

Questo progetto editoriale si propone di esplorare e valorizzare tutte queste dimensioni dello sport, mettendo in dialogo il Diritto, il Management, le Scienze Motorie per offrire una visione integrata e interdisciplinare.

I volumi che la collana ospita, previa valutazione preliminare (peer review), sono caratterizzati, infatti, dall'obiettivo di fornire metodi di comprensione delle normative, delle dinamiche manageriali e dei fondamenti scientifici che caratterizzano il mondo sportivo.

Questa iniziativa, si propone di essere non solo una raccolta di testi accademici, ma una piattaforma viva e dinamica, capace di stimolare il dialogo e la condivisione di conoscenze tra discipline diverse, generazioni di studiosi e figure professionali. Un luogo in cui lo sport, nelle sue molteplici declinazioni, possa essere analizzato, compreso e trasformato in un motore di innovazione e crescita culturale.

La Direzione della Collana è affidata al Prof. Luigi Melica ed il Comitato Scientifico è composto dai Professori: Stefano Adamo, Loredana Capobianco, Dario Colella, Amedeo Maizza, Attilio Pisano.

Management e marketing delle imprese sportive

Il volume si rivolge a tutti coloro che intendono conoscere gli elementi essenziali della funzionalità delle imprese operanti nel settore dello sport.

La sua finalità, preminentemente didattica, ha comportato una sua articolazione in capitoli organizzati in modo da consentire al lettore di avere di volta in volta un approfondimento su quelle che sono le dinamiche settoriali ed i principali processi gestionali delle imprese sportive.

Amedeo Maizza

L'AUTORE



È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese è stato Preside della Facoltà di Economia dell'Università del Salento. Coordina un gruppo di ricerca ed è autore di numerose pubblicazioni e monografie inerenti la gestione delle relazioni interaziendali anche con riferimento a specifiche realtà settoriali come, ad esempio, l'agroalimentare ed il turismo.

Info su

<https://unisalento.academia.edu/AmedeoMaizza>
https://www.researchgate.net/profile/Amedeo_Maizza



**UNIVERSITÀ
DEL SALENTO**



Volume 1

Management e Marketing delle Imprese Sportive

AMEDEO MAIZZA



2024

Scienze dello Sport
Collana *peer reviewed* diretta da
Luigi Melica

Direttore

LUIGI MELICA, Università del Salento

Comitato Scientifico

STEFANO ADAMO, Università del Salento
LOREDANA CAPOBIANCO, Università del Salento
DARIO COLELLA, Università del Salento
GIUSEPPE GIOFFREDI, Università del Salento
AMEDEO MAIZZA, Università del Salento
ATTILIO PISANÒ, Università del Salento

*In memoria di mio Padre e di mia Madre,
a Monica, Benedetta, Paolo, Pietro*

Presentazione

Il percorso di ricerca che ha consentito la stesura del testo si caratterizza per l'esperienza didattica condotta da diversi anni nell'ambito del Corso di Laurea triennale in Diritto e Management dello Sport, attivato presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università del Salento. Alle Studentesse ed agli Studenti di detto Corso è principalmente rivolto il volume.

Oltre all'attività di ricerca sono state fondamentali anche talune esperienze che mi hanno consentito di affrontare *dall'interno* le problematiche vissute dalle imprese e, in particolare, da quelle operanti nel settore dello sport. Ciò a conferma della necessità che, negli studi manageriali, si abbia sempre quale puntuale richiamo la concretezza della realtà in esame la quale, proprio in virtù di tale condizione, necessita anche di conoscenze e riferimenti trasversali ai tradizionali confini di ricerca. Tutto quanto ha contribuito a generare il percorso di studio (che rivede anche precedenti lavori) ed a far maturare alcuni convincimenti riguardanti un ambito ancora poco indagato dalle discipline manageriali.

L'approccio di studio adottato può definirsi una combinazione di deduzioni (descendenti dall'applicazione di principi generali della scienza manageriale al caso di specie) ed induzioni (derivanti dallo studio di situazioni e casi potenzialmente estensibili al contesto generale) basate sull'analisi di un processo logico inquadrato con la preminente finalità didattica.

Il testo, che si articola in dieci capitoli, ne contiene tre realizzati da alcuni componenti del gruppo di ricerca che ho il piacere di coordinare, grazie ai quali è stato possibile integrare il lavoro la cui responsabilità generale è a me attribuibile.

Ho tratto particolare piacere da questo lavoro per la relativa scarsità di fonti manageriali sul tema ed anche perché sono convinto dell'importanza di valorizzare e diffondere il ruolo cruciale che lo sport riveste, non solo nell'ambito economico ma anche dal punto di vista sociale. Lo sport, che conosco come praticante appassionato e maratoneta, è, infatti, portatore di valori profondi e universali, capaci di arricchire chiunque vi si avvicini. La pratica sportiva non è tempo "rubato" al lavoro, al contrario, è un boost straordinario per il benessere psico-fisico, per la disciplina e per la determinazione, qualità che si riflettono anche nella vita professionale.

Amedeo Maizza

Desidero rivolgere il mio consueto ed affettuoso pensiero a mia moglie Monica e ai nostri figli Benedetta, Paolo e Pietro, con cui condivido ogni esperienza che la vita mi ha offerto e continuerà a offrirmi.

Dipartimento di Scienze dell'Economia

Università del Salento

Lecce, Novembre, 2024

Amedeo Maizza

INDICE

CAPITOLO 1

IL RUOLO DELLO SPORT NELL'ECONOMIA MODERNA

1.	L'importanza economica dello sport	1
2.	L'economia dello sport: elementi essenziali	3
3.	Il modello statunitense e quello europeo di sport business	6
4.	Diritti televisivi e sport	8
5.	Lo sport nell'economia italiana	9
6.	Dinamiche competitive dello sport	12
7.	Le aziende del settore economico sport	14
	Bibliografia	20

CAPITOLO 2

MANAGEMENT DELL'IMPRESA ESTESA SPORTIVA

1.	Caratteri essenziali dell'impresa	21
2.	Le società sportive professionalistiche e quelle amatoriali	25
3.	Il governo dell'impresa	29
4.	L'impresa estesa	33
5.	L'ecosistema sportivo e le nuove tecnologie	36
6.	L'impresa Sportiva e le sue dinamiche operative	38
	Bibliografia	41

CAPITOLO 3

IL SETTORE DELLO SPORT E LE SUE DINAMICHE

1.	L'ambiente di riferimento dell'impresa	43
2.	Il concetto di settore economico	44
3.	L'Ipercompetitività	46
4.	L'effetto disruptive	51
	Bibliografia	55

CAPITOLO 4

INNOVAZIONE E CREAZIONE DI VALORE

1.	L'innovazione nelle teorie manageriali: cenni	57
2.	La relazione tra R&S e Innovazione	60
3.	Forme e modelli di innovazione	62
4.	Innovation Management	66
	Bibliografia	71

CAPITOLO 5

I PROCESSI GESTIONALI DELLE AZIENDE DELLO SPORT

Introduzione	75
1. I processi aziendali e il loro impatto nel settore sportivo	77
2. La catena del valore di Porter	79
3. La catena del valore nel calcio	80
4. La gestione delle risorse umane	82
5. Le operations nel settore sport	86
Bibliografia	89

CAPITOLO 6

MODELLI GESTIONALI E TENDENZE DEL MARKETING

1. Il paradigma della produzione di massa	91
2. L'orientamento al mercato e la produzione snella	93
3. Il marketing nella gestione d'impresa	95
4. Dal Marketing tradizionale al Marketing 5.0	98
Bibliografia	100

CAPITOLO 7

DIGITAL MARKETING ED INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLO SPORT

1. La Rivoluzione della Digital Transformation nel Marketing Sportivo	101
2. L'Intelligenza Artificiale come Strumento di Analisi e Segmentazione dei Fan	102
3. Strategie di Personalizzazione nel Marketing Sportivo	104
4. Applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nello Sport	105
5. La Blockchain come Strumento Innovativo nel Marketing Sportivo	107
6. Sfide e Prospettive Future dell'Intelligenza Artificiale nel Marketing Sportivo	108
Bibliografia	110

CAPITOLO 8

MARKETING E FINANZA DELLE AZIENDE SPORTIVE

1. Introduzione	113
2. La sinergia tra marketing e finanza	114
3. Marketing, sostenibilità e responsabilità sociale	115
4. Misurazione e analisi delle performance	118
5. Crowdfunding: uno strumento di marketing al servizio della finanza	120
5.1 Tipologie di crowdfunding nel settore sportivo	122
5.1.1 Donation crowdfunding	122
5.1.2 Reward crowdfunding	122
5.1.3 Equity crowdfunding	123
5.1.4 Lending crowdfunding	123
5.2 Benefici del crowdfunding per le aziende sportive	125

6. Sfide (finanziarie) nel marketing sportivo	128
7. Conclusioni	129
Bibliografia	131

CAPITOLO 9

IL RUOLO ED IL VALORE DELLA MARCA

1. L'importanza della marca e la sua evoluzione	135
2. Gli elementi di valore della marca	139
2.1 La componente identificativa del brand	139
2.2 La componente valutativa	141
2.3 La componente fiduciaria	142
3. Brand equity e sport	143
Bibliografia	148

CAPITOLO 10

LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

1. Storia delle sponsorizzazioni sportive	149
2. L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive: crescita e impatti nel settore	150
3. Strategie di posizionamento del brand	153
3.1 Unique Selling Proposition (USP)	154
3.2 Dimensions of Brand Personality	157
4. Casi studio	159
4.1 Nike	159
4.2 Alcuni altri casi di successo	161
Bibliografia	163

CAPITOLO 1

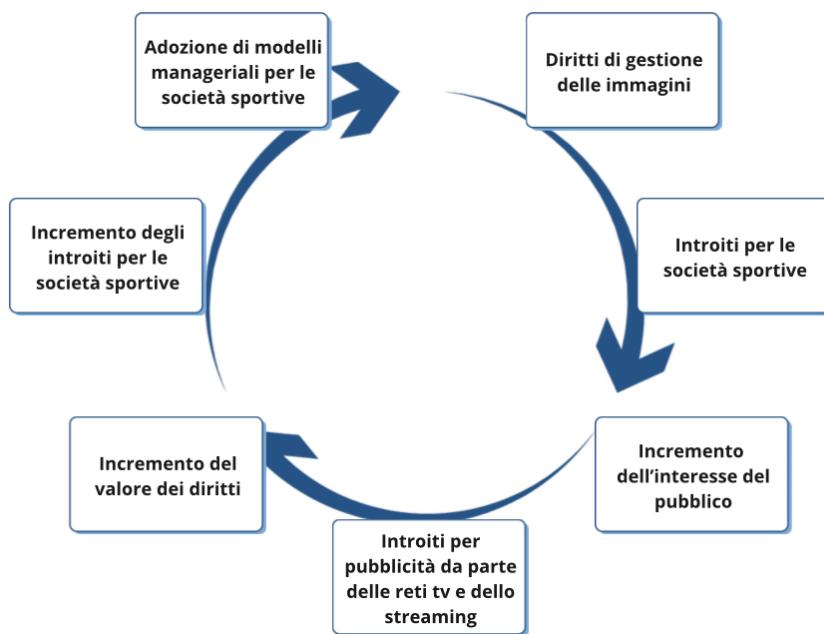
IL RUOLO DELLO SPORT NELL'ECONOMIA MODERNA

Sommario: 1. L'importanza economica dello sport - 2. L'economia dello sport: elementi essenziali - 3. Il modello statunitense e quello europeo di sport business - 4. Diritti televisivi e sport - 5. Lo sport nell'economia italiana. - 6. Dinamiche competitive dello sport - 7. Le aziende del settore economico sport

1. *L'importanza economica dello sport*

L'introduzione e la diffusione dello sport nella tv e, successivamente, nel web hanno incrementato in maniera sensibile l'interesse del pubblico verso tale fenomeno generando un circolo virtuoso tale per cui lo sport è passato da fenomeno sociale a fenomeno “economico-sociale”. Tale circolo muove dagli introiti derivanti dalla cessione dei diritti di immagine che, generando valore per le società sportive, innescano un moltiplicatore economico che si autoalimenta, determinando uno sviluppo progressivo dell'intero comparto.

Figura 1: *Il circolo virtuoso dello sport come fenomeno “economico-sociale”*



Fonte: Elaborazione dell'autore

Lo sport ha subito una metamorfosi, evolvendosi da una semplice attività di divertimento a un settore economico di portata mondiale. Questo cambiamento è stato trainato da un incremento nella commercializzazione e globalizzazione dello sport generate anche dall'ascesa di competizioni strutturate che hanno determinato la commercializzazione dei diritti di trasmissione e il merchandising. Oggi, esso gioca un ruolo cruciale nel promuovere la crescita economica, generare impiego e sviluppare l'infrastruttura, affermandosi come un settore economico di rilievo. Un esempio emblematico è rappresentato dai grandi eventi come i Giochi Olimpici o i Campionati Mondiali di calcio che generano ampi flussi di denaro attraverso turismo, sponsorizzazioni e diritti mediatici. Il settore sportivo favorisce anche l'espansione di mercati affini quali abbigliamento sportivo, alimentazione e integratori per atleti, e servizi legati al benessere fisico. Questi segmenti non solo incrementano produzione e vendite ma stimolano anche l'innovazione e lo sviluppo tecnologico.

Questo ambito si rivela anche un importante creatore di posti di lavoro. L'organizzazione di eventi sportivi, la gestione di club e federazioni, le attività commerciali connesse allo sport alla costruzione di infrastrutture sportive generano opportunità lavorative per un'ampia varietà di competenze. Queste opportunità includono ruoli direttamente connessi allo sport, come atleti professionisti, allenatori e arbitri, oltre a quelli indirettamente correlati, come il personale di sicurezza, i venditori e il personale di manutenzione delle strutture.

Lo sviluppo di infrastrutture sportive è un altro elemento vitale per il contributo dello sport al progresso economico. La realizzazione di stadi, arene, piscine e altri impianti non solo eleva la qualità della vita offrendo spazi per l'esercizio e il tempo libero, ma funge anche da stimolo per l'urbanizzazione. Intorno a queste strutture spesso emergono nuovi sviluppi immobiliari, zone commerciali e miglioramenti dei trasporti, incrementando così l'attrattiva delle aree limitrofe e il loro valore immobiliare. I grandi progetti infrastrutturali legati allo sport incentivano anche l'adozione di tecnologie ecocompatibili e soluzioni innovative per la gestione delle risorse naturali, favorendo uno sviluppo urbano sostenibile.

Lo sport, dunque, non è solo una forma di divertimento o competizione; è una leva potente per la crescita economica, la generazione di lavoro e l'evoluzione delle infrastrutture. Esso può catalizzare l'economia, creare un'ampia gamma di opportunità lavorative e migliorare la qualità delle infrastrutture urbane, contribuendo in modo significativo al benessere economico e sociale delle comunità a livello globale.

Il GP di Las Vegas: Un Motore Economico Globale

Il Gran Premio di Formula 1 di Las Vegas del 2023 ha dimostrato il crescente ruolo dello sport come leva economica globale, generando un giro d'affari di 1,5 miliardi di dollari, superando persino il Super Bowl 2024, che ha prodotto un impatto economico di 1 miliardo di dollari.

Tornato nella capitale del gioco d'azzardo dopo oltre 40 anni, l'evento si è inserito nella strategia di Liberty Media per espandere la presenza della Formula 1 nel mercato americano. I risultati parlano chiaro: oltre 315.000 spettatori sugli spalti, 1,3 milioni di telespettatori negli Stati Uniti e un impatto economico diretto che ha portato a 77 milioni di dollari in entrate fiscali e alla creazione di 2.200 posti di lavoro locali.

Questo successo non solo ha confermato la capacità degli eventi sportivi di attirare un pubblico globale, ma ha anche sottolineato il loro ruolo come catalizzatori di sviluppo economico e turistico. Ora, l'attenzione si sposta sul GP di Las Vegas 2024, con la sfida di superare i record stabiliti l'anno precedente.

Fonte: Rielaborazione su dati tratti da <https://www.calcioefinanza.it/>.

2. L'economia dello sport: elementi essenziali

Come accennato, la dimensione economica dello sport si manifesta prevalentemente attraverso gli eventi sportivi di alto livello, come le Olimpiadi, la Champions League, i principali campionati di calcio in Europa, la Formula 1 e i campionati professionistici negli Stati Uniti, con particolare attenzione ai diritti delle immagini. Tuttavia, questi aspetti rappresentano solo la parte immediatamente percepibile di un fenomeno molto più ampio. La base dell'iceberg è infatti costituita dall'economia dello sport a livello semiprofessionistico e amatoriale. Questi ambiti contribuiscono significativamente all'economia del tempo libero che, in alcune delle economie più avanzate, si stima incida per circa il 10% della spesa totale.

L'economia dello sport può essere articolata in due principali prospettive definitorie. La prima, di ambito più circoscritto, focalizza l'analisi sugli impatti economici del professionismo sportivo di alto livello e sui grandi eventi correlati. La seconda, più estesa, considera anche le ripercussioni indirette dell'attività sportiva quali l'incremento degli acquisti di abbigliamento e attrezzature sportive, il turismo legato allo sport, nonché gli abbonamenti e gli acquisti di contenuti multimediali.

Nella realtà, soprattutto in Europa, lo sport dimostra una dimensione multivariata derivante dalla sua genesi sociale e, quindi, diventa essenziale integrare l'analisi economica con strumenti derivanti da altre discipline quali la sociologia, la demografia e il diritto per una comprensione più completa del fenomeno sportivo. Questa necessità deriva dalle distinte peculiarità organizzative e produttive dello sport, nonché dalla natura del suo prodotto.

Una caratteristica distintiva del prodotto sportivo è la sua natura di prodotto congiunto, risultante dalla collaborazione e competizione tra due squadre, che sono, in effetti, due imprese separate. Un altro aspetto rilevante è l'interesse del pubblico, che cresce in proporzione diretta all'incertezza degli esiti delle competizioni. Questo interesse si basa sulla variabilità dei risultati, elemento che alimenta la tensione e l'attrattiva dello spettacolo sportivo. Da queste considerazioni emerge un'altra peculiarità unica nel panorama economico: l'assenza di interesse da parte di una squadra o impresa a monopolizzare il settore, poiché ciò comprometterebbe la stessa essenza dello sport, basata sulla competizione e sull'incertezza del risultato.

Il concetto di incertezza nel risultato come pilastro fondamentale dell'interesse sportivo è esemplificato dall'episodio noto come il paradosso di Louis-Schmeling. Joe Louis, un rinomato campione mondiale di pugilato afroamericano degli anni '30, per ottimizzare i propri guadagni, necessitava di sfidanti adeguati al suo standing. Il fascino del confronto con Max Schmeling, un pugile tedesco, e simbolo dell'ideologia ariana, non solo garantiva un avversario formidabile, ma anche un

elevato interesse pubblico dato il contrasto ideologico e sportivo, accentuando l'attrattiva dell'incontro.

Il paradosso di Louis-Schmeling prende il nome da due celebri pugili, Joe Louis e Max Schmeling, la cui rivalità negli anni '30 ha generato una serie di incontri storici, culminati nel celebre match del 1938. Questo paradosso è diventato un concetto molto discusso in contesti che vanno oltre la boxe, trovando applicazione in economia, strategia militare e persino nella teoria dei giochi. Il concetto illustra come, in una situazione di competizione tra due avversari, un apparente punto di forza possa rivelarsi una debolezza, e viceversa, una presunta debolezza possa diventare un punto di forza.

Nel 1936, Max Schmeling, un pugile tedesco, combatté contro il campione Joe Louis, un afroamericano imbattuto e simbolo di speranza per molti negli Stati Uniti. Schmeling, sfavorito secondo le previsioni, studiò attentamente lo stile di Louis, scoprendo un difetto nella guardia del campione. Durante il loro primo incontro, Schmeling sfruttò questo difetto, riuscendo a vincere per KO all'undicesimo round. Questo risultato sorprese il mondo del pugilato, poiché Louis era considerato quasi imbattibile.

Tuttavia, la storia cambiò radicalmente due anni dopo, nel 1938, quando i due pugili si incontrarono nuovamente. Questa volta, Louis studiò le mosse di Schmeling, correggendo i propri errori e adattando il proprio stile. Il risultato fu devastante: Louis sconfisse Schmeling nel primo round, in quello che divenne uno degli incontri più rapidi e significativi della storia del pugilato.

Il paradosso di Louis-Schmeling, partendo dal contesto pugilistico, può essere descritto così: un apparente vantaggio tecnico di un avversario può diventare la sua vulnerabilità nel lungo periodo, mentre uno svantaggio temporaneo può trasformarsi in una forza, se gestito con strategia.

