell'accordo tra le parti

Da un punto di vista giuridico, prima del 1981 non troviamo alcun rimando alla storia del vincolo tra due o più parti in ambito sportivo, eccezion fatta per il calcio.

Inizialmente infatti gli accordi su eventuali vincoli e trasferimenti dell'atleta si basavano sulla materia contrattualistica, non avendo un rimando diretto ad altre norme.

L'entrata in vigore della legge 91/1981 ha previsto, all'art. 16, un'abolizione del vincolo sportivo entro cinque anni dalla sua approvazione, introducendo alcuni importanti aspetti che andranno a modificare la modalità di trasferimento del professionista.

L'articolo 5 di detta legge stabilisce che una eventuale cessione dell'atleta prima del termine temporale prestabilito prevede innanzitutto il consenso dell'atleta e il rispetto delle regole stabilite dalla Federazione ciclistica di appartenenza.

L'accordo tra le parti non può comunque superare i 5 anni.

L'articolo successivo, il numero 6, si occupa anche esso del trasferimento del ciclista, ma pone il focus su un eventuale primo contratto professionistico. La normativa vigente infatti presuppone, in questa situazione, un premio di addestramento e formazione tecnica a favore della società sportiva nella quale l'atleta ha svolto attività dilettantistica. L'introduzione di questo premio era finalizzata a garantire alla società cessionaria il recupero dei costi sostenuti per la crescita dell'atleta.

3.1.1 Norma del contratto

Ad oggi la legge 23 marzo 1981, n. 91, recante «Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti», rappresenta l'unica legge in grado di regolare il professionismo nello sport. L'atto normativo si suddivide in quattro capi e stabilisce, tra l'altro, chi possa essere definito professionista sportivo.

I primi 9 articoli tentano di dare una definizione di sport professionistico, il secondo capo (che va dall'articolo 10 al 14) si occupa delle società sportive e delle Federazioni sportive nazionali, il terzo, composto dal solo art. 15, alle disposizioni tributarie, l'ultimo (artt. Da 16 a 18) alle disposizioni transitorie e finali.

L'art. 1 stabilisce testualmente che *“L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero”*: tale disposizione rappresenta un primo limite ad eventuali intromissioni dell'ordinamento sportivo, ma anche nei confronti dell'ordinamento giuridico generale, il quale non può introdurre normative che prevedano impedimenti non consentiti.

Con riferimento allo sportivo professionista, il principio è espressione della libertà di contrarre, nonché, nell'ambito della disciplina dettata dalla legge e dalle altre fonti da essa richiamate, della libertà contrattuale: in concreto possiamo dire che è incompatibile con questa particolare libertà qualsiasi vincolo, pur contrattualmente assunto, che ne determini l'annullamento.

Alla luce dell'art. 1 si assiste dunque ad una tutela della libertà di contrattare, precedentemente vietata a causa del vincolo sportivo, che ora può essere rinvenuta anche all'interno dell'art. 5 (durata massima e cessione del contratto), dall'art. 6 (libertà di stipulare un nuovo contratto alla scadenza di quello precedente), ed in particolare dall'art. 16 (abolizione graduale del vincolo).

Ad un'analisi più attenta, tuttavia, l'attività sportiva può definirsi pienamente libera solo quando venga svolta come attività ricreativa e formativa, e quindi come impiego di tempo libero. Quando invece venga spiegata a livello professionistico, questa libertà appare logicamente ridimensionata a causa della presenza delle Federazioni nei singoli settori sportivi e per la conseguenziale carenza di adeguati spazi operativi esterni all'ordinamento sportivo.

Esaminando l'ambito di applicazione della legge 91/81, si osserva che, al successivo art. 2, limita la propria applicabilità esclusivamente agli sportivi professionisti, con esclusione quindi di quel vasto numero di atleti che non possono essere definiti tali, ma appartengono all'area del dilettantismo sportivo: l'articolo 2 definisce questa differenza stabilendo che *“sono*

sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle Federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle Federazioni stesse con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica".

A tal proposito, in dottrina si assiste ad un dibattito riguardante la tassatività delle figure contenute in questa norma. Parte della dottrina, infatti, propende per la tassatività dell'elencazione, l'altra parte, invece propende per la non tassatività, definendo che l'intento del legislatore sia stato quello di fornire una elencazione delle figure più conosciute, senza con ciò voler escludere l'estensione della tutela accordata al professionista ad altre eventualmente previste o prevedibili dagli ordinamenti federali.

In questo ambito di applicazione dell'attività sportiva il tesserato agisce non solo per il raggiungimento del risultato sportivo, bensì è mosso anche da un interesse economico, in quanto le somme erogate a fini retributivi rappresentano la sua principale fonte di sostentamento, scambiando prestazioni agonistiche contro retribuzione. Di contro, per la società sportiva l'utilizzazione del tesserato, ed in particolare dell'atleta, è finalizzata al raggiungimento dello scopo sociale, la competizione sportiva. L'acquisto dello *status* di sportivo professionista presuppone, come risulta dalla disposizione sopra citata, l'esistenza di requisiti tanto soggettivi che oggettivi.

Per quanto riguarda i primi, la legge attribuisce la qualifica di professionista ad una serie predefinita di soggetti: gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici con qualifica rilasciata dalla Federazione di appartenenza.

Al contrario di quello che si potrebbe pensare, l'elenco di queste figure non risulta definitivo. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un'innunerevole serie di deroghe alla disciplina comune del lavoro subordinato, che precludono un ampliamento di fatto del suo ambito di applicazione oltre i limiti tracciati dalla legge stessa: ciò non toglie che comunque le Federazioni stesse possano individuare nuove professionalità, rientranti in una delle figure generali indicate dalla legge, nei cui confronti quest'ultima troverà pertanto applicazione.

Inoltre, come è stato giustamente osservato, i soggetti individuati dall'art. 2 sono caratterizzati da un elemento comune costituito dal concorso diretto della loro attività, anche mediante il miglioramento e il perfezionamento della prestazione agonistica, la sua impostazione e finalizzazione sotto l'aspetto tecnico-agonistico, al conseguimento del miglior risultato

sportivo, al quale sembrano invece essere estranee altre figure professionali che, pur potendo essere legate da un rapporto con la società sportiva, esercitano tuttavia competenze non strettamente connesse all'attività agonistica, quali per esempio i medici, i massaggiatori, gli impiegati o gli incaricati di mansioni amministrative o organizzative. Pertanto, tali rapporti devono ritenersi regolati dal diritto comune.

3.1.2 Lavoro sportivo autonomo e subordinato

Individuato e limitato l'ambito di applicazione della norma, il successivo art. 3, prevede che "la prestazione a titolo oneroso dell'atleta costituisce oggetto di contratto di lavoro subordinato regolato dalle norme contenute nella presente legge".

La norma introduce, soltanto con riferimento agli atleti la cui attività agonistica è svolta nella forma prevista dagli artt. 2 e 3, una presunzione assoluta di esistenza di un rapporto di lavoro subordinato, escludendo gli allenatori, i direttori sportivi ed i preparatori atletici.

Per tali ultime figure di lavoratori sportivi, la subordinazione dell'attività prestata va accertata d'ufficio dal giudice, applicando norme tipiche del diritto del lavoro.

L'attività sportiva resa dall'atleta professionista, in maniera continuativa e onerosa, sarà, quindi, considerata automaticamente di natura subordinata, con applicazione delle norme dettate dalla legge n. 91/1981.

L'attività continuativa prestata dall'atleta a titolo oneroso determina un contratto di lavoro subordinato in presenza di due importanti elementi quali la continuità e l'onerosità del rapporto di lavoro. Logicamente potremmo affermare che in mancanza di continuità, si abbia un'ipotesi di lavoro autonomo.

Ad ogni modo, il secondo comma dell'art. 3 prevede l'autonomia del rapporto quando ricorra almeno uno dei seguenti presupposti:

1. l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo;
2. l'atleta non sia contrattualmente vincolato a frequentare sedute di preparazione o di allenamento;
3. la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non sia superiore ad otto ore settimanali oppure a cinque giorni ogni mese, ovvero a trenta giorni ogni anno.

Il primo requisito sancisce il carattere dell'occasionalità della prestazione autonoma: il contratto deve allora riguardare una prestazione non estesa nel tempo, ma piuttosto riguardante una determinata competizione o più eventi sportivi, purché concentrati in un breve lasso di tempo.