In economia, il paradosso di Louis-Schmeling si riferisce a un'idea fondamentale: un vantaggio competitivo iniziale non garantisce il successo a lungo termine, mentre una temporanea debolezza può trasformarsi in un punto di forza con l'implementazione di un'adeguata strategia. Questo concetto può essere osservato nei seguenti ambiti dell'economia dello sport:

1. Club sportivi e strategie di mercato: le squadre sportive che dominano una competizione per lunghi periodi grazie ad ampi investimenti in giocatori e infrastrutture spesso si trovano a fronteggiare nuove sfide impreviste. Ad esempio, il Real Madrid e il Barcellona, due dei club più ricchi al mondo, hanno dominato il calcio europeo per anni grazie all'acquisto di giocatori di classe mondiale. Tuttavia, squadre con minori risorse economiche, come l'Atletico Madrid o il Leicester City, sono riuscite a sovvertire il dominio dei giganti grazie a strategie innovative, come l'investimento in talenti giovani o in allenatori capaci di massimizzare le risorse disponibili. Queste squadre più piccole hanno sfruttato l'adattabilità e la flessibilità per vincere contro avversari con maggiori risorse, dimostrando che un investimento ingente non costituisce sempre garanzia di successo. La vittoria del Leicester nella Premier League 2015-2016 è un esempio evidente di come un'organizzazione in apparenza svantaggiata possa sfruttare le inefficienze delle squadre dominanti, ottenendo risultati sorprendenti.
2. Sponsorizzazioni e marketing sportivo: anche nel marketing e nelle sponsorizzazioni sportive si può osservare il paradosso menzionato. Brand

storici e affermati come Nike e Adidas hanno spesso il vantaggio di una forte presenza sul mercato e risorse economiche per firmare contratti con i migliori atleti o squadre. Tuttavia, la loro posizione di predominio può renderli più lenti nel rispondere ai cambiamenti del mercato, come l'adozione di nuove tecnologie o tendenze. Al contrario, marchi meno noti come Under Armour o Puma hanno utilizzato approcci più agili e innovativi per penetrare in nicchie di mercato specifiche o capitalizzare su nuovi trend (come l'abbigliamento sportivo sostenibile). Anche se inizialmente percepiti come svantaggiati rispetto ai giganti del settore, questi marchi sono riusciti a emergere sviluppando strategie flessibili, puntando su sport meno dominati dai grandi brand o sponsorizzando atleti emergenti.

3. Diritti televisivi e nuove piattaforme: un altro aspetto rilevante del paradosso si trova nella gestione dei diritti televisivi e delle piattaforme digitali. Le leghe sportive dominanti, come la Premier League o la NBA, hanno storicamente goduto di accordi multimiliardari con emittenti televisive tradizionali. Tuttavia, l'evoluzione della tecnologia e l'ascesa di piattaforme di streaming, come DAZN o Amazon Prime Video, hanno creato nuovi attori capaci di ridefinire il mercato dei diritti sportivi. Mentre le emittenti tradizionali devono fare i conti con alti costi e strutture rigide, i nuovi servizi di streaming offrono modelli più flessibili e personalizzati, mettendo in discussione lo status quo. Questo cambiamento riflette il paradosso di Louis-Schmeling: la forza consolidata delle emittenti televisive si trasforma in una debolezza di fronte a innovatori capaci di adattarsi più rapidamente alle nuove esigenze del mercato.

L'importanza del paradosso di Louis-Schmeling si estende su tutto il sistema economico dello sport, dove la competizione non si limita al campo di gioco, ma coinvolge anche l'aspetto finanziario e strategico.

1. Gestione finanziaria delle società sportive: molte grandi società sportive investono ingenti somme per acquisire i migliori talenti o per costruire infrastrutture all'avanguardia, prevedendo, in tal modo, di conseguire successi continui. Tuttavia, queste spese elevate portano spesso a una minore flessibilità economica in caso di fluttuazioni del mercato o di prestazioni inferiori alle aspettative. Club che ottimizzano l'allocazione delle risorse, mantenendo una struttura di costi più flessibile, possono meglio resistere alle crisi o a cambiamenti improvvisi nelle regole del gioco, come nuove normative sul *fair play* finanziario.
2. Innovazione e adattamento: le squadre o le organizzazioni che riescono a sfruttare le innovazioni tecnologiche per l'analisi dei dati, spesso ottengono vantaggi rispetto a concorrenti più rigidi e conservatori. Ad esempio, il club di baseball Oakland Athletics, attraverso l'uso della sabermetrica (analisi statistica avanzata), è riuscito a competere con squadre ben più ricche, cambiando il modo in cui le prestazioni dei giocatori venivano valutate e gestite. Questa capacità di adattamento ha permesso ai "piccoli" di sfidare i "giganti", incarnando il principio del paradosso: una debolezza finanziaria trasformata in un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione.

3. L'evoluzione dei modelli di business nello sport: il paradosso di Louis-Schmeling ha implicazioni anche sui modelli di business adottati dalle leghe sportive e dalle squadre. Le organizzazioni sportive che si affidano esclusivamente a modelli di ricavi tradizionali (come i diritti TV e le sponsorizzazioni classiche) possono essere vulnerabili a cambiamenti nel comportamento dei consumatori o a nuove tecnologie, come il passaggio a forme di intrattenimento digitale o esperienze interattive. Quelle che, invece, esplorano nuove opportunità di crescita, come NFT, e-sport, o contenuti esclusivi per piattaforme di streaming, riescono a mantenere un vantaggio competitivo più dinamico e adattabile alle nuove esigenze del mercato.

Il paradosso di Louis-Schmeling è una metafora per l'economia dello sport e riflette una realtà fondamentale: nel lungo periodo, la capacità di innovare, adattarsi e trarre lezioni dagli errori è cruciale per mantenere il successo in un contesto competitivo. Quello che sembra un vantaggio economico iniziale, come risorse finanziarie o posizioni dominanti nel mercato, può trasformarsi in una trappola se non accompagnato da flessibilità e capacità di rispondere ai cambiamenti.

L'economia dello sport, con i suoi continui mutamenti e la forte interazione tra tecnologia, risorse finanziarie e performance competitive, rappresenta uno dei terreni più fertili per osservare come il paradosso di Louis-Schmeling si manifesti e influenzi le strategie vincenti nel lungo termine.

3. Il modello statunitense e quello europeo di sport business

Il modello di business sportivo U.S.A. è rinomato per la sua struttura organizzativa unica e la formazione di leghe professionali, un concetto originato con la nascita della lega di baseball nel 1876, seguita da altre per hockey, basket, football e, più tardi, calcio. In questo sistema, simile ad altri ambiti economici, sono i proprietari e i dirigenti a stabilire le norme che regolano la competizione, sia sul campo di gioco sia nelle dinamiche di mercato.

Per esempio, nella NBA, l'ampio divario salariale tra i giocatori può essere illustrato dagli stipendi che variano da un minimo annuo di 250.000 dollari fino ai 30 milioni di dollari guadagnati da Michael Jordan nel 1997. Questa situazione ricorda quella dell'industria dell'intrattenimento, dove le star guadagnano molto più dei ruoli minori. Tuttavia, a differenza dello spettacolo, dove la qualità dell'esibizione può dipendere direttamente dal talento dell'artista, nel contesto sportivo americano la qualità del gioco dipende dalla squadra e dal livello degli avversari che possono variare significativamente.

Per affrontare queste disparità salariali e di capacità tecniche tra le squadre, i proprietari hanno adottato il “draft system”. In questo sistema, i nuovi atleti vengono scelti in base all'ordine inverso dei risultati di classifica dell'anno precedente, permettendo così alle squadre con prestazioni meno brillanti di avere la possibilità di selezionare i giocatori più promettenti provenienti dai campionati universitari. L'obiettivo è garantire una distribuzione equa dei talenti emergenti, evitando che si concentrino solo nelle squadre più ricche e competitive.

Un'altra strategia utilizzata per mitigare la disparità salariale tra i giocatori e le differenze di capacità economica delle squadre è il cosiddetto "salary cap" o tetto salariale. Implementato per la prima volta nella NBA nel 1983 e successivamente nella NFL nel 1993 con regole più stringenti, questo metodo stabilisce tramite un contratto collettivo che una certa percentuale dei ricavi totali della lega venga destinata agli stipendi e ai benefici dei giocatori. La somma totale viene poi divisa tra tutte le squadre, stabilendo così il limite massimo e minimo di spesa per i salari che ogni squadra può sostenere.

In Europa, lo sport è strutturato secondo un modello federativo, con ogni Paese che possiede le proprie federazioni nazionali che si collegano a entità sovranazionali europee e internazionali. Questo organigramma si presenta con una configurazione piramidale e gerarchica, dove le competizioni interne permettono alle squadre di avanzare o retrocedere tra i livelli di gioco grazie a sistemi di promozione e retrocessione. Questo metodo non solo mantiene vivo l'interesse nelle leghe nazionali, ma differenzia anche il modello europeo da quello americano, dove le squadre mantengono la loro posizione in campionato indipendentemente dai risultati ottenuti.

Le squadre europee sono radicate nella società civile e non sono tradizionalmente legate all'economia. Molte di queste squadre delle categorie secondarie operano grazie al contributo di volontari e gestori non retribuiti, rendendo lo sport un hobby più che un'attività economica. Al contrario, il modello statunitense tratta lo sport in maniera decisamente più professionale. Questa dicotomia tra i due modelli ha visto il modello europeo esportato globalmente, eccetto che negli Stati Uniti.

Recentemente, tuttavia, lo sport in Europa, come già visto, ha subito una evoluzione che lo avvicina al modello statunitense. Il caso Bosman del 1995 ha marcato una svolta significativa, riconoscendo ai giocatori professionisti i diritti di libera circolazione all'interno del mercato unico europeo. Questo ha portato ad un incremento degli stipendi dei giocatori e ad un riorientamento del finanziamento sportivo verso sponsorizzazioni e diritti televisivi, spostando i club verso investimenti finanziari maggiori. Non tutti gli sport, tuttavia, traggono vantaggio dalle trasmissioni televisive come il calcio o la Formula 1. Questo pone il rischio che solo gli sport con un forte richiamo mediatico sopravvivano, marginalizzando le discipline meno seguite. La vendita dei diritti di trasmissione sta cambiando la struttura dello sport, ampliando il divario tra professionisti e dilettanti e tra i vari livelli della piramide sportiva europea. Un elemento di tensione si verifica nel modo in cui le entrate vengono distribuite tra i club e le federazioni. Ad esempio, la UEFA ha implementato un sistema di solidarietà per le entrate della Champions League, teso a mantenere un equilibrio finanziario e competitivo. Tuttavia, questo sistema ha suscitato critiche sia dai club grandi per la mancanza di trasparenza, sia dai club minori che ritengono insufficiente il supporto finanziario ricevuto.

In molti Paesi europei, lo sport è anche finanziato tramite lotterie e scommesse, con il calcio che spesso rivendica una quota maggiore di questi introiti. Questa situazione solleva interrogativi sull'equità della distribuzione delle risorse statali allo sport e sulle modalità di erogazione dei fondi pubblici alle federazioni sportive, in un contesto dove esse beneficiano già sostanzialmente dei diritti televisivi.

4. *Diritti televisivi e sport*

A partire dalla fine degli anni '60, la relazione tra sport e televisione ha subito un profondo cambiamento. La trasmissione di eventi sportivi in diretta ha iniziato a offrire numerosi benefici, sia economici che tecnici. Il primo esempio di questo fenomeno si ebbe con una partita di baseball trasmessa negli Stati Uniti il 17 maggio 1939, segnando l'inizio di una nuova era per i media. In Europa, tali progressi arrivarono con ritardo, quando le reti televisive nazionali si svilupparono e adottarono tecnologie innovative, come l'eurovisione e la mondovisione, quest'ultima utilizzata per le Olimpiadi di Tokyo nel 1964.

Lo sport, caratterizzato dalla sua capacità di generare emozioni e *suspense*, si è rivelato un contenuto particolarmente adatto al format televisivo, che ne ha esaltato l'impatto visivo. All'inizio, la visibilità televisiva portò vantaggi significativi per lo sport, mentre le emittenti televisive, a loro volta, trovarono negli eventi sportivi un potente strumento per attrarre il pubblico. Le aziende pubblicitarie compresero presto l'efficacia delle trasmissioni sportive come mezzo per promuovere i loro marchi in modo costante e con un impatto superiore rispetto alle strategie promozionali tradizionali. Di conseguenza, lo sport si è trasformato in uno dei principali veicoli per la pubblicità, creando un legame economico stretto tra il mondo dello sport e quello della televisione, che si è esteso a diversi altri settori commerciali.

L'evoluzione dei diritti televisivi del calcio in Italia ha attraversato diverse fasi cruciali, a partire dagli anni '70 e '80, quando non esisteva ancora una regolamentazione precisa sulla vendita di tali diritti. In quel periodo, le emittenti potevano trasmettere le partite senza dover versare compensi economici, ma con l'espansione del mercato pubblicitario e il consolidamento di emittenti come la RAI, si è gradualmente passati ad un sistema più formalizzato e regolato.

Inizialmente, poche emittenti avevano i mezzi per trasmettere le partite di calcio, con la RAI che dominava il settore attraverso programmi di successo fin dal 1960. Seguendo l'esempio angloamericano, l'Italia ha regolamentato i diritti televisivi tra gli anni '70 e '80, assegnando alla RAI l'esclusiva fino al 1993. Fu in questo periodo che si cominciò a distinguere tra diritti di trasmissione in chiaro e diritti criptati, per aumentare i ricavi delle squadre. Negli anni '90, l'introduzione dei canali a pagamento e, nel 1999, l'avvio della contrattazione dei diritti televisivi da parte dei singoli club rappresentarono tappe fondamentali. Questo processo culminò con l'arrivo della tecnologia del digitale terrestre e dello streaming online, ampliando ulteriormente le fonti di entrate per le società calcistiche.

Nel 1993, TELE+ firmò il suo primo accordo triennale per trasmettere in esclusiva il posticipo di Serie A, segnando un cambiamento significativo nel panorama televisivo sportivo. In seguito, TELE+ acquisì i diritti per tutte le partite, aprendo la strada alla negoziazione individuale dei diritti da parte dei club a partire dal 1999. Con l'ingresso di Stream, la concorrenza aumentò, fino alla fusione delle due emittenti in SKY nel 2003, che conquistò il monopolio dei diritti satellitari per la Serie A. Con la stagione 2004-05, l'introduzione del digitale terrestre frammentò ulteriormente il mercato, creando nuove opportunità per emittenti come MEDIASET PREMIUM, LA7 con CARTAPIÙ, e DAHLIA TV. Questa frammentazione portò infine a una riorganizzazione nel 2010-11, quando i diritti

televisivi furono nuovamente centralizzati, riportando un modello collettivo simile a quello che era stato in vigore prima del 1999, e consolidando la struttura del mercato televisivo del calcio in Italia.

Nel 2018, DAZN ha debuttato nel panorama dello streaming sportivo in Italia, entrando in competizione diretta con SKY. Nel triennio 2018-2021, i diritti di trasmissione della Serie A sono stati condivisi tra le due piattaforme, con SKY che offriva la visione di 7 partite per turno e DAZN delle restanti 3. In seguito, DAZN ha ottenuto la trasmissione esclusiva della maggior parte degli incontri, mantenendo una co-esclusiva con SKY per 3 partite per giornata, formula confermata nel nuovo contratto quinquennale.

5. *Lo sport nell'economia italiana*

La diffusione dei contenuti sportivi appena delineata ha esercitato un'influenza notevole sull'economia italiana, contribuendo nel 2019 al PIL con circa 24,5 miliardi di euro e impiegando circa 415.000 persone. Gli investimenti in questo ambito hanno generato un ampio ritorno economico, con un effetto moltiplicatore di 2,19 volte rispetto alla somma iniziale, creando benefici non solo per le attività sportive stesse, ma anche per altri settori economici collegati. La spesa complessiva legata allo sport ha raggiunto i 5 miliardi di euro, con le famiglie a sostenere la maggior parte dei costi, insieme a contributi significativi da parte di enti non profit e istituzioni pubbliche, evidenziando l'importanza sociale dello sport. Un'analisi dei dati Eurostat evidenzia le particolarità dell'economia sportiva italiana rispetto ad altre nazioni europee. Sebbene l'Italia conti un numero inferiore di imprese sportive rispetto a paesi vicini, si distingue per l'ottima performance del settore manifatturiero sportivo, con risultati di fatturato e produzione superiori a quelli di Germania, Regno Unito, Francia e Spagna nell'ultimo decennio.

Nonostante l'impatto economico e sociale positivo, la pratica sportiva tra gli italiani non riflette pienamente il potenziale del paese. L'indagine Istat del 2021 stima che circa 20 milioni di persone, pari al 33,7% della popolazione sopra i 3 anni, non praticano alcuna attività sportiva o fisica. Altri 18,5 milioni, pari al 31,7%, svolgono attività fisica solo in maniera occasionale. Questo indica che quasi due terzi degli italiani, ossia il 65,4%, non praticano sport in modo regolare. Di converso 20,2 milioni di italiani, corrispondenti al 34,6% della popolazione, sono attivi fisicamente: 13,8 milioni (23,6%) praticano sport con costanza, mentre 6,4 milioni (11%) lo fanno saltuariamente. Nonostante vi sia stato un leggero aumento della partecipazione sportiva negli ultimi anni, rimane elevata la percentuale di persone sedentarie o poco attive.

Nel 2021 è emersa una tendenza allarmante tra i giovani, con una riduzione della pratica sportiva regolare e un aumento della sedentarietà, particolarmente evidente tra gli adolescenti. Questo fenomeno si accompagna ad altri fattori di rischio, come il crescente tasso di obesità. Nonostante le previsioni indicassero un miglioramento per i bambini tra i 6 e i 14 anni, il fenomeno dell'abbandono sportivo intorno ai 13-14 anni resta una preoccupazione significativa. Ciò evidenzia la necessità di interventi specifici per incentivare una partecipazione costante e affrontare le cause di questo abbandono precoce.

La pandemia di COVID-19 ha esacerbato le difficoltà già presenti nel settore sportivo italiano, con una drastica riduzione della spesa familiare per le attività sportive, che è scesa al 12,7% nel 2021 rispetto al 22,9% del 2019. Inoltre, si è registrato un forte calo nel numero degli iscritti alle federazioni sportive, in particolare nel Sud e nelle isole, a causa di problemi organizzativi, difficoltà nel reperire sponsor e ristrettezze finanziarie che hanno colpito duramente le associazioni e i club amatoriali.

Un altro elemento cruciale è la relazione tra il livello di istruzione e la partecipazione sportiva, evidenziando il ruolo dell'educazione culturale nello sviluppo dell'attività fisica. Negli ultimi vent'anni, l'attività sportiva è cresciuta in particolare tra chi ha titoli di studio più alti, dimostrando come lo sport possa anche trasmettere valori, promuovere la crescita personale e favorire l'interazione sociale.

Le infrastrutture sportive rivestono un'importanza cruciale in questo contesto. Anche se si osserva una crescente tendenza verso attività fisiche praticate in ambienti informali, soprattutto tra gli adulti oltre i 20 anni, alcune discipline richiedono necessariamente strutture dedicate. Questa necessità evidenzia l'urgenza di garantire accessibilità e disponibilità di spazi adeguati per agevolare la partecipazione sportiva a tutti i livelli.

L'analisi dell'impatto economico dello sport in Italia rivela che il suo valore va oltre il contributo diretto al PIL, che supera i 24,5 miliardi di euro annui. Lo sport genera numerosi vantaggi che toccano diversi aspetti della vita sociale, come la salute, la sicurezza, l'integrazione sociale e la consapevolezza ambientale. Questi benefici dimostrano che il valore dello sport per la collettività non si limita agli aspetti economici, ma contribuisce in modo significativo al benessere generale della società.

L'Osservatorio sullo Sport System italiano racconta una storia di crescita e resilienza economica che va ben oltre i confini tradizionali dello sport. Nel 2023, questo ecosistema dinamico ha generato ricavi per 119,6 miliardi di euro, un incremento del 17% rispetto all'anno precedente che testimonia la vitalità di un settore in continua evoluzione. Il turismo sportivo è emerso come protagonista di questa crescita, con un'espansione del 65% che ha coinvolto un italiano su due, attratti da eventi legati principalmente a calcio, ciclismo e motorsport. Le imprese del settore hanno mostrato una performance straordinaria, con l'abbigliamento sportivo che ha registrato un +42% e le attrezzature addirittura un +53%. Sul fronte occupazionale, il sistema ha fatto registrare un aumento di oltre 2.000 addetti, raggiungendo quota 407.000 occupati, mentre il numero delle società sportive è cresciuto del 16%, a conferma di un tessuto produttivo in espansione. Particolarmente significativo è il moltiplicatore degli investimenti, passato da 20,6x a 23,5x, un dato che racconta di un settore capace di trasformare un milione di euro di investimenti pubblici in 8 milioni di investimenti privati e quasi 24 milioni di ricavi complessivi. Questo scenario restituisce l'immagine di uno Sport System italiano non più semplicemente come ambito ricreativo, ma come vero e proprio motore economico che genera valore, opportunità e sviluppo per l'intero sistema paese.

Elaborazione da: https://www.bancaifis.it/app/uploads/2024/12/CS_Banca-Ifis_CONI-2024.pdf

Per tali ragioni, è essenziale approfondire l'analisi degli impatti dello sport attraverso studi che esplorino sia gli effetti diretti sia quelli indiretti sul benessere sociale. Questo tipo di ricerca dovrebbe puntare a sviluppare modelli più complessi che vadano oltre l'analisi puramente economica, per fornire una visione più completa del ruolo dello sport nella società. L'adozione di progetti come *Conto Satellite dello Sport* (SSA) potrebbe rappresentare un importante avanzamento per l'Italia, offrendo la possibilità di confrontare in modo più preciso il settore sportivo con quello di altre nazioni europee. Questo metodo consente di identificare eventuali aree di miglioramento e di evidenziare i punti di forza del panorama sportivo italiano. Il *Conto Satellite dello Sport* è uno metodo statistico utilizzato per misurare l'impatto economico del settore sportivo in un paese. Si tratta di un sistema contabile che, integrato ai conti nazionali tradizionali, consente di raccogliere e analizzare dati specifici relativi allo sport, offrendo una visione dettagliata del contributo economico e sociale che questo settore fornisce all'economia.