L'impegno assunto con riferimento ad un'unica manifestazione, o più manifestazioni tra loro collegate in un breve lasso di tempo, difetta, però, di quei requisiti di inserimento nella struttura organizzativa predisposta dal datore di lavoro, facendo ricadere l'atleta nell'alveo di lavoratore subordinato.

Pertanto, anche in mancanza di espressa previsione, l'impegno di risultato in tal senso assunto, unitamente al difetto di continuità della prestazione (che nell'ottica della legge caratterizza la subordinazione dell'attività dello sportivo professionista), non avrebbe consentito di connotare in altra maniera il rapporto di lavoro.

Peraltro, proprio alla luce di questi elementi, è stata più volte affermata e ribadita la natura di lavoro autonomo della prestazione atletica in favore della squadra nazionale, non ritenendo configurabile, in tale ipotesi, una fattispecie di distacco dalla società di appartenenza presso la Federazione, facendo venire meno la natura lavorativa della prestazione sportiva resa.

Relativamente al requisito di continuità, la mancanza di un obbligo a partecipare a sedute di allenamento implica la presenza di un rapporto di lavoro autonomo, senza possibilità di prova contraria.

Non si può, infatti, condividere la tesi secondo cui la semplice carenza del dato formale che imponga l'obbligo di partecipare a sedute di preparazione e di allenamento, non possa impedire la qualificazione del rapporto come di natura subordinata, laddove in concreto l'atleta risulti costretto a frequentare sedute di allenamento.

Tali conclusioni valgono anche con riferimento all'ipotesi di cui alla lettera c, nella quale il legislatore ha stabilito una soglia quantitativa minima della prestazione lavorativa al di sotto della quale ha escluso la necessità di garantire all'atleta la tutela tipica del lavoratore subordinato.

Il terzo requisito, infine, nel riaffermare implicitamente il carattere occasionale della prestazione sportiva oggetto di lavoro autonomo, individua una soglia quantitativa minima della prestazione lavorativa al di sotto della quale non può accordarsi all'atleta la tutela tipica del lavoratore subordinato.

3.2 EVOLUZIONE DEI BUDGET

Allestire una squadra di ciclismo è diventato sempre più costoso con il passare degli anni. Se nei decenni scorsi erano soprattutto piccole e medie imprese a sponsorizzare le squadre, l'ingresso di grandi aziende multinazionali e la riorganizzazione del *ProTour* (poi diventato *WorldTour*) hanno spostato l'asticella sempre più in alto. Dagli anni Ottanta ad oggi i budget di una squadra di ciclismo di alto livello sono più o meno aumentati di una ventina di volte. Un esempio molto tangibile è quello rappresentato dalla Lotto, la squadra belga sponsorizzata dalla lotteria nazionale già dagli anni Ottanta. Se nel 1984 la Lotto versava l'equivalente di 400.000 euro come *main sponsor* della squadra, negli ultimi anni l'investimento è arrivato fino a 7 milioni di euro, mentre il budget totale della formazione belga tocca gli 11 milioni grazie agli sponsor secondari e ad altri introiti minori. Il primo vero salto di qualità nei costi è stato nei primi anni Novanta, con squadre come la *Banesto* di Indurain e la *Once* di Jalabert, forti di budget anche superiori ai 5 milioni di euro. Le sponsorizzazioni si sono spostate sempre più velocemente da piccole aziende a grandi marchi multinazionali, un processo che ha cambiato profondamente la natura delle squadre e che ha trovato impreparato il movimento italiano, che a fine 2022, non presenta alcuna formazione nel circuito più prestigioso al mondo. Mapei e *Telekom* sono state tra le grandi protagoniste della successiva fase, sfondando il tetto dei 10 milioni di budget e proponendo novità sul piano organizzativo e strutturale. Se da una parte il colosso tedesco delle telecomunicazioni, il cui maggior azionista risulta essere la Germania, si limitava ogni anno a fornire budget importanti per l'allestimento del team, la Mapei, impresa italiana operante nel settore edile, ad un buon budget di partenza riusciva a collegare investimenti nel territorio, portando ad un innalzamento del livello della preparazione agonistica, dando di riflesso vantaggi considerevoli al team durante le competizioni.

L'avvento, a partire dal 2010, di colossi come *Sky* e fondi di investimento arabi ha portato i budget anche oltre i 20 milioni di euro all'anno, cifre che vengono raggiunte o sfiorate anche da altri top team come *Ineos* e *Quickstep*. Le squadre più povere del *WorldTour* hanno budget più che dimezzati rispetto a questi giganti: alcune non superano gli 8-10 milioni. Una buona squadra Professional può invece essere allestita anche con budget sui 3 milioni di euro. Generalmente circa il 60% del budget totale arriva direttamente dallo sponsor principale, che dà anche il proprio nome alla squadra. Un altro 20% arriva dagli sponsor secondari e un restante 20% da altre entrate, essenzialmente rimborsi da parte degli organizzatori delle corse⁸. I premi in denaro assegnati durante le corse vanno invece direttamente ai corridori, che si dividono le vincite.

⁸ «Costruire un team di ciclismo di alto livello Ecco tutti i costi! - Svsport.pdf».

Risulta opportuno ricordare come il ciclismo generi un volume d'affari decisamente inferiore rispetto agli sport maggiormente seguiti a livello globale, offrendo quindi dei montepremi minori. Basti considerare che le vincite maggiori appartengono al *Tour de France* che con i "soli" 2,3 milioni di euro totali⁹, da dividersi tra i vincitori di giornata e quelli delle varie maglie di miglior atleta risulta la competizione maggiormente redditizia nel panorama mondiale.

3.2.1 Componenti positivi di reddito

Il ciclismo non è paragonabile per storia ed organizzazione dei team ad altri sport di squadra. Le società ciclistiche sono guidate da un manager che gestisce l'attività sportiva e organizza la stagione con le risorse stanziare dai vari sponsor. Nel ciclismo questo elemento è caratterizzato da un alto grado del tasso di ricambio (turnover) nel corso di pochi anni, facendo venir meno quella che è una delle peculiarità di altri sport di squadra, l'identità territoriale.

Questo non permette il radicamento ad un mercato locale che solitamente si identifica nella città in cui il team viene fondato oppure svolge la propria attività, rendendo impossibile un processo di fidelizzazione per i tifosi. Proprio per questo i supporters del ciclismo sono legati più a determinati corridori che all'identità della squadra.

Un'altra importante aspetto del ciclismo è data dal fatto che tranne nei casi di attività su pista, la sua pratica è all'aperto ed il contatto con un pubblico non pagante, rende impossibile monetizzare lo spettacolo che l'evento propone.

In seguito alla pandemia da Covid-19 si rese necessaria la ricerca di nuove possibili fonti reddituali. Iniziò così a farsi largo la *pay-tv*, ma risulta ancora essere distante dalle centinaia di milioni di euro di diritti tv che altre discipline sono state in grado di smuovere a partire dagli inizi degli anni 2000.

Ad oggi l'unica forma di compenso economico che spetta ai team nella partecipazione ad un evento ciclistico è il classico rimborso spesa, una specie di ingaggio che gli organizzatori attribuiscono ad ogni singola squadra in base alla sua importanza e alla fama dei corridori che decidono di partecipare alla corsa. I premi concessi dagli organizzatori ai corridori e alle squadre, per i risultati ottenuti hanno valore economico nettamente

⁹ Tappa, «Montepremi Tour de France 2020».

inferiore rispetto ad altri sport. Solo le tre grandi corse a tappe quali giro d'Italia, il *Tour de France* e la *Vuelta Espana*, hanno un montepremi superiore al milione e mezzo di euro.

Da un punto di vista economico, il ciclismo genera valore nel mercato, in parte diffondendo un marchio o prodotto in modo diretto o indiretto, e in parte dalla gestione del team.

I concorrenti sono gli sport che si svolgono competizioni in contemporanea e che possono essere trasmessi per televisione e trovare spazio nei giornali.

3.2.2 componenti negative di reddito

Tra le componenti negative di reddito possiamo ricordare tutte quelle spese che la formazione deve considerare per poter innanzitutto svolgere la sua attività principale: i costi per svolgere l'attività agonistica.

Affrontare però un'avventura del genere – con gare in tutto il mondo, impegnative e complicate sia da affrontare che da organizzare – richiede una grande struttura e soprattutto dei costi considerevoli da affrontare.

Il riparto dei costi tiene conto che le voci di spesa maggiore sono rappresentate dagli ingaggi dei corridori, dalla retribuzione destinata ai membri dello staff e dalle varie spese per poter prendere parte alle varie competizioni.