Caratteristiche principali del Conto Satellite dello Sport:

1. **Struttura integrata:** il Conto Satellite si basa su una metodologia condivisa a livello europeo, sviluppata in collaborazione con enti come l'ISTAT, per garantire uniformità nei dati e confrontabilità tra paesi. È progettato per integrarsi con i conti nazionali tradizionali, ma si concentra esclusivamente sull'industria sportiva e le attività connesse.
2. **Misurazione dell'impatto economico:** lo strumento quantifica il contributo diretto e indiretto dello sport al PIL, all'occupazione e agli investimenti. Comprende l'analisi dei ricavi derivanti da settori come la vendita di attrezzature sportive, l'organizzazione di eventi, l'infrastruttura sportiva e le attività delle federazioni sportive.
3. **Dati sul consumo e sulla produzione:** il SSA esamina anche le spese delle famiglie, delle istituzioni non profit e del settore pubblico legate allo sport. Include, ad esempio, la spesa per l'acquisto di abbigliamento sportivo, attrezzature, biglietti per eventi e iscrizioni a palestre o attività sportive.
4. **Confronti internazionali:** grazie alla metodologia comune, i dati del Conto Satellite permettono di confrontare il settore sportivo di un paese con quelli di altre nazioni europee, individuando potenziali aree di miglioramento o vantaggi competitivi.
5. **Supporto alle politiche pubbliche:** fornendo informazioni dettagliate sull'impatto economico e sociale dello sport, il SSA è uno strumento essenziale per le istituzioni governative. Aiuta a indirizzare meglio le politiche pubbliche e gli investimenti nel settore sportivo, promuovendo così la crescita economica e lo sviluppo sociale.
6. **Analisi delle esternalità positive:** oltre ai dati economici diretti, il Conto Satellite valuta anche i benefici sociali dello sport, come il miglioramento della salute pubblica, l'inclusione sociale e la promozione di stili di vita sani. Questo permette una visione più ampia del contributo dello sport alla società.

Il Conto Satellite dello Sport ha fornito risultati significativi per misurare l'impatto economico e sociale dello sport in Italia. Ecco alcune delle informazioni chiave che emergono dai risultati presentati:

1. **Contributo al PIL:** lo sport ha un impatto rilevante sull'economia italiana, contribuendo con circa 24,5 miliardi di euro al Prodotto Interno Lordo (pari

a circa il 2%). Questo dato include non solo il settore sportivo diretto (club, eventi, impianti), ma anche settori correlati come la vendita di attrezzature sportive, abbigliamento e infrastrutture.

2. Occupazione: il settore sportivo genera un numero significativo di posti di lavoro. Secondo il Conto Satellite, circa 415.000 persone sono impiegate direttamente o indirettamente nel settore, contribuendo così in maniera rilevante al mercato del lavoro.
3. Effetto moltiplicatore: gli investimenti nello sport producono benefici economici diffusi generando un effetto moltiplicatore sull'economia di 2,19 volte, dimostrando così come il settore crei valore non solo nel campo sportivo, ma anche in settori collaterali come turismo, commercio e intrattenimento.
4. Spesa delle famiglie: le famiglie italiane spendono circa 5 miliardi di euro all'anno per attività legate allo sport, comprese iscrizioni a palestre, acquisto di abbigliamento e attrezzature sportive, e biglietti per eventi. Questa cifra rappresenta una parte importante della domanda interna e stimola la crescita economica in diverse aree del paese.
5. Disuguaglianze territoriali: il Conto Satellite ha evidenziato che vi sono disparità regionali nell'accesso e nella partecipazione allo sport, con il Mezzogiorno che mostra un livello inferiore di pratiche sportive e investimenti rispetto al Nord e al Centro Italia.

Questi risultati dimostrano che lo sport non è solo un fenomeno sociale e culturale, ma anche un motore economico con un impatto significativo sul PIL, sull'occupazione e sul benessere collettivo.

6. *Dinamiche competitive dello sport*

Il comparto economico dello sport si caratterizza per una serie di dinamiche concorrenziali peculiari che modellano le strategie operative e di mercato delle aziende e delle organizzazioni attive in questo settore.

L'innovazione e l'adozione delle tecnologie emergenti sono determinanti per il successo delle imprese nel settore sportivo. Questi elementi vanno ben oltre la mera creazione di nuovi prodotti; influenzano decisamente anche l'esperienza degli utenti e l'efficienza con cui gli atleti possono eseguire e migliorare le loro prestazioni. Di seguito alcune delle principali innovazioni tecnologiche che stanno trasformando il settore sportivo:

Materiali innovativi: l'introduzione di nuovi materiali quali compositi leggeri e fibre sintetiche di nuova generazione, è cruciale nella fabbricazione di equipaggiamenti sportivi. Tali materiali non solo incrementano la durabilità e le prestazioni, ma offrono anche comfort e funzionalità superiori negli abbigliamenti sportivi.

Tecnologie indossabili: gli apparecchi wearable, inclusi smartwatch, sensori di movimento e dispositivi per il monitoraggio cardiaco, raccolgono dati sulle prestazioni atletiche in tempo reale. Questi strumenti non solo facilitano gli atleti nel monitoraggio e nell'ottimizzazione dei loro allenamenti, ma forniscono anche informazioni importanti per la personalizzazione dell'allenamento.

Analisi dati e Intelligenza Artificiale: l'utilizzo avanzato di analisi dati e intelligenza artificiale sta rivoluzionando le strategie di preparazione e competizione per atleti e squadre. L'IA è capace di elaborare grandi volumi di dati derivanti da competizioni e sessioni di allenamento per identificare tendenze, prevedere esiti e formulare strategie vincenti. Inoltre, l'analisi predittiva contribuisce alla prevenzione degli infortuni monitorando i carichi di allenamento e i segnali di stanchezza.

Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR): la VR e l'AR trovano applicazione nel miglioramento degli allenamenti e nell'esperienza degli appassionati. Per gli atleti, la realtà virtuale offre un ambiente controllato per simulare scenari di gioco e perfezionare tecniche in modo sicuro. Per i tifosi, la realtà aumentata può arricchire la visione degli eventi sportivi con statistiche aggiornate in tempo reale e rappresentazioni immersive.

E-commerce e piattaforme digitali: l'innovazione tecnologica ha trasformato anche le modalità di marketing e vendita dei prodotti sportivi. Le piattaforme di e-commerce e le applicazioni mobile consentono ai tifosi di acquistare attrezzature e merchandising facilmente, oltre a personalizzare i prodotti in modi precedentemente non possibili.

Investire in queste tecnologie conferisce alle aziende un vantaggio competitivo significativo, eleva l'intero settore sportivo, migliorando le prestazioni degli atleti e arricchendo l'esperienza degli spettatori.

Nel mondo dello sport, sostenibilità e responsabilità sociale sono diventate componenti chiave nelle strategie aziendali, in risposta a consumatori e stakeholder sempre più attenti all'impronta ecologica e sociale delle imprese. Questa tendenza ha spinto molte aziende a implementare pratiche operative più rispettose dell'ambiente e socialmente consapevoli, che si estendono dalla produzione di attrezzature fino alla gestione degli eventi sportivi.

Le imprese sportive stanno introducendo una serie di misure per minimizzare il loro impatto ambientale. Questo comprende l'uso di materiali riciclati e biologici nella produzione di indumenti e attrezzature, l'adozione di metodi produttivi che limitano il consumo di risorse come acqua ed energia, e lo sviluppo di packaging ecologico. Anche l'organizzazione di eventi sportivi si sta orientando verso criteri di sostenibilità più rigorosi. Questo si manifesta attraverso politiche di gestione dei rifiuti mirate alla riduzione totale degli scarti, l'uso di energie rinnovabili per l'alimentazione degli eventi e soluzioni di trasporto eco-sostenibili per atleti e spettatori. Tali pratiche sono spesso supportate da campagne educative che incoraggiano comportamenti sostenibili tra i partecipanti e il pubblico, estendendo così l'influenza positiva di questi eventi ben oltre le immediate vicinanze del luogo in cui si svolgono.

Oltre alla sostenibilità, la responsabilità sociale implica anche un impegno etico verso le comunità. Molte organizzazioni sportive stanno investendo in programmi focalizzati sullo sviluppo giovanile, l'inclusione sociale e la parità di genere nello sport. Collaborando con enti no-profit e promuovendo iniziative comunitarie, queste aziende contribuiscono al progresso sociale e alla coesione comunitaria, rafforzando anche la loro immagine e il rapporto con i consumatori.

In conclusione, le aziende dello sport che adottano pratiche etiche e sostenibili non solo migliorano la loro reputazione pubblica, ma si affermano anche come

pionieri in un movimento globale verso un futuro più responsabile. Questa evoluzione non solo attrae consumatori eticamente consapevoli ma stabilisce anche nuovi benchmark per l'industria, promuovendo un cambiamento benefico che supera i confini del guadagno aziendale e contribuisce al benessere generale.

7. Le aziende del settore economico sport

Il settore economico dello sport comprende una vasta gamma di aziende che operano in diversi ambiti, dalle attività sportive vere e proprie alla produzione e distribuzione di attrezzature, passando per servizi di gestione e marketing sportivo. Qui di seguito vengono descritte le principali tipologie di aziende presenti in questo settore, escludendo le società sportive pure su cui poi si tornerà nei capitoli successivi.

Produttori di Attrezzature e Abbigliamento Sportivo. Le aziende che producono attrezzature e abbigliamento sportivo giocano un ruolo centrale nel settore economico dello sport, fornendo gli strumenti essenziali che consentono e migliorano le prestazioni sportive a tutti i livelli, dai dilettanti agli atleti professionisti. Queste aziende non si limitano alla semplice produzione di beni; esse si impegnano anche nella scienza del movimento umano e nelle specifiche esigenze di ogni sport per sviluppare prodotti che migliorano l'efficienza, il comfort e la sicurezza. La progettazione e la produzione in questo campo richiedono un'elevata competenza tecnica e una continua ricerca e sviluppo per stare al passo con le nuove scoperte scientifiche e le crescenti aspettative degli utenti.

Oltre alla funzionalità, queste aziende sono anche altamente consapevoli dell'importanza dell'estetica e del design nell'abbigliamento sportivo che aiutano a definire l'identità del marchio. Questo legame tra moda e funzionalità creano un forte richiamo emotivo con i consumatori, rendendo gli articoli sportivi desiderabili non solo per le prestazioni ma anche come espressioni di stile personale.

Inoltre, il marketing e la distribuzione di questi prodotti sono fondamentali per il successo commerciale. Le campagne pubblicitarie e le sponsorizzazioni di eventi sportivi o atleti di spicco servono a promuovere i prodotti e contribuiscono a mantenere la reputazione del marchio. Questa visibilità è fondamentale in un mercato globale altamente competitivo, dove la lealtà dei consumatori può essere fortemente influenzata dalla percezione del marchio.

Organizzazioni Sportive Professionistiche e Amatoriali. Le organizzazioni sportive professionali e amatoriali sono pilastri fondamentali nel mondo dello sport, fungendo da catalizzatori per lo sviluppo, l'organizzazione e la promozione delle attività sportive a tutti i livelli. Tali entità variano notevolmente nella loro struttura e nelle loro funzioni, coprendo un ampio spettro che va dalle piccole squadre locali fino alle grandi federazioni internazionali. Queste ultime, ad esempio, sono organizzazioni che regolano specifici tipi di sport, stabilendo regole, organizzando competizioni e promuovendo lo sviluppo degli atleti. A livello internazionale, federazioni come la FIFA per il calcio o la FIBA per il basket, hanno

il compito di coordinare gli sforzi tra diverse nazioni, standardizzando le regole del gioco e organizzando eventi che attraggono spettatori da tutto il mondo.

D'altra parte, i club sportivi professionali e amatoriali si focalizzano più direttamente sulla partecipazione sportiva. Mentre i club professionali si concentrano sulla massima competitività e sullo sviluppo di talenti al massimo livello, spesso come parte di leghe commercialmente orientate, i club amatoriali tendono a promuovere l'accesso allo sport a una base più ampia di partecipanti. Questi ultimi possono variare da piccole squadre locali a organizzazioni più grandi che offrono opportunità sportive per tutti i livelli di abilità, età e interesse, giocando un ruolo cruciale nel sostegno alla salute e al benessere della comunità.

Entrambe le tipologie di organizzazioni, professionali e amatoriali, sono essenziali per la gestione delle carriere degli atleti. Questo include non solo l'aspetto sportivo ma anche la gestione di contratti, la sponsorizzazione e, talvolta, aspetti legali e mediatici che possono influenzare la carriera di un atleta. Inoltre, contribuiscono significativamente al tessuto sociale ed economico delle aree in cui operano, stimolando l'economia locale attraverso eventi sportivi che attraggono turisti e fan.

Inoltre, nel contesto della crescente digitalizzazione e globalizzazione, queste organizzazioni stanno anche adattando le loro strategie per raggiungere un pubblico globale. Utilizzano piattaforme digitali per trasmettere eventi, interagire con i fan e gestire operazioni logistiche, dimostrando come l'innovazione tecnologica stia trasformando anche le organizzazioni sportive tradizionali. Le organizzazioni sportive, sia professionali che amatoriali, svolgono un ruolo insostituibile nel promuovere lo sport, supportando lo sviluppo degli atleti e fornendo intrattenimento e ispirazione a milioni di persone in tutto il mondo.

Aziende di Marketing e Sponsorizzazione Sportiva. Queste aziende svolgono un ruolo cruciale nel definire le strategie di marketing che non solo promuovono i prodotti o i servizi dei loro clienti ma amplificano anche il valore degli eventi sportivi stessi. Attraverso la creazione e gestione di campagne pubblicitarie mirate, esse aiutano a costruire storie coinvolgenti che catturano l'attenzione del pubblico e incrementano l'engagement.

Il coinvolgimento di aziende come Red Bull e Coca-Cola in grandi eventi sportivi esemplifica l'efficacia di queste strategie di marketing. Questi brand integrano le loro attività promozionali con l'evento stesso, contribuendo a creare un'esperienza di marca che è sia memorabile che significativa. Red Bull, ad esempio, è noto per il suo sostegno a sport estremi e avventurosi, il che rafforza la sua immagine di marchio audace e orientato all'azione. Coca-Cola, d'altra parte, utilizza eventi sportivi per promuovere un messaggio di gioia e unità, collegando emotivamente i consumatori di tutto il mondo attraverso lo sport. Le attività di queste aziende non si fermano alla pura sponsorizzazione; spesso, includono la gestione di partnership complesse tra vari stakeholder, come federazioni sportive, organizzatori di eventi, atleti e altri sponsor. Questo lavoro di coordinamento è essenziale per garantire che tutte le parti ottengano reciproci benefici dalla collaborazione, sia in termini di visibilità che di impatto economico.

Inoltre, le aziende di marketing e sponsorizzazione sportiva devono navigare in un ambiente in rapida evoluzione, dove i cambiamenti nelle preferenze dei

consumatori e le nuove tecnologie modificano continuamente le dinamiche di interazione con i fan. L'adozione di nuovi media e piattaforme digitali, ad esempio, ha aperto nuove vie per campagne innovative che utilizzano social media, realtà virtuale e streaming in diretta per raggiungere il pubblico globale in modi sempre più personalizzati e interattivi. Le aziende di marketing e sponsorizzazione sportiva svolgono un ruolo indispensabile nell'integrare lo sport con il mondo commerciale. Non solo aiutano a finanziare e promuovere eventi sportivi, ma contribuiscono anche a formare il modo in cui i fan percepiscono e interagiscono con lo sport, facilitando un legame più profondo e ricco tra marchi, atleti e pubblico.

Media e Broadcasting Sportivo. Queste aziende sono fondamentali nell'ecosistema dello sport, non solo come mezzi di intrattenimento ma anche come potenti canali di monetizzazione per l'industria sportiva. Canali televisivi e piattaforme di streaming online sono al centro di questa dinamica, permettendo a milioni di spettatori di seguire gli eventi sportivi da tutto il mondo, sia in diretta che in differita.

La trasmissione di eventi sportivi attraverso questi media, come già visto, è legata alla generazione di entrate significative per l'intero comparto. Le reti che acquistano questi diritti spesso contano sulla vendita di spazi pubblicitari per recuperare l'investimento e generare profitto. La pubblicità durante gli eventi sportivi è particolarmente preziosa, data l'alta visibilità e il coinvolgimento emotivo del pubblico, che possono significativamente aumentare l'efficacia dei messaggi pubblicitari.

Oltre alla tradizionale trasmissione televisiva, le piattaforme di streaming online stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel broadcasting sportivo. Queste piattaforme offrono la flessibilità di seguire gli eventi sportivi in diretta o on-demand, a seconda delle preferenze dell'utente. La possibilità di accedere a contenuti sportivi attraverso dispositivi mobili e computer ha ampliato ulteriormente il pubblico, permettendo ai fan di guardare le partite o gli incontri indipendentemente dalla loro posizione geografica. Questa accessibilità ha anche aperto nuove opportunità per la monetizzazione, come abbonamenti a servizi premium, vendite di accesso a singoli eventi o pacchetti stagionali. L'introduzione di funzionalità avanzate, come replay multi-angolo, analisi statistiche dettagliate e realtà aumentata, sta arricchendo l'esperienza degli spettatori. Queste innovazioni non solo migliorano il coinvolgimento del pubblico ma offrono anche nuovi spazi per la pubblicità e il product placement, aumentando ulteriormente le potenzialità di guadagno per le emittenti e le piattaforme di streaming.

I media e il broadcasting sportivo giocano, dunque, un ruolo cruciale non solo nella distribuzione di contenuti sportivi ma anche nella struttura economica dello sport. Trasformando ogni evento in un'opportunità per generare valore economico, questi canali hanno un impatto profondo sulla modalità di finanziamento, organizzazione e fruizione dello sport a livello globale.

Aziende di Tecnologia Sportiva. Le aziende di tecnologia sportiva rappresentano un segmento in rapida crescita nel settore dello sport, portando innovazioni che trasformano il modo in cui gli atleti si allenano, competono e migliorano le loro prestazioni. Queste aziende, che spesso partono come start-up

dinamiche e agili, stanno alla frontiera dello sviluppo di tecnologie avanzate specificamente progettate per rispondere alle esigenze uniche degli sportivi e del settore sportivo in generale.

Una delle innovazioni più evidenti e impattanti provenienti da queste aziende è rappresentata dai dispositivi wearable. Questi dispositivi, che possono essere indossati direttamente dagli atleti, raccolgono, come già accennato, dati in tempo reale su vari aspetti delle prestazioni fisiche, come la frequenza cardiaca, la velocità, l'accelerazione e persino la biomeccanica del movimento. L'analisi di questi dati permette agli atleti e ai loro allenatori di ottenere intuizioni dettagliate sulle condizioni fisiche, l'efficacia dell'allenamento e le aree che necessitano di miglioramenti. Questo tipo di monitoraggio continuo è particolarmente prezioso in sport dove la gestione ottimale del carico di lavoro e la prevenzione degli infortuni sono critiche.

Parallelamente, il software di analisi dati sta rivoluzionando il modo in cui le squadre e gli individui approcciano la preparazione e la strategia di gara. Questi software possono analizzare enormi volumi di dati raccolti durante allenamenti e competizioni, fornendo analisi predittive che aiutano a prendere decisioni basate su dati concreti. Tali sistemi sono capaci di identificare pattern nascosti e tendenze che non sarebbero altrimenti evidenti, permettendo di personalizzare gli allenamenti e le tattiche di gara in modo molto più efficace. Inoltre, le aziende di tecnologia sportiva stanno anche focalizzando la loro attenzione sul miglioramento della sicurezza degli atleti. Questo include lo sviluppo di soluzioni tecnologiche che possono prevenire gli infortuni o almeno mitigarne la gravità. Per esempio, materiali innovativi per l'equipaggiamento protettivo o sistemi di allerta che monitorano la salute dell'atleta in tempo reale possono giocare un ruolo cruciale nel garantire la sicurezza durante l'attività sportiva.

La crescita delle aziende di tecnologia sportiva è alimentata anche dall'aumento dell'interesse e degli investimenti nel settore sportivo. Con un mercato sempre più attento alla qualità delle prestazioni e al benessere degli atleti, le opportunità per queste imprese continuano a espandersi. Inoltre, la collaborazione tra queste aziende tecnologiche e le istituzioni sportive tradizionali sta diventando sempre più comune, con progetti congiunti che mirano a sfruttare al meglio le competenze tecnologiche e l'esperienza sportiva.

Centri di Formazione e Coaching. I centri di formazione e coaching rappresentano un elemento essenziale nell'ecosistema sportivo, fornendo l'infrastruttura e l'expertise necessari per sviluppare le competenze degli atleti a tutti i livelli. Queste istituzioni variano ampiamente nella loro offerta e nel loro focus, coprendo un vasto range di sport e atleti che vanno dai principianti ai professionisti di alto livello.

Questi centri spesso fungono da trampolino di lancio per giovani talenti, offrendo programmi strutturati che non solo insegnano le abilità tecniche specifiche di uno sport ma anche le strategie mentali e fisiche necessarie per eccellere. Il coaching in questi ambienti è tipicamente fornito da professionisti esperti che utilizzano approcci basati su evidenze scientifiche per migliorare le prestazioni e prevenire infortuni, garantendo così uno sviluppo sano e sostenibile degli atleti.

Al di là dell’allenamento tecnico, i centri di formazione e coaching giocano un ruolo cruciale anche nello sviluppo personale degli atleti. Tramite sessioni di formazione che includono il setting degli obiettivi, la gestione dello stress e la psicologia sportiva, questi centri aiutano gli atleti a costruire la resilienza mentale e la disciplina necessarie per affrontare le sfide e le pressioni della competizione sportiva. Questo aspetto del coaching è particolarmente importante poiché il successo nello sport richiede spesso una forte capacità di gestire sia le vittorie che le sconfitte.

La collaborazione con scuole e università è un altro aspetto importante del lavoro di questi centri. Molte accademie sportive sono direttamente affiliate con istituzioni educative che permettono agli atleti di combinare la loro formazione sportiva con l’educazione accademica. Questo modello supporta gli atleti nel bilanciare le loro carriere sportive con lo sviluppo di competenze e qualifiche che saranno utili durante e dopo la loro carriera atletica.