Non possiamo non partire dall'apice: il *leader* di una squadra – solitamente il corridore chiamato a lottare per la classifica generale, ma ci sono anche alcuni velocisti di primissima fascia – sono gli unici che riescono a “massimizzare” lo sforzo e il guadagno, incassando cifre che mediamente superiore al milione di euro

Poi ci sono loro, indispensabili per la conduzione della gara: i gregari, coloro che svolgono un lavoro di squadra in funzione della prestazione del ciclista capitano. I maggiori corridori di questo tipo vedono la loro retribuzione attestarsi tra i 300 e i 100 mila euro in base al team di appartenenza, gli anni di esperienza maturata e i risultati ottenuti. I gregari minori, ma di esperienza, sono invece compresi in un segmento tra 60 e 90 mila euro. In fondo alla piramide dei guadagni ci sono i neoprofessionisti, che arrivano a prendere cifre attorno ai 20 mila euro. È facile dunque verificare come la piramide sia molto allungata, stretta al vertice e molto larga alla base: anche nel mondo del ciclismo bisogna faticare per scalare posizioni e ottenere una retribuzione a esse associata.

Facile comprendere che seppur si tratti di cifre di una certa rilevanza, siamo decisamente lontani dagli accordi capaci di muovere centinaia di

milioni di euro come invece riescono a fare gli sport più ricchi, uno su tutti il calcio.

Considerando che gli ingaggi dei corridori, come precedentemente visto, rappresentano la voce più importante, bisogna comunque ricordare che anche i vari membri dello staff devono essere adeguatamente retribuiti in base al loro lavoro svolto.

Stiamo parlando di una componente di costo inferiore rispetto agli ingaggi degli atleti, ma pur sempre un elemento che va preso in seria considerazione. Stiamo parlando degli stipendi destinati al meccanico della squadra (circa 1.500 euro al mese), ai vari cuochi (attorno ai 2300/2500 euro mensili), agli addetti stampa (fino ai 2.000 euro al mese), gli assistenti di gara (tra i 1.200 e i 1.500 euro). Per quanto riguarda il compenso dei vari direttori sportivi, risulta essere lo stipendio con la maggiore variabilità, in alcune squadre di prima fascia si raggiungono anche centinaia di migliaia di euro.

Tra le varie voci di spesa, ovviamente la bicicletta è quella più importante a livello agonistico. La moderna tecnologia, fusa con una sapiente progettazione ed una fine manifattura, è in grado di produrre delle bici da corsa leggere e dalle prestazioni incredibili. Pur avendo ciascuna delle peculiarità tecniche specifiche, le biciclette presentano diversi aspetti che le accomunano:

- Il telaio, realizzato in fibra di carbonio, leggero e aerodinamico per le tappe di pianura e rigido e snello per quelle di montagna, è fondamentale per sostenere l'atleta durante lo sforzo e per permettergli di performare al massimo delle possibilità;
- i freni, solitamente formati dal sistema *caliper*, due pattini che stringono il cerchione offrendo una notevole potenza frenante. Negli ultimi anni stiamo assistendo ad un passaggio a sistemi frenanti a disco, capaci di offrire una frenata più potente e precisa;
- il cambio delle moderne biciclette da corsa riflette le conquiste tecnologiche, con gruppi di cambio elettromeccanici come il *DuraAce Shimano* o i cambi wireless, dove i comandi rispondono a impulsi elettrici piuttosto che a cavi di metallo;
- Le ruote hanno un profilo variabile, per adattarsi ai vari tipi di percorso. In genere sono costruite in carbonio, alluminio o magnesio;
- Pneumatici – il più diffuso metodo di copertura delle ruote a livello agonistico è quello a tubolari. Recentemente sono stati implementati anche pneumatici tubeless, tuttavia ancora poco diffusi. Permane comunque l'idea che una delle soluzioni più affidabili è ancora rappresentata da copertoncini dotati di camera d'aria, anche se ciò va ad aumentare il peso totale del mezzo. Nonostante l'evoluzione dei materiali e le nuove competenze acquisite, l'UCI ha stabilito che il peso delle biciclette non può

scendere sotto i 6,8 kg. Velocipedi più leggeri vengono zavorrati, pena l'esclusione dalla competizione.