Agenzie di Gestione degli Atleti. Le agenzie di gestione degli atleti svolgono un ruolo cruciale nel supportare le carriere degli sportivi, offrendo una gamma di servizi che va ben oltre la semplice rappresentanza. Queste agenzie agiscono come mediatori strategici e consulenti fidati, aiutando gli atleti a navigare le complessità di una carriera sportiva professionale, che spesso include la gestione di contratti, la negoziazione di sponsorizzazioni e il branding personale.

Una delle funzioni principali di queste agenzie è la rappresentanza degli atleti durante le negoziazioni contrattuali. Gli agenti lavorano per assicurare che gli atleti ricevano le migliori condizioni possibili, sia in termini economici che di altri benefici, come bonus, diritti di immagine e garanzie post-carriera. Questo richiede una profonda conoscenza del mercato sportivo e delle leggi che lo regolano, oltre alla capacità di prevedere tendenze e valutare opportunamente il valore a lungo termine di contratti e accordi.

Oltre alla negoziazione contrattuale, le agenzie di gestione degli atleti offrono anche consulenza legale e finanziaria. La carriera di un atleta, spesso limitata nel tempo a causa della natura fisica dello sport, richiede una pianificazione finanziaria attenta per assicurare il benessere economico anche dopo il ritiro dalle competizioni. Le agenzie, quindi, collaborano con esperti legali e finanziari per aiutare gli atleti a gestire i loro guadagni in modo efficace, investendo in modo appropriato e pianificando per il futuro.

Un altro aspetto importante del lavoro delle agenzie è la gestione del brand personale dell’atleta. In un’era dove l’immagine pubblica e la presenza sui media possono significativamente influenzare la carriera e le opportunità commerciali di un atleta, le agenzie svolgono un ruolo attivo nel costruire e mantenere una personalità di marca coerente e attraente. Ciò include la gestione delle relazioni con i media, la presenza sui social media e le apparizioni pubbliche, assicurando che l’atleta mantenga un profilo pubblico che sostenga i suoi obiettivi di carriera e valori personali.

Inoltre, queste agenzie spesso supportano gli atleti nel loro sviluppo personale e professionale, organizzando training non solo fisici ma anche in aree come la leadership, la gestione dello stress e la comunicazione. Questo supporto integrato

aiuta gli atleti a sviluppare le competenze necessarie per gestire con successo sia la loro carriera sportiva che gli impegni al di fuori del campo.

Imprese di Costruzione e Gestione di Impianti Sportivi. Queste aziende combinano competenze in ingegneria, architettura e gestione per creare ambienti che migliorano l'esperienza degli atleti e degli spettatori. La progettazione e la costruzione di un impianto sportivo richiedono una pianificazione attenta ed una comprensione profonda delle esigenze specifiche dello sport che ospiterà. Ciò include la considerazione di fattori come la capacità dello stadio, la visibilità, l'acustica, l'illuminazione e le infrastrutture di supporto come spogliatoi, sale di trattamento medico e spazi per i media. Inoltre, la sostenibilità sta diventando un aspetto sempre più importante, con molte nuove strutture che incorporano tecnologie eco-compatibili come pannelli solari, sistemi di raccolta dell'acqua piovana e materiali di costruzione sostenibili per ridurre l'impatto ambientale.

Una volta completata la costruzione, il compito di mantenere e gestire queste strutture è altrettanto critico. Le imprese di gestione degli impianti sportivi si assicurano che gli edifici siano mantenuti in condizioni ottimali e conformi alle normative di sicurezza vigenti. Questo include la manutenzione regolare di strutture come il campo di gioco, le tribune, le attrezzature e i sistemi di sicurezza. La gestione efficace di un impianto sportivo richiede anche l'organizzazione logistica di eventi, gestendo aspetti come la sicurezza degli spettatori, il traffico, il parcheggio e i servizi di catering.

Le imprese di costruzione e gestione di impianti sportivi spesso lavorano a stretto contatto con enti locali e nazionali, collaborando alla realizzazione di progetti che possono avere un impatto significativo sulle comunità locali. Questi progetti non solo forniscono le sedi per lo sport e il divertimento ma possono anche stimolare l'economia locale, creando posti di lavoro e attirando turisti. Queste imprese svolgono un ruolo cruciale nel settore dello sport, fornendo le infrastrutture necessarie per supportare sia la pratica sportiva che gli eventi su grande scala. Il loro lavoro garantisce che gli impianti sportivi non solo rispondano agli elevati standard di funzionalità e sicurezza ma contribuiscano anche al tessuto sociale ed economico delle comunità che servono. Esse, lavorando insieme o singolarmente, contribuiscono alla crescita economica e allo sviluppo del settore sportivo, influenzando positivamente non solo l'economia, ma anche il benessere sociale e culturale delle comunità.

Bibliografia

- W. Andreff, J.F. Nys, *L'économie du sport*, Paris, Que-sais-je?, PUF, 1987.
- G.P. Caselli, A. Roversi, *Il calcio e la sua crisi*, "Il mulino", gennaio-febbraio 1988.
- Commissione Europea Direzione Generale X, *Evoluzione e prospettive dell'azione comunitaria nel settore dello sport*, Documento di lavoro dei servizi della commissione, Bruxelles 1998.
- Économie politique du sport*, ed. W. Andreff, Paris, Dalloz, 1989.
- R.D. Fort, *Sports economics*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2002.
- Government and the sport business*, ed. R.G. Noll, Washington, The Brookings Institution, 1974.
- C. Gratton, P. Taylor, *Economics of sport and recreation*, London, Spon, 2000.
- J.C.H. Jones, *The economics of National Hockey League*, "Canadian Journal of Economics", 1, 1969.
- M. Leeds, P. Von Allmen, *The economics of sports*, Boston, Addison Wesley, 2002.
- W.C. Neale, *The peculiar economics of professional sports*, "Quarterly Journal of Economics", 3, 1964.
- M.S. Rosentraub, *Major league losers. The real cost of sports and who is paying for it*, New York, Basic Books, 1999.
- S. Rottenberg, *The baseball players labor market*, "Journal of political economy", 2, 1956.
- G.W. Scully, *The market structure of sports*, Chicago, The University of Chicago Press, 1995.
- P.J. Sloane, *The economics of professional football. The football club as a utility maximizer*, "Scottish Journal of Political Economy", 18, 1971.
- S. Szymanski, T. Hoehn, *The americanization of European football*, "Economic Policy", 14, 88, 1999.
- I. Taylor, *Professional sport and the recession: the case of British soccer*, "International Review for the Sociology of Sport", 19/1, 1984.
- N.C. Wiseman, *The economics of Football*, "Lloyds Bank Review", 4, 1977

CAPITOLO 2

MANAGEMENT DELL'IMPRESA ESTESA SPORTIVA

Sommario: 1. Caratteri essenziali dell'impresa - 2. Le società sportive professionalistiche e quelle amatoriali - 3. Il governo dell'impresa - 4. L'impresa estesa - 5. L'ecosistema sportivo e le nuove tecnologie - 6. L'impresa Sportiva e le sue dinamiche operative

1. *Caratteri essenziali dell'impresa*

L'impresa vive in un contesto nell'ambito del quale, in quanto sistema economico-sociale, opera per raggiungere la sua suprema finalità di sopravvivenza, nel rispetto dell'efficienza. Questo principio si applica in modo particolare alle imprese del settore sportivo, dove l'ottimizzazione delle risorse e l'innovazione continua sono fondamentali per mantenere la competitività. Aziende come Nike e Adidas, ad esempio, investono ingenti risorse in ricerca e sviluppo per migliorare la sostenibilità dei loro processi produttivi, rispondendo così alle crescenti esigenze ambientali e sociali del mercato. L'efficienza, in questo contesto, si riflette non solo nella produzione di articoli di alta qualità, ma anche nella capacità di gestire in modo ottimale le catene di approvvigionamento globali, garantendo tempi di consegna rapidi e un elevato livello di servizio.

Uno degli elementi essenziali della vitalità delle imprese è l'interazione costante con la realtà circostante, al fine di ricercare le migliori soluzioni per ottenere gli input necessari allo svolgimento dei suoi processi interni e, al contempo, individuare le opportunità allocative dei suoi output. Le aziende sportive come Decathlon, che operano in un mercato altamente dinamico, hanno saputo adattarsi a questo principio, sviluppando strategie di integrazione verticale per controllare meglio la produzione e distribuzione dei loro prodotti, ottimizzando così l'efficienza operativa e riducendo i costi. Nel governare l'impresa è, dunque, indispensabile riuscire ad avere un sinergico rapporto con l'ambiente esterno, grazie al quale possono discendere reciproche forme di sviluppo legate all'evoluzione dei modelli sociali. Un esempio di questa dinamica è rappresentato dalla crescente importanza della responsabilità sociale d'impresa (CSR) nelle strategie di aziende sportive come Patagonia, che ha integrato pratiche sostenibili nel suo modello di business, anticipando i cambiamenti nei comportamenti di consumo.

La dimensione sociale del sistema impresa deriva, principalmente, dalla presenza della componente umana, che consente l'armonico integrarsi dei diversi elementi che in essa interagiscono. Nelle imprese sportive, il ruolo della componente umana è particolarmente rilevante, poiché non solo coinvolge la forza lavoro interna, ma anche atleti e clienti, che partecipano attivamente alla creazione del valore aziendale. Basti pensare al ruolo che svolgono i testimonial sportivi come

Cristiano Ronaldo o Serena Williams per marchi come Nike e Puma, la cui immagine si fonde con quella dell'impresa, creando un forte legame emotionale con i consumatori.

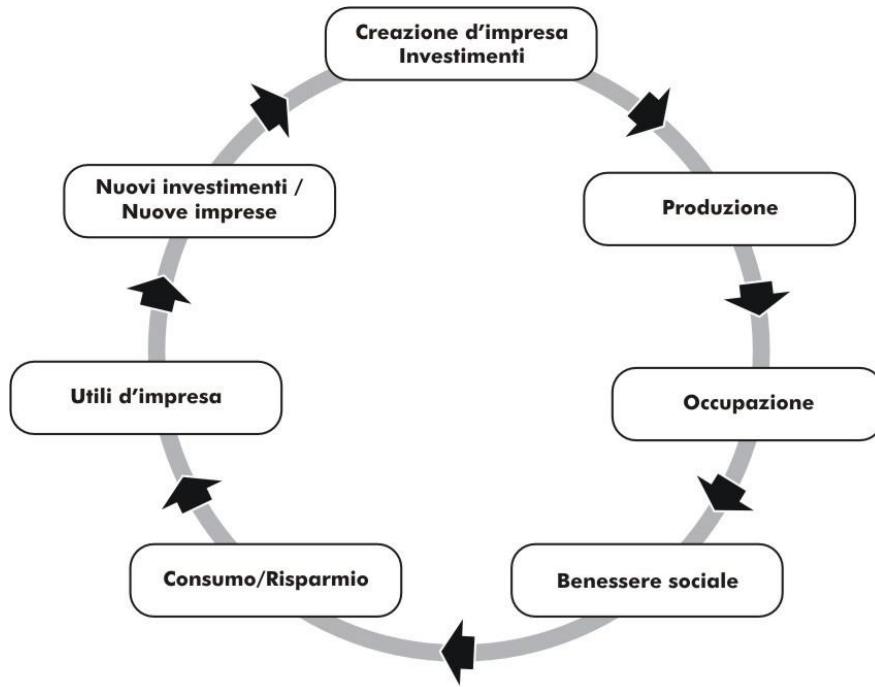
L'impresa non è un sistema meccanico, richiede quindi la presenza costante di un'attività di governo che ne indirizzi le tendenze con finalità di sopravvivenza e sviluppo. Nel settore dello sport, imprese come Under Armour hanno dimostrato l'importanza di una governance capace di evolvere con le esigenze del mercato, investendo in tecnologie innovative come indumenti smart e app per il fitness, che rispondono ad un crescente bisogno di connessione tra sport e tecnologia. La capacità di un'azienda di adattarsi ai mutamenti del mercato, e di guidare attivamente l'innovazione, è ciò che distingue le imprese di successo da quelle che non riescono a sopravvivere.

La funzione sociale dell'impresa sportiva si manifesta nella sua capacità di soddisfare i bisogni degli individui attraverso la produzione e lo scambio di beni. Tuttavia, il soddisfacimento dei bisogni non è solo una funzione sociale ma anche economica, come si evince chiaramente nel caso di marchi come Reebok o ASICS, che devono bilanciare la domanda di prodotti ad alte prestazioni con il mantenimento di un prezzo accessibile per una parte ampia del mercato. Questi brand cercano di conciliare la loro missione di promuovere uno stile di vita sano con l'esigenza di massimizzare i profitti, evidenziando come l'aspetto economico e sociale dell'impresa siano inestricabilmente legati.

Infine, la prerogativa dell'impresa di produrre ricchezza, attraverso l'occupazione e la redistribuzione, è evidente anche nel settore dello sport. I grandi eventi sportivi, come le Olimpiadi o i Mondiali di calcio, sponsorizzati da colossi come Coca-Cola o Visa, generano ingenti impatti economici, non solo per le imprese coinvolte direttamente, ma anche per le comunità locali che beneficiano dell'indotto. Inoltre, le aziende di articoli sportivi offrono migliaia di posti di lavoro a livello globale, contribuendo in modo significativo alla diffusione di ricchezza attraverso salari e investimenti locali.

In questo modo, il ciclo virtuoso avviato dall'impresa sportiva non solo soddisfa i bisogni di una parte della collettività, ma contribuisce anche al benessere sociale complessivo, rendendo evidente il ruolo chiave che le imprese del settore svolgono nell'economia contemporanea.

Figura 1: *Il ciclo virtuoso dell'impresa*



Fonte: Realizzazione dell'autore

In questa visione risiede forse la reale utilità sociale dell'impresa, la quale può essere considerata un elemento fondamentale del benessere socio-economico. Questo concetto trova una chiara espressione nelle imprese del settore sportivo, che non solo generano profitto, ma contribuiscono in modo significativo alla crescita sociale e culturale delle comunità. Brand come Nike, Adidas e Puma, ad esempio, creano posti di lavoro a livello globale, offrendo opportunità di impiego non solo nelle aree centrali come design e marketing, ma anche nelle filiere produttive e nelle reti di distribuzione. Attraverso questa vasta rete di occupazione, le aziende sportive svolgono un ruolo cruciale non solo nell'economia, ma anche nel progresso sociale, poiché il lavoro non è solo una fonte di reddito, ma anche un veicolo di realizzazione personale e di integrazione sociale.

La capacità di creare lavoro rappresenta, dunque, la funzione sociale fondamentale dell'impresa sportiva, che va oltre la semplice retribuzione economica. Attraverso iniziative sociali e programmi di inclusione, molte aziende del settore sportivo promuovono valori come la diversità, l'inclusione e la salute fisica. Un esempio emblematico è dato da Adidas, che ha lanciato programmi per promuovere l'attività sportiva nelle scuole e nei quartieri disagiati, favorendo l'integrazione sociale e il benessere fisico. Analogamente, il programma "Move to Zero" di Nike non solo mira a ridurre l'impatto ambientale dei suoi processi produttivi, ma rafforza anche il messaggio che lo sport può essere un motore di cambiamento positivo, sensibilizzando la società sui temi della sostenibilità e dell'ecologia.

Tale condizione dell'impresa è verificabile anche osservando la capacità di realizzare valore attraverso il reddito d'esercizio, che sarà poi distribuito tra tutti gli stakeholder, inclusi lavoratori, fornitori, distributori e lo Stato. Le imprese sportive, come Decathlon, che opera su scala globale, redistribuiscono la ricchezza prodotta non solo attraverso i salari, ma anche attraverso partnership strategiche con piccoli fornitori locali, stimolando così l'economia di diverse comunità. Inoltre, le collaborazioni con ONG e organizzazioni no-profit dimostrano come le aziende sportive possano andare oltre la mera logica di profitto, contribuendo attivamente al miglioramento delle condizioni sociali e ambientali.

Un altro esempio rilevante è rappresentato dalle grandi sponsorizzazioni sportive di eventi globali come le Olimpiadi o i Mondiali di calcio, supportati da aziende come Coca-Cola, Visa e McDonald's. Tali eventi non solo generano un indotto economico importante, ma creano anche una piattaforma per promuovere messaggi di coesione sociale, uguaglianza e benessere fisico. Attraverso queste iniziative, le aziende del settore sportivo rafforzano il loro ruolo di motore sociale, contribuendo al benessere della collettività e creando una connessione emotiva tra il consumatore e il brand.

Si possono così riconoscere diverse categorie di soggetti, tra i quali si realizza la ripartizione della ricchezza complessivamente prodotta dall'impresa. In prima battuta, le imprese stesse che, attraverso politiche di risparmio e reinvestimento, si preparano ad affrontare future sfide e incertezze, come dimostrano le strategie adottate da aziende come Under Armour, che ha recentemente investito in nuove tecnologie per migliorare la performance e la sostenibilità dei suoi prodotti. Anche gli shareholder beneficiano dell'operato di queste imprese, attraverso l'erogazione di dividendi e l'incremento di valore del sistema aziendale. Inoltre, lo Stato preleva parte della ricchezza attraverso la fiscalità, utilizzando queste risorse per investire in infrastrutture sportive e programmi di promozione dell'attività fisica.

Infine, è importante ricordare l'impatto positivo che le imprese sportive hanno sui loro fornitori e distributori. Marchi come ASICS, ad esempio, hanno instaurato collaborazioni di lungo termine con partner locali e internazionali, creando così una catena del valore che coinvolge una vasta rete di soggetti. Questi fornitori, spesso specializzati nella produzione di materiali tecnologicamente avanzati, beneficiano della stabilità e delle opportunità di crescita offerte dalle collaborazioni con grandi aziende sportive. Il ruolo sociale delle imprese sportive non si limita alla creazione di ricchezza, ma si estende alla promozione di uno stile di vita attivo e sano, alla sostenibilità ambientale e alla coesione sociale. Questi aspetti, integrati con l'evoluzione economica dell'impresa, dimostrano come il settore sportivo rappresenti un modello esemplare di integrazione tra obiettivi economici e finalità sociali.

2. Le società sportive professionistiche e quelle amatoriali

Nella letteratura di management sportivo, le società sportive vengono spesso denominate con termini specifici per distinguere tra il loro livello di attività e le caratteristiche giuridiche e gestionali (Adamo, 2023; Hoye et al., 2018; Smith & Stewart, 2010).

1. Società Sportive Professionistiche: vengono spesso denominate "Club professionali" o "Organizzazioni sportive commerciali". Sono caratterizzate da finalità di lucro e operano in competizioni di alto livello. Sono classificate come *sport businesses* o *for-profit sports organizations*, e il loro modello di gestione è spesso orientato al mercato e ai ricavi da diritti televisivi, sponsorizzazioni, e merchandising (Hoye et al., 2018).
2. Società Sportive Dilettantistiche: la letteratura le definisce generalmente come *non-profit sports clubs* o *community-based sports organizations* (Nagel, Schlesinger & Bayle, 2015). Queste società hanno l'obiettivo di promuovere la partecipazione sportiva e il benessere della comunità, spesso senza finalità lucrative. Sono anche descritte come *grassroots sports organizations*, che mirano a fornire servizi sportivi e opportunità di attività fisica alla popolazione generale, senza concentrarsi su prestazioni competitive di alto livello.
3. Imprese Sociali Sportive: con le recenti riforme, le società sportive dilettantistiche possono essere riconosciute come *social enterprises* all'interno del Terzo Settore (Bayle & Madella, 2002), ciò sottolinea l'importanza dell'impatto sociale e del ruolo comunitario dello sport, piuttosto che il profitto economico (Hoye et al., 2018).

Queste denominazioni sono usate in particolare per differenziare il livello di professionalizzazione, gli obiettivi sociali e le strutture giuridiche delle organizzazioni sportive nel contesto del management sportivo (Shilbury, Ferkins & Smythe, 2013; Hoye et al., 2018).

Occorre precisare che le società sportive professionistiche, come stabilito dal decreto legislativo n. 36/2021, sono quelle che ricevono la qualificazione dalle Federazioni Sportive Nazionali, operano a scopo di lucro e possono essere costituite in forma di società per azioni o società a responsabilità limitata. La loro attività principale è il miglioramento delle prestazioni e la competizione a livelli più elevati. Le attività sono rigorosamente regolate dalle direttive delle federazioni e del CONI, con l'obbligo di osservare specifici requisiti e norme contrattuali, come ad esempio i contratti di apprendistato per gli atleti e altre figure tecniche coinvolte nel settore professionistico.

D'altra parte, le società sportive dilettantistiche hanno finalità non lucrative e operano principalmente per promuovere la partecipazione sportiva, il miglioramento della salute e del benessere, e lo sviluppo delle relazioni sociali. Possono costituirsì sotto diverse forme, come associazioni senza personalità giuridica, associazioni con personalità giuridica di diritto privato, o anche imprese sociali, specialmente se operano all'interno del Terzo Settore. Nonostante possano

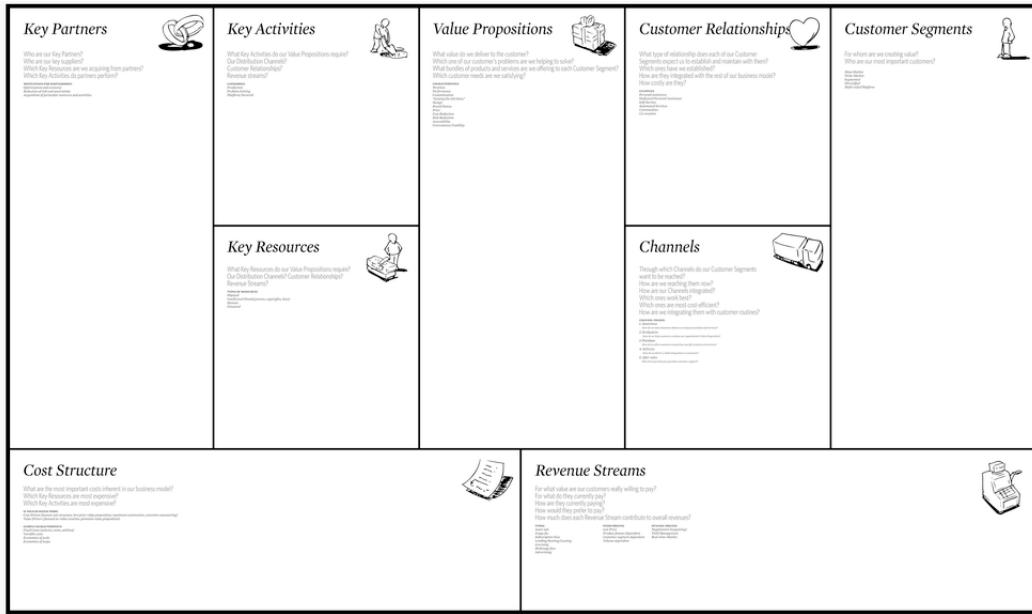
partecipare a competizioni sportive, l'obiettivo principale rimane la diffusione e promozione dello sport senza scopo di lucro.

Le riforme recenti hanno anche modificato la distinzione tra dilettantismo e professionismo. In particolare, il decreto n. 36/2021 ha abrogato la precedente legge sul professionismo sportivo (legge n. 91/1981), introducendo una nuova classificazione delle discipline sportive professionalistiche e dei criteri per distinguere le attività dilettantistiche da quelle professionalistiche, basandosi sulle direttive delle federazioni e del CONI. Queste differenze rendono il ruolo e la gestione delle società sportive profondamente differenti, non solo dal punto di vista legale, ma anche in termini di obiettivi, struttura organizzativa e modalità operative.

Le società professionalistiche sono organizzazioni complesse, la cui esistenza è strettamente legata alla capacità di generare profitti e mantenere una competitività elevata sia a livello nazionale che internazionale. Queste squadre si strutturano come vere e proprie imprese, con una gestione imprenditoriale che coinvolge manager esperti in ambiti come il marketing, la finanza e la gestione delle risorse umane. Gli introiti derivano da fonti diversificate, come i diritti televisivi, le sponsorizzazioni, la vendita di biglietti e il merchandising, che contribuiscono al bilancio complessivo della squadra. Le società professionalistiche puntano a massimizzare le performance sul campo, attirando talenti internazionali e investendo in infrastrutture all'avanguardia, come stadi moderni e centri di allenamento. Questo investimento si traduce in un circolo virtuoso: il successo sportivo aumenta la visibilità e l'attrattività della squadra, accrescendo l'interesse degli sponsor e degli spettatori. La gestione di queste organizzazioni richiede un approccio imprenditoriale sofisticato, dove la pianificazione strategica e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato sportivo sono essenziali per sopravvivere e prosperare.

Il modello di business delle società professionalistiche si fonda, inoltre, su una rigorosa applicazione delle regole di governance, con la partecipazione di azionisti e consiglieri che influenzano le scelte strategiche. Questo modello può essere analizzato attraverso il Business Model Canvas che è una rappresentazione schematica utile a verificare la corretta articolazione ed operatività del modello di business composta da 9 blocchi (cfr. figura seguente).

Figura 2: Un esempio di Business Model Canvas



La suddivisione in blocchi e la sua schematizzazione consentono di rappresentare ed esplicitare varie informazioni (nei diversi ambiti) utili per il monitoraggio costante dell'operatività aziendale sin dal momento della definizione della *business idea*.

1. *Segmenti di Clientela*: le società professionalistiche si rivolgono a diversi segmenti di clientela, tra cui tifosi, sponsor, network televisivi e comunità locali. Ad esempio, il Real Madrid ha un enorme seguito globale, attirando tifosi da tutto il mondo, il che lo rende particolarmente attraente per gli sponsor internazionali.
2. *Proposte di Valore*: la proposta di valore principale delle società professionalistiche è l'intrattenimento sportivo di alto livello. Club come il Manchester United o il FC Barcellona offrono ai tifosi un'esperienza unica grazie alle prestazioni di campioni internazionali e all'accesso a eventi esclusivi.
3. *Canali*: i canali attraverso cui le società professionalistiche raggiungono i propri clienti includono la vendita di biglietti, le piattaforme digitali, i social media e le partnership con network televisivi. Ad esempio, la NFL negli Stati Uniti utilizza canali televisivi e piattaforme di streaming per raggiungere milioni di spettatori.
4. *Relazioni con i Clienti*: le società sportive mantengono relazioni strette con i propri tifosi attraverso programmi di fidelizzazione, membership, eventi speciali e interazione sui social media. Ad esempio, il Bayern Monaco offre un programma di membership che permette ai tifosi di avere vantaggi esclusivi.
5. *Flussi di Ricavi*: i principali flussi di ricavi delle società professionalistiche provengono da diritti televisivi, sponsorizzazioni, vendita di biglietti,

merchandising e attività digitali. La Premier League inglese genera ingenti ricavi dai diritti televisivi, che vengono poi distribuiti tra i club partecipanti.

6. *Risorse Chiave*: le risorse chiave includono i giocatori (talenti internazionali), le infrastrutture (stadi e centri di allenamento) e il brand. Club come il Paris Saint-Germain investono notevolmente nell'acquisizione di star internazionali e nella modernizzazione delle proprie strutture.
7. *Attività Chiave*: le attività chiave includono l'acquisizione di talenti, la preparazione atletica, la gestione delle relazioni con sponsor e tifosi, e la promozione del brand. Ad esempio, il Chelsea FC investe molto nella ricerca di giovani talenti da inserire nella propria accademia.
8. *Partnership Chiave*: le società sportive collaborano con sponsor, network televisivi, fornitori di attrezzature e istituzioni locali. La Juventus, ad esempio, ha partnership strategiche con aziende come Jeep e Adidas.
9. *Struttura dei Costi*: i principali costi delle società professionalistiche riguardano gli stipendi dei giocatori, i costi delle infrastrutture, le operazioni di marketing e le trasferte. Club come il Manchester City hanno una struttura dei costi significativa a causa degli elevati stipendi dei giocatori di punta.

L'approccio strutturato del Business Model Canvas consente di comprendere meglio come ogni elemento contribuisca al successo complessivo della società. Un buon esempio di applicazione di questo modello è il Real Madrid, che ha saputo combinare l'acquisizione di star internazionali, una forte presenza mediatica e un'efficace gestione delle relazioni con i tifosi per massimizzare il proprio valore sia sportivo che economico.

Dal punto di vista sociale, le società sportive professionalistiche contribuiscono in modo significativo allo sviluppo economico delle città e delle comunità in cui operano. Gli eventi sportivi organizzati da queste squadre generano un forte indotto economico, attirando migliaia di visitatori e stimolando il settore alberghiero, della ristorazione e dei trasporti. Inoltre, le società professionalistiche spesso partecipano a iniziative di responsabilità sociale, promuovendo programmi volti a incentivare l'attività sportiva tra i giovani e a sostenere cause benefiche, contribuendo così alla coesione e al benessere della comunità.

Le società sportive amatoriali, pur non avendo la stessa struttura economica e l'impatto mediatico delle professionalistiche, svolgono un ruolo cruciale nella promozione dello sport e nella diffusione di valori comunitari. Queste squadre operano prevalentemente in contesti locali e si fondano su una partecipazione volontaria e sulla passione degli atleti e dei dirigenti. La loro sostenibilità economica dipende in larga misura da contributi pubblici, sponsorizzazioni di piccole imprese locali, e quote di iscrizione. Sebbene non abbiano risorse finanziarie significative, le società amatoriali favoriscono l'inclusione sociale, offrendo spazi di aggregazione dove l'aspetto competitivo è secondario rispetto alla partecipazione e al divertimento.

Le squadre amatoriali rappresentano una scuola di formazione e un punto di accesso allo sport per un vasto numero di persone, contribuendo a sviluppare non solo competenze atletiche ma anche abilità sociali come il lavoro di squadra e la disciplina. In questo modo, svolgono una funzione educativa e formativa che integra il loro contributo allo sviluppo del capitale umano e al rafforzamento della coesione sociale. Inoltre, le società amatoriali sono fondamentali per la promozione

di uno stile di vita sano e attivo, riducendo il rischio di isolamento sociale e favorendo l'integrazione di gruppi svantaggiati o emarginati.

La distinzione tra le due tipologie di società non si limita al livello di professionalizzazione e alle risorse economiche. Le squadre professionalistiche, pur puntando al risultato sportivo e al profitto, operano anche come imprese che contribuiscono all'economia locale e globale, mentre le società amatoriali sono per lo più orientate alla valorizzazione della pratica sportiva come bene collettivo e non come mezzo di profitto. La letteratura scientifica, tra cui gli studi di Slack e Parent (2006) e Smith e Westerbeek (2007), sottolinea come le società sportive rappresentino un microcosmo delle dinamiche economiche e sociali, evidenziando che entrambe le forme contribuiscono in modo significativo allo sviluppo della società, seppur in modalità differenti.

In sintesi, le società sportive professionalistiche e amatoriali rispondono a logiche e finalità diverse. Le prime, con una struttura complessa e orientata al profitto, influenzano profondamente l'economia e la cultura sportiva a livello globale. Le seconde, sebbene di portata più locale e con minori risorse, giocano un ruolo altrettanto importante nella promozione della salute, dell'inclusione sociale e della crescita personale. Entrambi i tipi di società dimostrano come lo sport possa essere un potente motore di sviluppo economico e sociale.

3. *Il governo dell'impresa*

Fondamentale, a questo punto, appare definire il concetto di management che può considerarsi derivante dal latino, da due termini, “*manu agere*”, tradotto come “agire con mano”. Questo termine proviene dal gergo militare poiché, durante le battaglie dell'antica Roma, il responsabile del plotone (colui che era in prima fila), usando il suo bastone da comando, imponeva le gestioni tattiche che i soldati dovevano assumere.

Nel *manu-agere*, il centurione aveva il compito di dirigere la battaglia, era posizionato davanti perché, essendo visibile e in grado di osservare gli avversari, doveva prendere decisioni rapide basate su due elementi fondamentali: il comportamento degli avversari e le caratteristiche dei suoi uomini. I Romani, perfezionando questo metodo, lo resero invincibile, presupponendo una perfetta funzionalità dello schema organizzativo.

Il management è “l'arte” del decidere ed è finalizzato a definire il miglior modello organizzativo di un'entità complessa quale può essere un'impresa, un'istituzione o un'organizzazione. Nell'arte del decidere, c'è una fase fondamentale che è quella della conoscenza dell'entità che devi governare⁵. Chi decide in un'entità complessa lo fa sulla base di due condizioni essenziali: 1) il confronto con l'avversario, e le imprese, le amministrazioni pubbliche hanno sempre un termine di confronto; 2) conoscere la propria organizzazione ed entità e, successivamente, rapportarsi al contesto in cui si va a inserire. L'arte del decidere presuppone anche l'accettazione del rischio, della responsabilità e dare l'esempio. Nelle maggiori organizzazioni, è così che le attività hanno successo, non è tutto casuale. La realtà degli studi successivi sulle scuole di pensiero razionaliste e

comportamentiste ha dimostrato che non esiste una via di mezzo tra i due modelli comportamentali, che dipendono dalle circostanze.

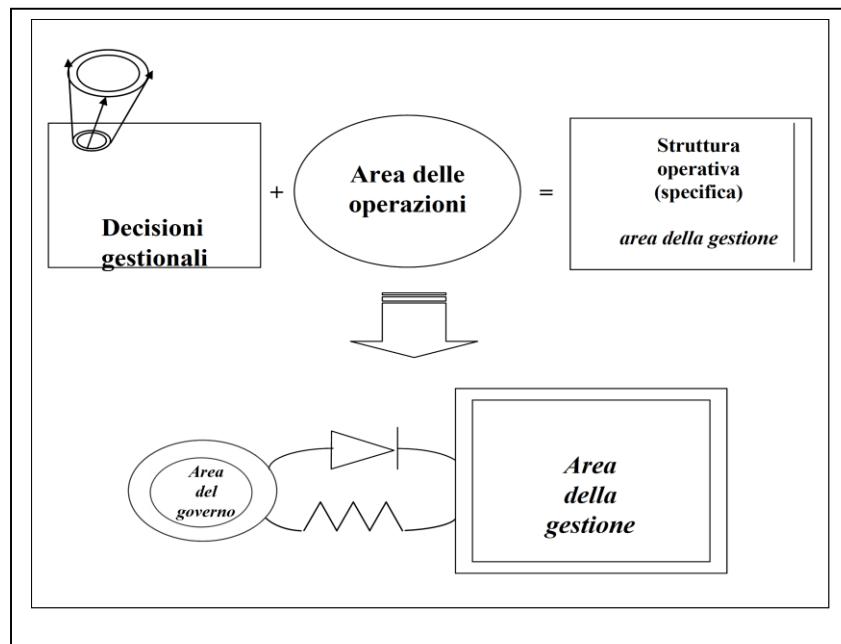
Nel management si utilizza la definizione di “arte” del decidere perché il processo decisionale non è sempre razionale. Sebbene gli studi abbiano l’obiettivo di rappresentare il metodo più adeguato per assumere decisioni corrette, non è detto che la decisione sia sempre l’effetto di un processo cognitivo organizzato e ortodosso. Il Manager è colui che riesce ad utilizzare principi, modelli, teorie ed esperienze che deve calare in un determinato contesto. Molto spesso al di là delle norme, principi e modelli, la decisione è l’effetto di caratteristiche, peculiarità e del momento congiunturale che un individuo si ritrova a vivere.

L’azione di management è fondamentale nelle entità complesse come le imprese, le quali necessitano di “organizzazione” per coordinare efficientemente l’insieme di individui, mezzi finanziari e beni. Le entità complesse, anche se diverse, vengono accomunate tutte da tre elementi fondamentali: l’organo di governo (management), la struttura operativa e i processi interni, finalizzati al perseguitamento di determinati obiettivi in un ambiente non sempre favorevole.

L’efficienza (raggiungimento di obiettivi con il minimo dispendio di risorse) è un principio basilare, fondamentale ed essenziale negli studi di management, ma molto difficile da rispettare.

In questa prospettiva, diventa fondamentale riconoscere nell’ambito delle organizzazioni complesse, quindi anche le imprese, la presenza di un organo di governo e di una struttura operativa (cfr. fig. seg.).

Figura 3: *La rappresentazione dell’impresa sistema vitale, quale modello estratto del sistema vitale*



Fonte: Golinelli G.M., L'approccio sistematico al governo dell'impresa. L'Impresa sistema vitale (Vol. 1), Cedam 2000 vol. I pag. 119.

La distinzione di queste due aree è agevolmente intuibile quando si osserva come le organizzazioni create dall'uomo, tipo i sistemi socio-economici, necessitino di una guida che consenta loro di operare perseguitando stabilite finalità (rientrando così nella categoria dei sistemi cibernetici¹) e non in maniera casuale, come nel caso dei sistemi stocastici. Il management aziendale assume così il ruolo di guida grazie anche alla capacità di interpretare i messaggi provenienti dall'esterno e dall'interno dell'impresa; in tal senso deve riconoscersi una dicotomia tra l'attività di governo e la gestione dell'impresa.

Il *governo* presuppone, infatti, un'attività di conoscenza dei fenomeni e l'interpretazione delle condizioni migliori per la realizzazione delle finalità dell'impresa, mentre la *gestione* riguarda il complesso delle decisioni inerenti i processi, ovvero la sequenza dell'operatività (basata sulle scelte dell'organo di governo) qualificante la struttura che può anche caratterizzarsi per la presenza di *routines*. In misura maggiore, infatti, le decisioni di gestione, rispetto alle decisioni di governo, possono far ricorso a precedenti esperienze positive (da cui appunto *routines*) che riescono a risolvere determinati problemi in maniera adeguata, ciò per via della minore complessità del contesto in cui esse si manifestano. Va comunque osservato come le *routines* presentino rilevante importanza - ove possano essere utilizzate - anche in contesti complessi, per via della loro capacità di ridurre l'incertezza (quindi i rischi) ed il conflitto tra gli organi decisionali². La difficoltà applicativa delle *routines* in ambiente complesso deriva dall'esigenza di cambiamento dettata dalla ricerca di nuovi vantaggi competitivi da parte delle imprese, le quali ovviano alla complessità ambientale modificando il loro comportamento per contrastare l'azione dei propri competitors.

Stanti tali considerazioni, è possibile dunque schematizzare la sequenza del percorso con cui l'impresa cerca di perseguire i propri obiettivi. Tutto, nel sistema vitale impresa, muove dalla conoscenza che, agevolando il processo decisionale, consente la previsione di determinate condizioni del contesto e dell'impresa secondo l'adozione di schemi logici del tipo “*che cosa accade se.....*” e “*se il contesto e l'impresa sono/saranno.... allora sarà necessario...*”. Il governo, quindi, presuppone la conoscenza da cui discendono le decisioni e, quindi, i processi gestionali. L'insieme di governo e gestione necessita dell'esistenza di un supporto informativo che garantisca la circolarizzazione delle informazioni, le quali si autoalimentano, grazie a processi di input e di feedback, tanto dall'interno quanto dall'esterno del sistema vitale.

Naturalmente sarà anche fondamentale un'attività di *controllo* che miri a verificare la rispondenza del comportamento della struttura operativa alle impostazioni stabilite dall'organo di governo e, nel contempo, fornisca feedback informativi utili per il processo decisionale. Il controllo di gestione va inteso dunque

¹ Secondo Saraceno il sistema cibernetico è :<<un insieme che per effetto delle connessioni esistenti al suo interno persegua in modo economico il proprio obiettivo e a tal fine:

a) sia capace di evolversi in relazione alle possibilità offerte dall'ambiente nel quale opera;
b) cerchi di modificare tale ambiente in modo da rendere meno oneroso il conseguimento dei propri fini.>>

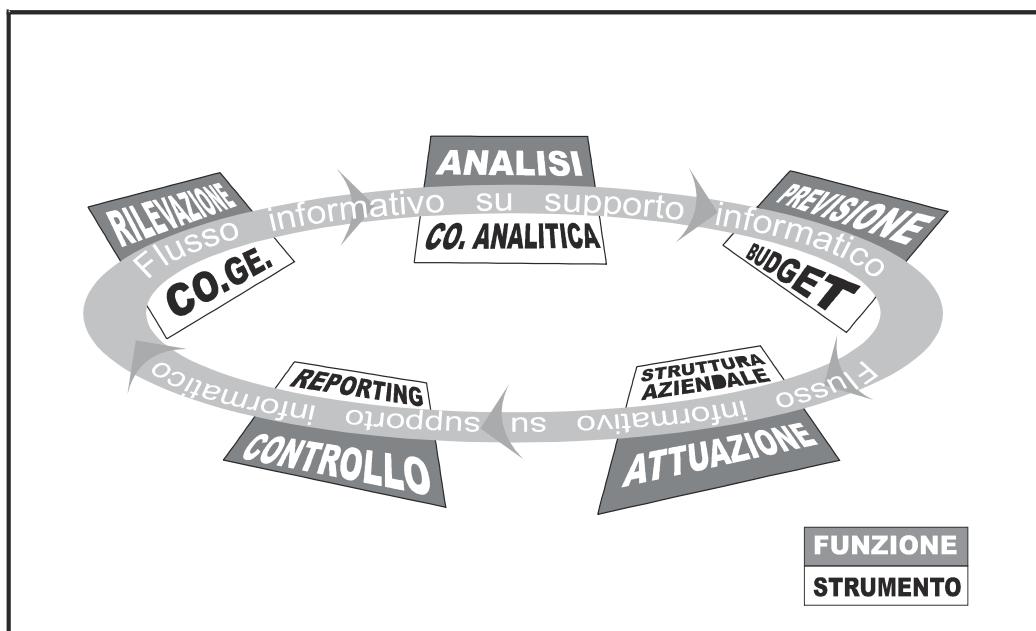
Tratto da Saraceno P., *L'analisi dei sistemi nella condotta delle imprese*, cit., pagg. 1288-1289.

² Rullani E., *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, ed. Il Mulino 1984, pag. 45.

come un insieme organico, composto di strumenti e funzioni di ausilio al processo decisionale, quindi anche all'azione di governo dell'impresa, tra loro concatenati in una sequenza logico-operativa. In tal senso, esso deve fondarsi su principi teorici adattandosi mutevolmente alle peculiarità dell'impresa che dovrà recepirlo. Detto insieme d'attività dovrà, anche, essere in grado di verificare il corretto funzionamento del "sistema azienda" attraverso il monitoraggio, pressoché costante, di tutte le varie fasi, principalmente di quelle che si considerano più critiche e, in quanto tali, particolarmente sensibili ai continui mutamenti dell'intero sistema impresa.

Un tale complesso sistema gestionale, ovviamente, non potrà essere applicato all'impresa in modo superficiale; al contrario, esso dovrà nascere gradualmente dall'interno, muovendo dalla convinzione della sua importanza ed utilità. Ciò implica la condivisione ed il coinvolgimento delle unità interne direttamente interessate al progetto, nella fase di ideazione, sperimentazione e completamento dell'intero sistema. Il controllo di gestione, come premesso, assumerà la forma di un'architettura reticolare, volta a permeare l'intera operatività aziendale. Pertanto, esso può dividersi in fasi distinte, sulla base di un criterio logico sequenziale, così come rappresentato nella figura che segue.