Questa voce di costo rappresenta, dopo i vari ingaggi, la spesa più importante che il team deve affrontare, avendo questi mezzi un costo superiore ai 10.000 euro per le corse in linea, mentre quelli per le cronometro oscillano tra i 25.000 e i 30.000 euro. Considerando che ognuno dei 25 atleti dispone di una biciletta per ogni specialità e tenendo a mente dei vari componenti di ricambio, risulta facile capire che, per poter letteralmente correre, sono necessari quasi un milione di euro.

Il budget restante viene impiegato per il noleggio delle autovetture per seguire la corsa, per spostamenti, per la comunicazione e il marketing e il restante equipaggiamento tecnico.

Tutti questi costi vengono coperti dagli sponsor delle varie squadre, con cadenza variabile. Pensiamo infatti al caso in cui un team cambi sponsor tecnico: se ad esempio si rinnova l'abbigliamento, tutto quello usato in precedenza diviene inservibile.

3.3 2020: COVID E NUOVE POSSIBILI FONTI DI REDDITO

A seguito della pandemia da covid19 che ha afflitto il mondo intero, il ciclismo ha visto sorgere diversi problemi non solo di natura economica, ma anche a livello organizzativo.

Molte competizioni sono state cancellate e diversi sponsor hanno dovuto ridurre il loro impegno, altri invece hanno deciso di abbandonare il settore, ponendo fine alla vita di diversi gruppi sportivi.

Tutto ciò ha messo in crisi il sistema, ed è stato necessario l'intervento dell'unione ciclistica internazionale per non aggravare ulteriormente la situazione. I più alti funzionari dell'UCI hanno instaurato un dialogo con le varie formazioni, ricercando nuove e possibili fonti alternative di reddito per non vedere compromesso il proseguimento dell'attività.

Proprio in questo periodo si è cercato un accordo per la vendita dei diritti televisivi delle maggiori manifestazioni, ma i compensi ottenuti sono stati decisamente minori di quello che ci si poteva aspettare.

Un secondo tentativo è stato fatto quando la situazione sanitaria ha visto un miglioramento, allestendo delle "*aree hospitality*" a pagamento per assistere non solo alla corsa, ma anche ai vari spettacoli pre e post gara. Quest'idea fu applicata per la prima volta durante i campionati del mondo di Varese nel 2008, ma già allora mostrò diverse lacune e problemi

intrinseci. Questo format venne riproposto pochi anni fa, in occasione dei campionati del mondo di Imola 2020, dove, vista la situazione sanitaria, solamente 2246 spettatori¹⁰, provvisti di un biglietto nominale previamente acquistato, poterono assistere dal vivo.

Fu l'ultima occasione in cui si vide un'organizzazione di questo tipo, e difficilmente avrà seguito.

Il fattore discordante era che il ciclismo, salvi i casi di competizioni su pista e all'interno di velodromi, è uno sport che si corre sulle strade, e risulterebbe impossibile far pagare una sorta di biglietto per poter assistere al passaggio degli atleti.

Secondo me la difficoltà più grande è rappresentata dalla posizione sociale che riveste la bicicletta e che ne ha decretato il successo e il seguito dei tifosi nel tempo. Per assistere ad un gran premio o ad una partita di calcio è necessario l'acquisto di un biglietto, mentre per seguire i propri idoli delle due ruote è sufficiente appostarsi a bordo strada.

Se da una parte ciò toglie la possibilità di avere introiti maggiori, dall'altra questa gratuità ha permesso una diffusione e un seguito elevato, giovando a tutto il movimento ciclistico.

¹⁰ «Mondiali ciclismo Imola 2020, biglietti in vendita. Ammessi 2.246 spettatori - Sport.pdf».

BIBLIOGRAFIA

UCI, Regolamento dello sport ciclistico, statuto
Guerzi P., Ruta D., Team leadership, Egea, Milano, 2010
D. A. Aaker, "Brand Equity", Franco Angeli, 2005
Tuttobiciweb.it
Bicisport
Cicloturismo
CyclingPro
ScuoladelloSPORT.coni.it
Issuu.com The
Guardian
www.camera.it
svSPORT.it Gazzetta
dello Sport
Wikipedia
Bdc-mag.com
Quibicisport.it
www.ilrestodelcarlino.it

Grazie Giorgio, ancora una volta ce l'hai fatta. Ancora una volta da solo.