Figura 4: *Il controllo di gestione.*



Dalla precedente figura, si evince agevolmente come possano individuarsi diverse funzioni, aventi comunque un'interconnessione rappresentata dal fluire delle informazioni, il quale sarà agevolato dalla presenza di un supporto informatico. Per cui, muovendo dalla fase di rilevazione degli eventi aziendali (realizzata dalla contabilità generale), si potrà procedere, grazie alla contabilità analitica ed usufruendo anche di altre informazioni extra contabili, all'analisi dei risultati con precipuo riferimento agli aspetti economici e finanziari. Queste informazioni costituiranno il presupposto informativo per le decisioni inerenti le scelte di assetto futuro che l'impresa adotterà (previsione) rappresentabili nel

budget che guiderà l'operatività dell'impresa. Il controllo, quindi, si esplicherà in un'attività di confronto tra i dati previsti e quelli effettivamente realizzati che consentirà la ricerca ed il mantenimento di condizioni di equilibrio necessarie per la vitalità del sistema.

4. *L'impresa estesa*

Nel mutato scenario economico-sociale, emerge un nuovo concetto di impresa che supera la tradizionale impresa-rete, identificata come una realtà composta da diverse entità legate tra loro da rapporti economici con interessi convergenti. Nell'ambito dello sport, questo concetto evolve ulteriormente in quello di "impresa estesa", dove le aziende non solo collaborano con fornitori e partner, ma creano ecosistemi interconnessi che integrano differenti attori, come istituzioni sportive, piattaforme digitali, atleti e comunità di tifosi.

La quarta rivoluzione industriale ha accelerato il processo di dematerializzazione delle strutture imprenditoriali, dando vita a realtà snelle e flessibili, orientate alla diversificazione e alla ricerca di soluzioni innovative. Nel settore dello sport, le imprese estese sono caratterizzate da reti complesse di partner, tra cui startup tecnologiche, fornitori di abbigliamento e attrezzature, piattaforme di streaming e centri di ricerca sull'atletica. Questo consente alle imprese sportive di essere flessibili e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, superando i limiti del modello fordista tradizionalmente rigido.

Un esempio chiave è il ruolo della tecnologia nel settore sportivo, dove la digitalizzazione ha trasformato non solo i processi gestionali, ma anche il flusso delle informazioni e la fruizione del prodotto sportivo. Le imprese sportive moderne, operando come imprese estese, utilizzano piattaforme digitali per migliorare l'esperienza dei consumatori e per raccogliere dati su performance e preferenze degli atleti e degli utenti. Ciò ha permesso a queste aziende di sviluppare nuovi prodotti e servizi personalizzati, mantenendo al contempo una grande flessibilità operativa. La crescente interazione tra l'industria dello sport e le tecnologie emergenti ha dato origine a collaborazioni con realtà nel campo dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata e della gestione dei dati, ampliando il raggio d'azione delle imprese ben oltre il tradizionale settore manifatturiero.

L'impresa estesa si fonda sulla modularizzazione dell'organizzazione, un concetto che è particolarmente rilevante nel settore sportivo. Le aziende di articoli sportivi, per esempio, esternalizzano molte attività non strategiche, come la logistica e il marketing digitale, concentrando invece su innovazioni chiave e sul rafforzamento del loro core business. L'adozione di modelli di produzione snella ha permesso alle imprese di rispondere rapidamente ai cambiamenti nelle tendenze di consumo, come la crescente domanda di abbigliamento sportivo sostenibile o di attrezzature tecnologicamente avanzate.

In questo contesto, la capacità di gestire e integrare tecnologie dell'informazione è cruciale. Le imprese sportive, attraverso l'uso di piattaforme digitali, possono coordinare una vasta rete di attori, dalle società di gestione di eventi sportivi ai fornitori di infrastrutture. Questo modello consente una flessibilità

tecnologico-informativa, necessaria per gestire in modo efficiente i flussi di dati e ottimizzare le operazioni. Ad esempio, le aziende che producono abbigliamento sportivo personalizzato devono gestire una mole significativa di informazioni, dai dati biometrici degli atleti alle preferenze stilistiche dei clienti, con un approccio flessibile e dinamico.

L'impresa estesa, soprattutto nel settore dello sport, vede i suoi confini strutturali sempre più sfumati e in continuo mutamento. Questo si manifesta nel modo in cui le aziende collaborano con partner di vario tipo: dai fornitori di materiali innovativi agli sponsor degli eventi, dalle istituzioni sportive alle piattaforme di e-commerce e social media. Questi attori contribuiscono a creare, rafforzare e diffondere il valore reciproco all'interno di un ecosistema sportivo integrato. Il sistema sportivo moderno si basa quindi su una rete di competenze complementari, che vanno dalla produzione di beni fisici alla fornitura di servizi digitali ed esperienze personalizzate.

La competitività dell'impresa estesa nel settore sportivo si fonda sulla capacità di innovare continuamente il modello di business, attraverso la creazione, lo sviluppo e la diffusione della conoscenza. Questo è evidente nella crescente attenzione delle aziende sportive verso la sostenibilità, l'innovazione tecnologica e l'engagement dei consumatori. Attraverso la condivisione e il trasferimento delle competenze complesse tra diversi attori dell'ecosistema sportivo, le imprese possono rispondere più rapidamente alle sfide del mercato globale, mantenendo la loro rilevanza e competitività. La gestione delle informazioni complesse è un elemento cruciale, poiché consente alle aziende di sport di anticipare le tendenze e di offrire soluzioni innovative, come attrezzature smart o abbigliamento tecnologico, che rispondano alle esigenze di atleti e consumatori in modo sempre più preciso e puntuale.

In sintesi, l'impresa estesa nel settore sportivo rappresenta una struttura dinamica e flessibile, capace di integrare conoscenza e innovazione attraverso un complesso sistema di relazioni interaziendali. Grazie alla digitalizzazione e alla modularizzazione dei processi, queste imprese possono affrontare con successo le sfide poste dall'evoluzione del mercato e dalla crescente domanda di personalizzazione e sostenibilità nel mondo dello sport.

Figura 5: L'impresa estesa



Fonte: Elaborazione dell'autore

L'impresa estesa consente il perseguitamento di diversi vantaggi:

- a) maggiore adattamento alla complessità ambientale, la quale assume il ruolo di variabile competitiva poiché genera il differenziale tra i *competitors* grazie alla capacità delle varie realtà di sfruttare l'innovazione³;
- b) ripartisce l'investimento tra le diverse entità, stimolando la specializzazione e lo sviluppo della conoscenza, nonché la ricerca di collaborazione su specifici progetti⁴. A tal proposito, si ritiene utile sottolineare come il sopracitato passaggio da formule aziendali rigide a organismi più snelli, contraddistinti, pertanto, dalla predominanza di elementi intangibili, abbia determinato, oltre ad un cambiamento di carattere gestionale (si pensi all'organizzazione di un'area dedita alla ricerca e sviluppo all'interno di un'azienda tradizionalmente legata al fattore produzione), anche uno spostamento (ma non una riduzione) delle risorse finanziarie⁵;

³ “Le imprese non si possono fermare a contemplare la riduzione del precedente eccesso di complessità: esse avranno invece convenienza ad utilizzare le informazioni complesse e a basso costo per espandere la varietà e variabilità delle loro risposte alla domanda finale e dunque dilatare al massimo la complessità governabile” (Di Bernardo B., Rullani E., *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*, cit., p. 291).

⁴ Rullani E., *Impresa e produzione di valore nell'era della complessità*, in *Sinergie*, n. 81, 2010, p. 229.

⁵ Questa precisazione, di per sé ovvia, merita comunque una riflessione, visto che istintivamente il concetto di materialità viene collegato a quello di capitale, inteso, quest'ultimo, come risorsa o precondizione essenziale per la realizzazione di un qual-siasi processo aziendale. Analogo discorso non può farsi, invece, per le risorse immateriali, la cui esistenza nei processi aziendali può, talvolta, prescindere dall'impiego di capitale (si pensi, ad esempio, al *genio* imprenditoriale che concepisce l'idea e, quindi, l'innovazione). Al di là dell'esempio, occorre, comunque, osservare che la

- c) determina maggiore autonomia nella definizione delle proprie linee strategiche e nell'individuazione dei partners con cui sviluppare specifiche alleanze;
- d) genera miglioramento della qualità e riduzione del time to market: le imprese, basate prevalentemente sul possesso della conoscenza, dettano i tempi dell'innovazione sul fondato convincimento che “*winner take all*”⁶. Ciò è reso possibile per effetto della progressiva riduzione dei costi di comunicazione ed elaborazione dati che, tuttavia, se da un lato ha consentito lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione, dall'altro ha comportato un'accentuazione della competitività e, in molti settori economici, la riduzione dei margini di profitto.

Processi di apprendimento, miglioramento dell'organizzazione, motivazione del personale, relazioni a monte e a valle, capacità gestionali sono tutti elementi immateriali che derivano dalla componente umana e che diventano indispensabili per lo sviluppo e la competitività dell'impresa. La rivoluzione digitale ha imposto alle imprese la ricerca di un orientamento strategico basato, essenzialmente, sul perseguitamento dei vantaggi derivanti dalla capacità di differenziazione dai concorrenti da attuare soprattutto grazie all'innovazione. In questa prospettiva (come già accennato nel precedente cap. 1), un primo esempio è rappresentato dal modello giapponese della Toyota, la cui vicenda evolutiva è definita come “*una delle più significative storie di successo nella storia dell'impresa*”⁷.

Questo importante caso differisce tuttavia dai modelli di impresa estesa che oggi possiamo considerare emblematici di una nuova concezione dell'entità economica in cui il processo produttivo -pur essenziale- diventa non strategico lasciando il posto alle fasi a monte e a valle di esso (ideazione e commercializzazione del prodotto).

5. *L'ecosistema sportivo e le nuove tecnologie*

Lo sport, come visto, rappresenta una rete complessa di attori interconnessi che collaborano, innovano e competono per creare e distribuire valore all'interno del settore sportivo. Questo ecosistema comprende non solo aziende produttrici di

valutazione delle risorse impiegate dalle imprese nei beni immateriali diventa sempre più difficoltosa, per via dell'oggettiva impossibilità di considerare correttamente l'ammontare e la destinazione delle risorse nonché il peso che l'attività immateriale ha nel processo di creazione di valore di un'impresa di medie dimensioni. Basti pensare al caso dei rapporti (contrattuali, organizzativi, logistici, operativi, umani) interni ed esterni all'impresa, ma anche al livello di conoscenze tecniche, alla ricerca e sviluppo, ai brevetti, alla marca, alla quota di mercato. Tali attività, soprattutto quelle di ordine relazionale, infatti, non sempre sono frutto di un attento e preordinato programma d'investimento di risorse autonomamente concepito (che consenta di valutare -a priori o a posteriori- l'ammontare del capitale investito ed il valore da esso creato), ma possono anche derivare dalla stessa natura sistematica dell'impresa, che impone la presenza di relazioni interfunzionali e interaziendali come condizione essenziale per lo sviluppo.

⁶ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 2006, p. 33.

⁷ Cusumano M., *The Japanese automobile industry. Technology and management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1985, p. 17.

attrezzature e abbigliamento, ma anche federazioni sportive, organizzatori di eventi, atleti, sponsor, media, fan, startup tecnologiche e piattaforme digitali. La struttura dell'ecosistema sportivo è diventata sempre più fluida e interdipendente, grazie all'influenza delle nuove tecnologie che ne stanno trasformando le dinamiche in modo radicale. Le nuove tecnologie stanno amplificando il potenziale dell'ecosistema sportivo, offrendo alle imprese estese nuove opportunità di crescita e innovazione. Alcuni aspetti chiave includono:

1. Digitalizzazione e dati

L'utilizzo di tecnologie digitali e dei big data ha permesso di raccogliere enormi quantità di informazioni sugli atleti, le loro prestazioni, e sui consumatori sportivi. L'Internet of Things (IoT) gioca un ruolo cruciale in questo contesto, con dispositivi indossabili che monitorano le performance fisiche in tempo reale, come i fitness tracker e gli smartwatch. Aziende come Whoop e Fitbit sono ormai parte integrante dell'ecosistema, fornendo dati non solo agli atleti, ma anche agli allenatori, ai preparatori fisici e persino ai medici. Questi dati sono utilizzati per ottimizzare la preparazione sportiva, prevenire infortuni e migliorare la salute generale degli atleti. Anche le grandi aziende di abbigliamento sportivo, come Nike e Adidas, hanno integrato la raccolta di dati nei loro prodotti, con scarpe e abiti connessi in grado di monitorare le prestazioni. In questo modo, i dati diventano una risorsa strategica non solo per migliorare le prestazioni sportive, ma anche per personalizzare l'esperienza del consumatore. Le aziende possono così sviluppare nuovi prodotti e servizi basati su analisi predittive, personalizzare le interazioni con i clienti e creare programmi di fidelizzazione basati su metriche individuali.

2. Tecnologie immersive: realtà virtuale (VR) e aumentata (AR)

La realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR) stanno aprendo nuove possibilità sia per gli atleti che per i consumatori sportivi. Nell'allenamento, la VR viene utilizzata per simulare condizioni di gara o per perfezionare movimenti specifici in uno spazio controllato. Ad esempio, i club sportivi professionistici utilizzano queste tecnologie per affinare le competenze tattiche dei loro atleti, permettendo di simulare situazioni di gioco in ambienti immersivi.

Dal lato del consumatore, la AR sta trasformando il modo in cui i fan interagiscono con gli eventi sportivi. Le piattaforme sportive digitali, come quelle utilizzate dalla NBA o dalla Premier League, offrono esperienze immersive che permettono agli utenti di vivere l'evento sportivo come se fossero in prima fila, grazie a telecamere a 360 gradi e interfacce AR. Questo non solo migliora l'engagement dei fan, ma apre nuove opportunità di monetizzazione per gli organizzatori di eventi e gli sponsor, che possono personalizzare le offerte per i singoli utenti.

3. E-sports e il virtuale come nuovo mercato sportivo

L'integrazione degli e-sports all'interno dell'ecosistema sportivo ha generato una nuova categoria di sport virtuali, che si avvicina per valore economico e popolarità agli sport tradizionali. Gli e-sports creano nuove opportunità per le aziende sportive di estendere il proprio raggio d'azione, raggiungendo nuove

generazioni di appassionati che si muovono su piattaforme digitali come Twitch o YouTube Gaming. Questo fenomeno ha spinto marchi tradizionali dello sport a investire nel settore: per esempio, società come Nike e Adidas sponsorizzano team e-sports e producono abbigliamento specifico per i giocatori.

Inoltre, il crescente interesse per i giochi competitivi digitali ha aperto a nuove possibilità di collaborazione tra tecnologia e sport. Le squadre professionalistiche stanno utilizzando i giochi simulativi per migliorare la comprensione tattica e strategica, estendendo ulteriormente l'integrazione del digitale nel mondo sportivo fisico.

4. Intelligenza artificiale e automazione

L'intelligenza artificiale (AI) ha trovato diverse applicazioni nell'ecosistema sportivo, dalla gestione delle performance atletiche alla personalizzazione delle esperienze dei tifosi. Ad esempio, molte squadre di calcio e basket utilizzano l'AI per analizzare i dati sulle prestazioni degli atleti e suggerire modifiche ai programmi di allenamento o alle tattiche di gara. Inoltre, l'AI viene utilizzata per migliorare la fan experience: chatbot basati sull'intelligenza artificiale gestiscono interazioni personalizzate con i fan, offrendo consigli su biglietti, merchandising o contenuti esclusivi.

L'automazione ha inoltre rivoluzionato la produzione di attrezzature sportive, con processi produttivi sempre più efficienti e flessibili. Le aziende del settore sportivo che adottano modelli di produzione snella (lean manufacturing) e stampa 3D possono creare prodotti personalizzati per i singoli atleti o fan in tempi record. Ciò permette di rispondere rapidamente alle richieste del mercato e di innovare continuamente il design e le funzionalità dei prodotti.

L'impresa estesa nell'ecosistema sportivo si basa sulla collaborazione tra diversi attori. Le partnership strategiche tra aziende tecnologiche e sportive sono un esempio di come la conoscenza e le competenze complementari siano trasferite all'interno dell'ecosistema. Le collaborazioni tra Nike e Apple per lo sviluppo di dispositivi indossabili e app di monitoraggio delle prestazioni, o tra Red Bull e GoPro per la creazione di contenuti sportivi ad alto impatto, sono solo alcuni esempi di come queste sinergie abbiano arricchito l'ecosistema sportivo.

Inoltre, piattaforme di crowdfunding e startup incubator stanno diventando parte integrante dell'ecosistema, offrendo nuovi canali per l'innovazione e la distribuzione del valore. Le startup tecnologiche nel settore dello sport possono sviluppare soluzioni innovative, come abbigliamento sportivo sostenibile o nuove tecniche di allenamento basate sull'AI, che vengono poi integrate nelle operazioni di aziende più grandi attraverso partnership strategiche.

6. L'impresa Sportiva e le sue dinamiche operative

Nel settore dello sport, come in altri ambiti, la capacità di rispondere tempestivamente alle mutevoli esigenze del mercato è diventata cruciale. La trasformazione digitale e l'implementazione di tecnologie avanzate consentono

oggi alle imprese sportive di analizzare con precisione la domanda dei consumatori, offrendo prodotti sempre più personalizzati e in linea con le aspettative del pubblico. Questa capacità di segmentare in modo preciso il mercato, riducendo le distanze tra domanda e offerta, ha trasformato il management d'impresa in una funzione dinamica, orientata non solo alla gestione operativa, ma anche alla capacità di anticipare e creare nuove tendenze. Nel contesto sportivo, ciò si riflette nella continua ricerca di innovazioni, sia in termini di prodotti, come nuove attrezzature o tecnologie indossabili, sia in termini di esperienze, come eventi sportivi sempre più immersivi e interattivi. Il cambiamento è diventato una costante del mercato, imponendo alle imprese sportive una continua capacità di rinnovamento. In questo senso, il management deve avere il coraggio di rompere con i modelli di successo preconstituiti, adottando strategie non convenzionali che possano anticipare i bisogni futuri degli atleti, dei tifosi e degli stakeholder. Questo approccio non è irrazionale, ma al contrario, riflette una capacità strategica di innovare e differenziarsi in un mercato competitivo. L'obiettivo rimane sempre il rispetto della regola dell'efficienza economica, secondo cui tutte le decisioni aziendali devono essere finalizzate a massimizzare il valore per l'impresa e i suoi stakeholder, mantenendo al contempo una sostenibilità a lungo termine. In questo scenario, il management dell'impresa sportiva deve essere in grado di leggere i segnali del cambiamento non solo nel proprio settore, ma anche in contesti apparentemente distanti. La capacità di trarre ispirazione da altre industrie, come quelle della tecnologia, dei media o dell'intrattenimento, consente di individuare nuove opportunità e tendenze che possono essere adattate al settore sportivo. Ad esempio, l'adozione di modelli di business basati su abbonamenti, già ampiamente utilizzati nei servizi di streaming e musica, ha trovato applicazione anche nello sport, con piattaforme che offrono contenuti sportivi esclusivi e personalizzati attraverso modelli di sottoscrizione.

Questo contesto richiede una governance che favorisca l'autonomia e la flessibilità decisionale. Le imprese sportive, infatti, devono operare in un ambiente caratterizzato da una costante evoluzione tecnologica e da una rapida trasformazione delle aspettative dei consumatori. La governance efficace, quindi, non si limita a una rigida struttura gerarchica, ma promuove la connessione e l'interazione tra le varie componenti aziendali. Questo implica un modello di leadership capace di coinvolgere non solo i dirigenti, ma anche i collaboratori, i partner esterni e persino i consumatori, in un dialogo costante orientato alla co-creazione di valore.

Nel contesto sportivo, questa interazione si traduce in un management collaborativo, che non si limita alla gestione interna, ma facilita le relazioni con atleti, federazioni sportive, fornitori e tifosi, creando un sistema di fiducia e condivisione di obiettivi comuni. Ad esempio, l'integrazione di feedback da parte degli atleti professionisti nella fase di sviluppo prodotto consente di migliorare le attrezzature e l'abbigliamento sportivo, rispondendo meglio alle esigenze pratiche del mercato. Allo stesso modo, le collaborazioni con fornitori di tecnologie avanzate, come quelle legate all'analisi dei dati o all'intelligenza artificiale, permettono alle imprese di innovare continuamente, rafforzando la loro competitività.

La cultura della relazione all'interno delle imprese sportive diventa quindi un

elemento centrale per favorire la cooperazione e la creazione di valore. La condivisione di visioni e strategie attraverso l'intera rete aziendale promuove l'innovazione, facilitando l'adattamento ai cambiamenti esterni. Il concetto di "management della connessione" assume un'importanza crescente, poiché l'impresa estesa non può più operare in isolamento ma deve integrarsi in un sistema più ampio di attori interconnessi. Questa visione di impresa estesa permette di sfruttare le sinergie derivanti dalle collaborazioni tra partner diversi, rafforzando la capacità dell'azienda di innovare e competere.

In definitiva, il management sportivo deve abbracciare il cambiamento come una leva strategica. La tensione verso l'innovazione non può essere vista come una sfida isolata, ma come una componente integrata del successo aziendale. Tuttavia, molte organizzazioni sportive tendono a ripetere comportamenti gestionali consolidati, resistendo alle spinte innovative provenienti dall'esterno. Il management d'impresa, in questi casi, deve rompere con l'inerzia organizzativa, sforzandosi di creare strutture agili e flessibili che possano adattarsi rapidamente alle nuove dinamiche del mercato.

Questo approccio proattivo, avvicinabile alla "distruzione creatrice" (à la Schumpeter), permette alle imprese sportive di emergere come innovatori e di ottenere vantaggi competitivi temporanei, creando una forma di monopolio temporaneo che garantisce loro una posizione di leadership fino a quando non vengono sfidati da nuovi concorrenti o innovazioni. La chiave del successo risiede nella capacità di anticipare le opportunità, sfruttarle rapidamente e consolidare il proprio vantaggio prima che il mercato si saturi o che nuovi attori possano replicare il modello di business.

Il management d'impresa nello sport deve, dunque, essere sempre più orientato all'innovazione e alla flessibilità, bilanciando la necessità di efficienza economica con l'abilità di promuovere nuove tendenze e di adattarsi alle trasformazioni del mercato globale.

- Adamo S. (2023). *Le aziende sportive. Profili Organizzativi, Gestionali e Contabili*, Cacucci, Bari.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). "Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations." *European Journal of Sport Science*.
- Cusumano M., *The Japanese automobile industry. Technology and management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1985, p. 17.
- Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 2006, p. 33.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2018). "Sport Management: Principles and Applications." *Routledge*.
- Rullani E., *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, ed. Il Mulino 1984, pag. 45.

CAPITOLO 3

IL SETTORE DELLO SPORT E LE SUE DINAMICHE

Sommario: 1. L'ambiente di riferimento dell'impresa - 2. Il concetto di settore economico - 3. L'Ipercompetitività - 4. L'effetto disruptive

1. L'ambiente di riferimento dell'impresa

Si è già detto come l'organo di governo abbia il compito di indirizzare il sistema verso precipui traguardi coerenti con il fine supremo della sopravvivenza e di come detta funzione richieda una preliminare attività di conoscenza che supporti le decisioni di governo. Si tratta ora di delineare come e quali siano gli elementi essenziali ed i condizionamenti di tale azione.

I sistemi non vivono isolati, poiché interagiscono tra loro in una realtà mai statica, ma cangiante, non solo per autonoma intrinseca capacità, ma anche per gli effetti prodotti dagli stessi sistemi che con essa interagiscono e per il differente grado di comprensione del soggetto osservatore. Il management deve, quindi, conoscere lo spazio (realtà) entro cui si muovono il sistema impresa e le altre entità. Poiché detto spazio appare difficilmente inquadrabile secondo un'univoca interpretazione (è variabile rispetto ad ogni sistema e rispetto alle condizioni di osservazione, pertanto è indefinibile), per rispondere alla predetta esigenza conoscitiva è utile identificare, per poi analizzare, lo spazio economico nelle dimensioni seguenti: ambiente e settore.

Nell'approccio sistemico all'analisi dell'impresa ciò che risulta determinante ai fini delle decisioni è lo studio dei "fenomeni" che si manifestano nell'*ambiente*. L'ampiezza dell'ambiente non consente una sua piena e completa analisi, per cui diventa necessario indagarne singole porzioni attraverso lo studio di determinati fenomeni. La scelta dei fenomeni da indagare definisce così il *contesto* che, quindi, appare vincolato dalle decisioni assunte dall'organo di governo (a loro volta condizionate dalle differenti esigenze conoscitive) e non definibile in maniera oggettiva. Al contrario (per taluni aspetti), il *settore*, come si vedrà, può essere considerato, per quanto attiene l'ambito ed il confine, univocamente qualora si accettino determinate assunzioni di base. Il contesto ed il settore sono, dunque, parti dell'ambiente (coincidenti o differenti tra loro) in cui si muove il sistema impresa.

Riguardo all'ambiente, è utile riportare come si possa riconoscere la parte *generale*, con cui l'impresa deve interloquire per soddisfare le proprie esigenze, e quella *specifica* che rappresenta una sezione della prima, composta da entità influenzate dall'impresa. Va ricordato, altresì, come nell'ambiente non esistano soltanto sistemi, ma vi siano anche altre entità aventi altro funzionamento e finalità.

Il sistema impresa, quindi, deve interagire tanto con gli uni quanto con gli altri, regolando in maniera differente il grado di apertura e le relazioni da attivare.

La naturale coesistenza del sistema impresa con le altre entità dell'ambiente comporta un interscambio di flussi (di informazioni, di beni, di denaro, ecc.) che possono determinare vincoli (minacce) od opportunità. Il motivo per cui l'impresa è un sistema "parzialmente aperto" va, quindi, rintracciato nell'esigenza di regolare i flussi. Tale compito spetta all'organo di governo che dovrà continuamente determinare il grado di apertura con i sovra-sistemi di riferimento. In proposito, si osserva come i cambiamenti del mercato siano determinati, oltre che dalle imprese, anche dalla presenza di forze e di elementi che non sempre devono o possono rispondere alla citata norma della convenienza economica. Questo a cagione di un fine superiore, cui queste forze aspirano, sempre connesso, collegato e subordinato alla componente economica, ovvero il benessere sociale. In questa prospettiva, deve osservarsi il ruolo dello Stato nell'economia, che, anche in condizioni di libero mercato, interviene quando debbano perseguiarsi obiettivi di pubblica utilità e di salvaguardia del singolo. Ciò in quanto, se è vero, com'è vero, che lo sviluppo economico (motore del progresso sociale) costituisce uno dei primari obiettivi pubblici, è altrettanto vero che taluni elementi e componenti del sistema economico possono o devono essere coordinati e controllati, attraverso l'emanazione di norme (definite in ottica sistematica *vincoli*), nell'interesse della collettività.

2. *Il concetto di settore economico*

Si è visto come per conoscere sia necessario individuare gli attributi peculiari dei vari fenomeni oggetto di analisi. Nel rispetto delle preminent finalità di supporto didattico del presente lavoro, ma anche considerando l'importanza teorica confermata dall'evidenza empirica di quanto si dirà, si è ritenuto utile riportare di seguito, sia pur sinteticamente, alcune riflessioni in merito alle metodologie di analisi di settore adottate dall'economia d'impresa.

Preliminarmente, appare necessario ricordare che con "settore" si suole identificare quella parte dell'ambiente economico in cui si manifestano le dinamiche competitive tra imprese legate da vincoli di omogeneità. In generale, gli studi di economia d'impresa hanno da sempre considerato l'importanza dell'analisi del settore per via dei suoi riflessi sulla gestione. L'economia manageriale, nell'ambito della ricerca che mira ad indagare la sostituibilità dell'offerta e della domanda e l'interdipendenza degli operatori, considera, per l'individuazione del settore, alcuni postulati necessari quali la disomogeneità delle imprese, che complica il perseguitamento di equilibri stabili di mercato; la necessità di analizzare contestualmente le variabili interne ed esterne al sistema aziendale; l'importanza della conoscenza empirica del mercato e delle imprese che lo compongono; la concezione sistematica dell'impresa e del suo ambiente di riferimento (quanto meno di alcune sue parti), per la quale ogni azione genera una reazione, talvolta imprevedibile. Un esempio chiaro di questo fenomeno è rappresentato dal settore sportivo, che include aziende quali Nike e Adidas. Questi due colossi dell'abbigliamento sportivo operano in un ambiente altamente competitivo e si

distinguono per le loro strategie di marketing e posizionamento del prodotto. Nike, ad esempio, ha fatto leva su endorsement di atleti di alto profilo come Michael Jordan e Serena Williams, consolidando la sua posizione nel mercato globale attraverso una forte identità di marca (Hollister, 2021). Adidas, d'altra parte, ha puntato sulla sostenibilità, collaborando con Parley for the Oceans per la produzione di scarpe realizzate con materiali riciclati (Chadwick & Thwaites, 2017).

Tali differenze evidenziano l'importanza della conoscenza empirica del mercato e delle strategie delle singole imprese per comprenderne le dinamiche. Naturalmente, da tali postulati emerge come in questa metodologia non si possa prescindere dall'utilizzo di modelli di ricerca qualitativa, ciò per una connaturata necessità di astrazione che qualsiasi percorso scientifico richiede quando si intende osservare criticamente un fenomeno particolarmente complesso. Si rende opportuno, dunque, cercare di omogeneizzare taluni comportamenti delle imprese, in modo da pervenire ad asserzioni che possano avere il carattere della scientificità e, quindi, superino positivamente la fase della eliminazione degli errori, consistente nel tentativo di falsificare la teoria attraverso la scoperta delle sue imperfezioni. Per raggiungere tale finalità, è necessario ridurre quanto più possibile quelle condizioni - invero sempre presenti - che per la loro numerosità e/o imprevedibilità non potevano essere considerate nel momento della costruzione del modello teorico e che, quindi, quando si manifestano, possono determinarne l'inefficacia scientifica.

Nel settore dello sport, è interessante osservare come la Premier League inglese abbia ridotto la complessità ambientale attraverso una gestione efficiente dei diritti di trasmissione televisiva e la creazione di un brand attrattivo su scala internazionale (Mason, 1999). Questa strategia ha permesso di generare risorse significative che sono state reinvestite nel sistema sportivo, a beneficio sia dei club che dei tifosi. Questo esempio sottolinea la necessità di considerare l'ambiente esterno e le sue influenze, che possono avere un impatto determinante sulla competitività delle imprese.

La dottrina manageriale, muovendo da tali presupposti, definisce, dunque, analisi settoriale l'esame di un insieme omogeneo di unità produttive, finalizzato al raggiungimento di una visione scientifica e quanto più realistica possibile delle condizioni di vita delle imprese, nonché dei rapporti tra le unità predette. Questo modello di ricerca, che trae origine dall'economia industriale, indaga le strutture tecniche, la finalità di un dato prodotto, i rapporti commerciali tra produzione e distribuzione, la localizzazione, le politiche di marketing; in breve, tutte quelle condizioni che naturalmente si manifestano nelle aziende aventi la stessa funzione ed operanti nello stesso ambito competitivo. L'originalità di questo approccio di ricerca rispetto agli studi di economia classica consiste nel considerare l'impresa non come soggetto autonomo, ma inserito in un ambiente di riferimento nel quale si ritrovano alcuni elementi di comunanza tra gli attori. In quest'ottica, infatti, opera, cresce e si sviluppa l'impresa che, per sua stessa natura, rimane un soggetto economico unico e irripetibile, ciò in quanto essa risente dei condizionamenti propri della componente umana, che la guida spesso in maniera originale, e del suo bagaglio di esperienze che la caratterizzano in modo altrettanto inequivocabile.

Un caso esemplare è rappresentato dal FC Barcelona, che, pur operando nello stesso settore di altre squadre calcistiche, si distingue per una gestione societaria

basata sui valori di appartenenza e sulla proprietà collettiva dei soci, rendendolo un caso unico nel panorama del calcio internazionale. Questo approccio è un chiaro esempio di come le dinamiche interne, la storia e l'identità di un'impresa possano influenzarne il percorso e determinarne l'unicità (Porter, 1980).

In linea di principio generale, è necessario, dunque, procedere all'osservazione dei fenomeni seguendo una logica di creazione di insiemi omogenei, dai quali poter astrarre una teoria che si possa ritenere relativamente valida. L'analisi di settore, indipendentemente dal modello utilizzato, diventa, dunque, un supporto informativo utile per ridurre la complessità ambientale, poiché consente il monitoraggio di quella parte dell'ambiente che risulta influente per il raggiungimento delle finalità del sistema impresa. Così come nell'intero ambiente economico, anche nell'ambito di un singolo settore vengono ad instaurarsi rapporti relazionali dinamici e condizionamenti tra i vari operatori. Tali situazioni, ovviamente, non consentono una stabilità dei rapporti, ma determinano una continua modifica degli assetti, sia interni che esterni all'impresa. Proprio in virtù di questo dinamismo, nell'impostazione dei modelli di analisi di settore, risulta indispensabile, per raggiungere validi ed utili risultati, ridurre il numero - invero assai rilevante - dei fenomeni da osservare (comportamenti delle imprese) attraverso la ricerca di un denominatore comune che consenta di classificare un'intera area competitiva. La scelta del denominatore comune diventa, dunque, la variabile critica incidente sui risultati dell'analisi. Un denominatore eccessivamente aggregante, infatti, non agevolerebbe la riduzione della complessità ambientale; di converso un denominatore troppo limitato potrebbe determinare erronee esclusioni di entità anche rilevanti sulle condotte del sistema focalizzato. Può asserirsi in proposito che la scelta di detto denominatore comune è una variabile dipendente dal soggetto che studia il settore, quindi del suo interesse conoscitivo che potrebbe essere anche diverso dall'organo di governo delle imprese (si pensi ad esempio al sistema finanziario, allo Stato, allo studioso).

Nel settore sportivo, la scelta del denominatore comune può essere rappresentata dalla tipologia di sport praticato, dalla categoria di atleti coinvolti (professionisti o dilettanti), oppure dalla localizzazione geografica delle attività sportive. Ad esempio, studiando il settore del fitness e del wellness, si potrebbe considerare come denominatore comune l'obiettivo di promuovere il benessere fisico e mentale. Questo approccio è stato adottato da aziende come Planet Fitness, che ha costruito il proprio modello di business attorno alla facilità di accesso e all'inclusività, distinguendosi così nel panorama competitivo delle palestre (Smith & Stewart, 2010).

3. L'Ipercompetitività

L'epoca della rivoluzione 4.0 si caratterizza per un contesto economico in rapida e continua evoluzione, determinato da fattori come cambiamenti climatici, scarsità di risorse naturali, mutamenti demografici, crisi ecologiche e pandemie globali, come il Covid-19. Questi mega-trend hanno amplificato il fenomeno della competitività portandolo all'eccesso quindi all'ipercompetitività, che si manifesta in maniera particolarmente accentuata nel settore sportivo. Le imprese dello sport operano in

un ambiente in cui l'innovazione costante, l'adattamento rapido e la differenziazione sono fattori chiave per mantenere la leadership. L'ipercompetitività, in questo contesto, si traduce nella necessità di rispondere non solo alle esigenze del mercato attuale, ma anche di anticipare e creare nuove tendenze che possano assicurare un vantaggio temporaneo, prima che i concorrenti colmino il divario.

Nello mondo dello sport l'accelerazione dei cicli di innovazione tecnologica, che impone alle imprese una costante necessità di rinnovamento incide sensibilmente nell'incremento della competitività. Le aziende sportive, infatti, non si limitano più alla produzione di beni fisici, come abbigliamento o attrezzi, ma offrono anche servizi digitali, piattaforme per l'analisi delle prestazioni e persino esperienze virtuali. La combinazione di queste offerte richiede una capacità di adattamento rapido e di implementazione di tecnologie avanzate, come l'Intelligenza Artificiale, l'analisi dei big data e l'Internet of Things (IoT). La competizione si sposta, quindi, su più fronti, con le imprese che competono non solo sul prezzo e sulla qualità dei prodotti, ma anche sul servizio, la personalizzazione e l'innovazione tecnologica.

In questo ambiente estremamente competitivo, la gestione delle risorse e degli investimenti diventa cruciale. Le aziende dello sport devono decidere come allocare efficacemente le risorse per sviluppare nuove tecnologie, entrare in mercati emergenti e costruire reti di partner strategici. Questo processo di trasformazione digitale richiede investimenti significativi in ricerca e sviluppo, spesso sostenuti da misure governative volte a incentivare la transizione tecnologica, come nel caso del piano Industria 4.0 in Italia. La digitalizzazione trasversale non riguarda più solo i processi produttivi, ma coinvolge tutti i settori aziendali, dalla gestione delle operazioni alla comunicazione con i consumatori, fino alla creazione di nuovi modelli di business basati su dati e analisi predittive.

L'ipercompetitività crea anche un ambiente in cui le aziende devono continuamente innovare per evitare l'obsolescenza. Nel settore sportivo, questo significa che le imprese devono affrontare cicli di vita dei prodotti sempre più brevi, con l'obsolescenza di tecnologie e materiali che diventa un problema costante. Le start-up tecnologiche che entrano in questo mercato sono spesso in grado di sfruttare le nuove tecnologie per superare rapidamente i concorrenti più tradizionali, offrendo soluzioni innovative che rispondono a bisogni emergenti. Ad esempio, piattaforme di allenamento digitale e realtà aumentata hanno completamente trasformato il modo in cui gli atleti si allenano e i fan vivono lo sport, introducendo nuovi standard di prestazione e coinvolgimento che le imprese più consolidate devono essere pronte a seguire.

Inoltre, la flessibilità operativa diventa un fattore determinante per la sopravvivenza delle imprese sportive in un contesto ipercompetitivo. Le aziende devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti della domanda e delle condizioni di mercato. Ciò richiede una struttura organizzativa agile e decentralizzata, capace di rispondere in tempo reale alle opportunità emergenti e alle crisi. L'integrazione di tecnologie digitali come l'automazione e la robotica nelle catene di produzione e distribuzione consente di ridurre i costi e aumentare la velocità di risposta, ma richiede anche una forte capacità di gestione strategica per bilanciare l'efficienza con l'innovazione.

In un ambiente ipercompetitivo, anche le alleanze strategiche giocano un ruolo fondamentale. Le imprese dello sport nella visione di “Imprese Estese” non possono più operare in modo indipendente, ma devono costruire un ecosistema di partner che includa fornitori di tecnologie, piattaforme di distribuzione digitale, startup innovative e organizzazioni sportive. Queste reti di collaborazione consentono alle imprese di accedere a risorse complementari, condividere conoscenze e sviluppare soluzioni innovative che sarebbero impossibili da realizzare singolarmente. Le partnership intersetoriali permettono alle aziende di sfruttare le competenze di altri settori, come la tecnologia o i media, per creare nuovi prodotti e servizi che rispondano alle aspettative di un pubblico sempre più esigente.

In definitiva, l’ipercompetitività nel settore sportivo non è solo una questione di competizione diretta tra imprese, ma rappresenta un ambiente più ampio in cui la velocità di adattamento e innovazione determina chi riesce a emergere come leader di mercato. Le aziende che riescono a prosperare in questo contesto sono quelle che non solo investono in nuove tecnologie, ma che sanno anche ristrutturare le proprie operazioni e il proprio modello di business per rispondere alle sfide poste dai continui cambiamenti del mercato globale.

Le imprese del settore sportivo devono, dunque, affrontare sfide sempre più complesse e dinamiche, dove la capacità di innovazione costante diventa cruciale per la sopravvivenza. In questo scenario, gli investimenti in tecnologia rappresentano solo una parte della soluzione: è altrettanto fondamentale sviluppare le competenze necessarie per gestire la transizione digitale e affrontare i rapidi cambiamenti del mercato. Il settore dello sport, caratterizzato da cicli di innovazione accelerati, richiede non solo attrezzature e tecnologie all'avanguardia, ma anche una continua formazione delle risorse umane, che devono essere in grado di adattarsi e implementare nuove soluzioni con prontezza.

L’ipercompetitività si manifesta anche attraverso una combinazione di fattori che complicano l’operatività delle imprese. Tra questi, la riduzione delle barriere all’ingresso e l’interconnessione dei mercati, resa possibile dalla globalizzazione e dall’integrazione delle piattaforme digitali. La presenza di nuovi attori che entrano in modo rapido e flessibile nell’arena competitiva spinge le imprese a trovare soluzioni sempre più innovative per differenziarsi e mantenere una posizione di vantaggio.

Le imprese dello sport, che operano in un’arena globale con dimensioni reali, digitali e virtuali, devono confrontarsi non solo con i competitor tradizionali, ma anche con nuove realtà che emergono grazie alle tecnologie digitali. Il settore degli e-sports, per esempio, rappresenta una nuova frontiera che ha modificato radicalmente i confini tradizionali della competizione sportiva. La capacità delle imprese di adattarsi a questi cambiamenti e di integrare il virtuale con il reale rappresenta una chiave di sopravvivenza in un contesto dove i cicli di innovazione sono sempre più brevi e imprevedibili.

L’innovazione, elemento essenziale per competere, non può più essere un evento sporadico, ma deve diventare parte integrante della strategia aziendale. Le imprese sportive, per mantenere il vantaggio competitivo, devono implementare processi di innovazione continua che includano non solo i prodotti fisici (come le attrezzature sportive o l’abbigliamento), ma anche i servizi e le esperienze digitali. Ad esempio, lo sviluppo di piattaforme per l’analisi delle performance degli atleti

o di app che migliorano l'esperienza del consumatore durante gli eventi sportivi ha dimostrato di essere un fattore differenziante in un ambiente dove la domanda di soluzioni personalizzate è in costante crescita.

Un altro aspetto critico è l'accesso a nuovi mercati, che richiede alle imprese del settore sportivo di espandersi oltre i confini tradizionali e di adattarsi a diverse logiche comportamentali e culture di consumo. Questo implica la necessità di capire le dinamiche locali e globali, sviluppando strategie che non solo preservino le posizioni esistenti, ma che sfruttino le opportunità emergenti in mercati precedentemente inesplorati. La capacità di personalizzare i prodotti e i servizi in base alle preferenze locali è un vantaggio competitivo che permette alle imprese di aumentare l'efficienza attraverso le economie di scala, mantenendo al contempo un alto livello di adattamento e innovazione.

L'ipercompetitività è ulteriormente aggravata dall'imprevedibilità dei comportamenti dei competitor, che rende estremamente complesso il processo manageriale. Le imprese devono essere pronte a rispondere non solo alle mosse dei concorrenti, ma anche a fenomeni disruptive che possono cambiare radicalmente le regole del gioco. La disruption in questo settore può verificarsi sotto molte forme: nuove tecnologie che riducono drasticamente i costi di produzione, modelli di business innovativi che cambiano il modo in cui i prodotti sportivi vengono distribuiti, o piattaforme digitali che rivoluzionano il rapporto tra impresa e consumatore.

In tale contesto, la creazione di valore non può essere limitata solo all'impresa. Le aziende che operano nell'ipercompetitività sono quelle che riescono a generare valore anche per i propri clienti, soddisfacendo le loro esigenze con soluzioni che superano le aspettative. Ciò implica non solo la conoscenza profonda del proprio mercato, ma anche la capacità di anticipare i bisogni dei consumatori e di offrire prodotti e servizi che siano in linea con queste nuove richieste. Il successo delle imprese, quindi, dipende dalla capacità di costruire relazioni di lungo termine basate sulla fiducia e sulla capacità di fornire costantemente innovazione e valore.

In sintesi, il management delle imprese sportive nell'era dell'ipercompetitività deve essere orientato verso l'innovazione continua, con un'attenzione particolare all'evoluzione delle competenze, alla flessibilità e alla capacità di generare valore in un ambiente sempre più interconnesso e dinamico. Solo le aziende capaci di sviluppare un approccio strategico integrato tra innovazione tecnologica, espansione globale e personalizzazione dei servizi potranno mantenere la propria rilevanza in un mercato sportivo in costante trasformazione.

L'impatto della rivoluzione 4.0 sulle imprese sportive può essere sintetizzato attraverso il modello delle tre V: Velocità, Viralità, Vulnerabilità.

Velocità

La Velocità è un obbligo imprescindibile imposto dal nuovo contesto competitivo. Le imprese sportive operano in un mercato dove i consumatori, sempre più consapevoli e informati, richiedono adattamenti immediati dell'offerta alle loro esigenze mutevoli. Questa esigenza di rapidità si riflette nel concetto di time-based competition, ovvero la capacità di competere basandosi sulla velocità di reazione alle dinamiche del mercato. Le imprese sportive devono rispondere velocemente

non solo nella creazione di nuovi prodotti, ma anche nell'aggiornamento costante dei loro processi, delle tecnologie utilizzate e dei modelli di business.

Nel settore dello sport, il ciclo di vita dei prodotti è sempre più breve: nuove tecnologie, materiali e tendenze emergono rapidamente e le imprese devono essere pronte a rispondere in tempi ridotti per rimanere competitive. Le aziende che non riescono a garantire una quick response rischiano di perdere terreno rispetto ai competitor più agili. Questa velocità, inoltre, è influenzata dalla necessità di gestire catene di fornitura globali e ottimizzare la logistica per garantire che i prodotti arrivino velocemente sul mercato, specialmente durante eventi sportivi di grande rilevanza.

Viralità

La seconda V, Viralità, fa riferimento alla rapida diffusione di modelli comportamentali tra imprese e consumatori, un fenomeno amplificato dalla globalizzazione e dalle tecnologie digitali. Nel settore dello sport, la viralità gioca un ruolo cruciale. Le innovazioni che emergono in un mercato possono rapidamente diventare standard globali, poiché le dinamiche del settore sportivo sono fortemente influenzate dalle esperienze condivise su scala globale. Ad esempio, il concetto di allenamento virtuale o il boom dei programmi di fitness su piattaforme digitali si è diffuso a livello mondiale, trasformando l'intero panorama del settore sportivo in pochi anni.

Questa viralità ha ridotto il tempo in cui un'innovazione può essere considerata un vantaggio competitivo esclusivo. Ciò implica che le imprese devono essere pronte non solo a innovare, ma anche ad adattare e personalizzare rapidamente le innovazioni adottate da altre aziende, trasformandole in vantaggi concreti. La viralità comporta, dunque, la necessità di monitorare costantemente le tendenze globali, per sfruttare quelle che possono essere tradotte in nuovi modelli di business o in prodotti personalizzati per specifici mercati.

Nel settore dello sport, la viralità è amplificata dalla presenza di community globali di atleti, fan e appassionati, che condividono esperienze e opinioni in tempo reale sui social media o tramite piattaforme digitali. Le imprese devono adattarsi a questo flusso di informazioni e sfruttare la viralità come leva per creare engagement e rafforzare la fedeltà del consumatore. Ad esempio, la diffusione virale di video di atleti che utilizzano nuove attrezzature può avere un impatto diretto sulle vendite e sulla percezione del marchio.

Vulnerabilità

La terza V, Vulnerabilità, rappresenta la difficoltà di sopravvivenza delle imprese nell'era digitale, dovuta all'eccesso di offerta e all'intensa pressione competitiva. Nel settore considerato, la saturazione del mercato è un problema concreto: esiste un'elevata quantità di offerta di attrezzature, abbigliamento e servizi, spesso molto simili tra loro. Questo crea una pressione costante sulle imprese per differenziarsi e trovare nuovi mercati in cui espandersi.

La vulnerabilità è accentuata anche dall'obsolescenza tecnologica, particolarmente forte nel settore, dove le nuove tecnologie possono rapidamente rendere obsolete le attrezzature esistenti. Le imprese devono costantemente investire in nuove tecnologie, sapendo che i loro prodotti potrebbero diventare

superati nel giro di pochi anni o addirittura mesi. Questa vulnerabilità si riflette anche nella complessità del commercio globale. Le imprese sportive devono competere su scala internazionale, il che significa che devono essere pronte a gestire variabili come fluttuazioni economiche, regolamenti commerciali in evoluzione e cambiamenti nelle preferenze dei consumatori a livello locale. La gestione dell'efficienza commerciale diventa quindi un aspetto fondamentale: non basta produrre, è necessario vendere in maniera efficiente. Le imprese che non riescono a organizzare in modo eccellente i propri processi commerciali rischiano di essere rapidamente estromesse dal mercato.

Il panorama dell'ipercompetitività nel settore sportivo, esacerbato dalle tre V – Velocità, Viralità e Vulnerabilità – impone alle imprese una continua ricerca di innovazione e adattamento. La velocità di reazione alle nuove tendenze, la capacità di adattare rapidamente modelli virali e l'attenzione alla vulnerabilità commerciale e tecnologica sono fattori determinanti per il successo in un mercato globale sempre più interconnesso e complesso. Solo le imprese che sapranno gestire efficacemente questi aspetti riusciranno a mantenere la loro posizione competitiva e a prosperare in un ambiente in costante evoluzione.

4. L'effetto disruptive

La mortalità delle imprese nei primi anni di attività è un fenomeno fisiologico, spesso legato a ostacoli interni e alla difficoltà di riconoscere tempestivamente le crisi. Nel settore sportivo, questo fenomeno è particolarmente evidente, poiché le nuove imprese devono affrontare una forte pressione competitiva e una rapida evoluzione tecnologica che può accelerare il loro ingresso e uscita dal mercato. La capacità di un'azienda di sopravvivere in questo contesto dipende dalla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti, innovare continuamente e rispondere alle esigenze del mercato.

Nel settore dello sport, il turnover delle imprese riflette una dinamica di continuo ricambio, dove le aziende che non riescono a innovare o adattarsi rapidamente sono sostituite da nuove realtà che portano innovazioni disruptive. Il concetto di disruption è particolarmente rilevante in questo settore, poiché nuove tecnologie, modelli di business e approcci al mercato possono rapidamente alterare gli equilibri esistenti. La disruptive si manifesta quando una nuova impresa o tecnologia non solo migliora un prodotto o un servizio esistente, ma ne cambia radicalmente la natura, rendendo obsolete le soluzioni precedenti.

Un esempio emblematico di disruptive innovation nel settore può essere osservato nell'evoluzione delle piattaforme digitali che, come già visto, offrono allenamenti virtuali e personalizzati, accessibili ovunque e in qualsiasi momento. Questi nuovi modelli di business hanno cambiato le dinamiche del fitness tradizionale, mettendo in difficoltà le palestre fisiche che non sono riuscite a digitalizzarsi rapidamente. Molte delle startup che operano nel settore degli allenamenti digitali non hanno semplicemente introdotto una nuova tecnologia, ma

hanno trasformato il modo in cui gli utenti interagiscono con lo sport e il fitness, rendendo superflui i modelli tradizionali basati su abbonamenti in palestra.

In questo contesto, il concetto di legittimazione è fondamentale: quando una nuova tecnologia o un nuovo modello di business viene introdotto, spesso incontra resistenza iniziale. Tuttavia, se la nuova idea si dimostra valida e in grado di soddisfare le esigenze emergenti dei consumatori, viene adottata dal settore più ampio e si afferma come nuovo standard. Questo processo di legittimazione ha portato, per esempio, alla diffusione globale di nuove metodologie di allenamento e competizione.

La competizione nel settore sportivo è intrinsecamente legata alla capacità delle imprese di affrontare rischi e ostacoli ambientali. Questi ostacoli possono manifestarsi sotto forma di nuovi concorrenti, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori o innovazioni tecnologiche che alterano profondamente il mercato. La competizione, però, porta anche ad una selezione naturale tra le imprese: solo quelle capaci di rispondere alle nuove esigenze del mercato sopravvivono, mentre le altre scompaiono. In questo senso, l'innovazione diventa non solo una scelta strategica, ma una condizione essenziale per la sopravvivenza. Le imprese che non riescono a mantenere il passo con i cambiamenti tecnologici e di mercato rischiano di diventare irrilevanti, soprattutto in un settore come quello sportivo, dove le aspettative dei consumatori sono in costante evoluzione e influenzate da tendenze globali e locali.

L'obsolescenza tecnologica rappresenta un altro fattore di vulnerabilità per le imprese del settore sportivo. La rapida evoluzione delle tecnologie impone alle aziende di investire continuamente in ricerca e sviluppo per evitare di rimanere indietro rispetto ai concorrenti. Le tecnologie utilizzate nelle attrezzature sportive, come sensori per il monitoraggio delle prestazioni o materiali innovativi per abbigliamento tecnico, possono diventare rapidamente obsolete. Ciò richiede alle imprese una capacità costante di adattamento e di investimento in innovazione per rimanere competitive.

In conclusione, il concetto di disruptive innovation nel settore sportivo evidenzia come l'ecosistema delle imprese sia in costante mutamento. Quelle che riescono a legittimarsi e a innovare rapidamente possono soppiantare le realtà preesistenti, portando nuovi modelli comportamentali e tecnologici che ridefiniscono il settore. Questo processo di selezione competitiva è essenziale per il progresso dell'intero sistema economico sportivo, spingendo le imprese a superare i propri limiti e a rispondere in modo efficace alle sfide del mercato globale.

* * *

L'impresa estesa per perseguire la sopravvivenza e contrastare l'effetto disruptive, soprattutto in un settore ipercompetitivo come quello dello sport, necessita di tre condizioni essenziali.

1. Dotazione cognitiva

Rappresenta la conoscenza di cui l'impresa ha bisogno per prendere decisioni consapevoli e informate. Nel settore dello sport, questa conoscenza va oltre la comprensione del prodotto o del mercato ed include la capacità di anticipare le tendenze tecnologiche, di analizzare i dati sulle prestazioni degli atleti, e di

comprendere le esigenze dei consumatori in continua evoluzione. Le imprese sportive, per esempio, che, come visto, utilizzano l'intelligenza artificiale e l'analisi dei big data per migliorare le prestazioni degli atleti o ottimizzare le strategie di marketing, hanno un vantaggio competitivo significativo. Questo tipo di innovazione cognitiva consente alle aziende di valutare i rischi legati a nuovi investimenti, come la creazione di attrezzature sportive basate su tecnologie all'avanguardia, e di scegliere le opportunità che riducono i rischi e massimizzano i benefici. Nel contesto della disruptive innovation, la dotazione cognitiva è fondamentale per individuare opportunità che non sono visibili a chi segue modelli tradizionali.

2. Dotazione strutturale

La dotazione strutturale fa riferimento all'insieme di risorse e infrastrutture che permettono all'impresa di tradurre la conoscenza e la strategia in azioni concrete. Nel settore sportivo, questa struttura operativa non riguarda solo i beni materiali, gli immobili, gli impianti sportivi e le attrezzature, ma coinvolge l'intera catena del valore, inclusa la logistica, la distribuzione e l'adozione di tecnologie avanzate.

Nell'era della quarta rivoluzione industriale, la struttura operativa è diventata più di un semplice strumento di esecuzione; è una parte integrante del processo decisionale. Le aziende che si occupano di prodotti sportivi devono implementare modelli di produzione flessibile e adattabile, come l'uso della stampa 3D per la creazione di attrezzature personalizzate. Questa flessibilità consente alle imprese di reagire rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato, riducendo i tempi di sviluppo e aumentando l'efficienza operativa. In questo contesto, la discontinuità gioca un ruolo fondamentale: la struttura deve essere in grado di adattarsi rapidamente a nuove tecnologie o richieste, rompendo con modelli produttivi obsoleti.

3. Dotazione relazionale

La dotazione relazionale riguarda la capacità di un'impresa di stabilire e mantenere relazioni solide con fornitori, clienti e dipendenti. In un settore competitivo come quello dello sport, la gestione delle relazioni è cruciale per costruire fiducia e fedeltà, elementi che costituiscono un capitale relazionale. Le aziende sportive che sviluppano relazioni di fiducia con i propri atleti, clienti e partner, ad esempio fornendo attrezzature di alta qualità e rispettando gli impegni etici, costruiscono un brand che diventa sinonimo di affidabilità e innovazione.

Un esempio di gestione efficace del capitale relazionale può essere visto nel modo in cui le startup tecnologiche collaborano con club sportivi e atleti professionisti per sviluppare nuove tecnologie. La fiducia tra le parti permette un flusso continuo di informazioni, migliorando i prodotti finali e garantendo che le innovazioni siano allineate con le esigenze reali degli utenti. Questo tipo di collaborazione ha portato a prodotti rivoluzionari come sensori per il monitoraggio delle prestazioni, che hanno cambiato il modo in cui gli atleti si allenano e competono.

Un elemento che le imprese devono considerare è la differenza tra cambiamento e discontinuità. Mentre il cambiamento è un processo costante e prevedibile, la discontinuità rappresenta una rottura radicale con il passato e richiede una revisione completa dei modelli manageriali. Per garantire la sopravvivenza e il successo in un mercato sportivo sempre più competitivo, le imprese devono essere dotate di risorse cognitive, strutturali e relazionali in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle discontinuità. La capacità di riconoscere le opportunità disruptive e di integrarle in un contesto operativo flessibile e ben coordinato determinerà quali aziende saranno in grado di prosperare in un settore in costante evoluzione.

In questo contesto di radicali trasformazioni, l'impatto del Covid-19 ha prodotto effetti significativi sulle imprese sportive, non solo durante la fase acuta della pandemia, ma anche nella successiva ripresa. Le imprese del settore hanno dovuto affrontare cambiamenti radicali, sia per adeguarsi alle normative sanitarie, sia per adottare nuove modalità di lavoro e gestione flessibile, come il lavoro da remoto e la digitalizzazione dei processi interni. Questo ha richiesto una rimodulazione organizzativa, accelerando un processo di trasformazione digitale che era già in corso, ma che la pandemia ha reso un'ineludibile necessità. L'adozione di nuove tecnologie e modelli di business nel settore sportivo ha subito un'accelerazione proprio grazie alla pandemia. Prima del Covid-19, molte imprese del settore sportivo tradizionale erano fortemente legate a modelli fisici di consumo e produzione, come le palestre, gli eventi sportivi dal vivo e le vendite in negozio di attrezzature sportive. Tuttavia, la crisi sanitaria ha forzato un cambiamento radicale, portando le imprese ad adottare modelli di discontinuità che, in tempi normali, avrebbero impiegato molto più tempo a svilupparsi.

Inoltre, le tecnologie di realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR), che in precedenza erano state considerate solo come strumenti sperimentali nel settore sportivo, hanno trovato una rapida applicazione durante la pandemia. Le aziende sportive, in collaborazione con startup tecnologiche, hanno utilizzato queste tecnologie per creare esperienze virtuali, permettendo agli appassionati di partecipare virtualmente agli eventi sportivi o di allenarsi in ambienti immersivi. Questo non solo ha trasformato l'esperienza sportiva per gli utenti, ma ha anche creato nuove opportunità di monetizzazione per le imprese del settore, spingendo le aziende a ripensare radicalmente il loro approccio al business.

- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 370-390.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.

CAPITOLO 4

INNOVAZIONE E CREAZIONE DI VALORE

Sommario: 1. L'innovazione nelle teorie manageriali: cenni – 2. La relazione tra R&S e innovazione – 3. Forme e modelli di innovazione – 4. Innovation management

1. L'innovazione nelle teorie manageriali: cenni.

Uno dei domini specifici della letteratura manageriale è l'Innovation Management ampiamente riconosciuta come la base di un'economia competitiva. L'innovazione, derivante dalla Ricerca e Sviluppo (R&S) deve essere una capacità cruciale per l'impresa, pertanto la gestione dei processi e dei fattori che la caratterizzano sono il fulcro del successo competitivo. Nel tempo, il significato di innovazione si è evoluto e si è arricchito assumendo caratteri e dimensioni differenti. Nella sua famosa opera, "Teoria dello sviluppo economico", Schumpeter (1911) riconobbe nell'innovazione la condizione che consentiva l'ottenimento del profitto e, quindi, la differenziazione tra gli imprenditori, diversità che fino ad allora non era considerata dalla dottrina economica che si rifaceva al modello teorico della concorrenza perfetta. Schumpeter, dal canto suo, teorizzò l'esistenza di tre concetti collegati tra loro ma aventi autonome connotazioni: l'invenzione, considerata come una manifestazione della conoscenza, l'innovazione, intesa come capacità di realizzare nuove tecniche produttive, la diffusione dell'innovazione, generata dalla capacità d'imitazione dei concorrenti che riduce il vantaggio competitivo dell'imprenditore innovatore. Ampliò questa visione nel 1934 interpretandola come una nuova combinazione di risorse produttive- introduzione di nuovi prodotti, nuovi metodi di produzione, esplorazione di nuovi mercati, conquista di nuove fonti di approvvigionamento e nuovi modi di organizzare il business- da cui il progresso economico scaturiva. Nella prospettiva shumpeteriana l'innovazione era paragonata al moto ondoso ed al vento che generano turbamento e difficoltà per i navigatori ma, al tempo stesso, smuovono le acque ed agevolano la navigazione delle imbarcazioni a vela.

L'innovazione nelle teorie manageriali ha trovato ampia applicazione anche nel settore dello sport, un ambito in cui la capacità di gestire processi innovativi rappresenta un vantaggio competitivo cruciale. L'Innovation Management, riconosciuto come base di un'economia competitiva, ha permesso a molte organizzazioni sportive di raggiungere nuovi livelli di successo e di influenzare positivamente lo sviluppo di interi ecosistemi sportivi. Nel settore dello sport, l'innovazione assume diverse forme e coinvolge sia le aziende che i team, gli atleti e le leghe. Prendiamo ad esempio Nike, che ha fatto dell'innovazione uno dei pilastri del suo modello di business. L'azienda ha rivoluzionato il mondo

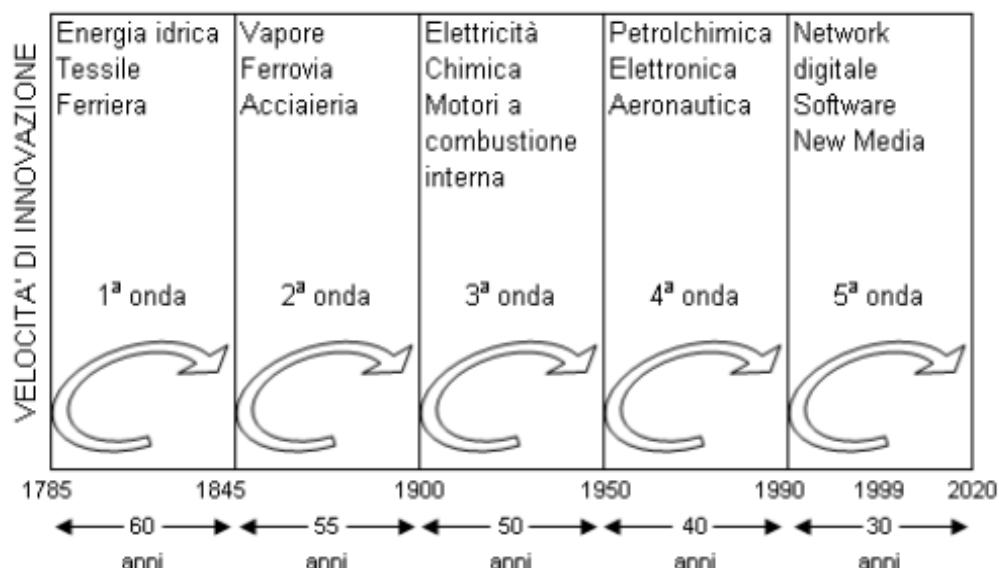
dell'abbigliamento sportivo introducendo prodotti altamente tecnologici come le scarpe dotate di sensori per monitorare le prestazioni, o le nuove tecnologie Flyknit e React, che migliorano la leggerezza e il comfort delle calzature. Innovazioni di questo tipo non solo migliorano le performance degli atleti, ma creano nuovi standard nel mercato dell'abbigliamento sportivo, costringendo i concorrenti a seguirne le orme.

La diffusione dell'innovazione avviene rapidamente anche nel settore sportivo: una volta che un team o un'azienda introduce un nuovo metodo o tecnologia, i concorrenti cercano immediatamente di adottarlo per evitare di perdere terreno competitivo. Un esempio è rappresentato dall'introduzione della "VAR" (Video Assistant Referee) nel calcio.

Analogamente, nuovi metodi di organizzazione del business stanno emergendo nel mondo dello sport grazie all'innovazione tecnologica. La digitalizzazione dei processi aziendali, come la gestione dei biglietti o il merchandising, ha reso più efficiente la gestione delle organizzazioni sportive. L'adozione di piattaforme digitali come Fanatics per il merchandising, o l'uso di tecnologie di blockchain per la vendita di biglietti tramite criptovalute, ha aperto nuove strade per la gestione delle entrate e dei dati dei tifosi.

In conclusione, l'innovazione, come descritto da Schumpeter (e rappresentato nella figura che segue), nel settore dello sport si manifesta attraverso una continua evoluzione di prodotti, processi e modelli di business.

Figura 1: *Le onde di Schumpeter*



Fonte: Valdani E., *L'impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, 2000, p. 14.

Osservando la figura, può evincersi un ulteriore aspetto, ovvero come queste onde, oggi, si presentino sempre più ravvicinate rispetto al passato, obbligando così le imprese a continue e repentine riorganizzazioni e revisioni della rotta. Questo fenomeno è particolarmente evidente nel settore dello sport, dove l'evoluzione tecnologica e le richieste dei consumatori stanno trasformando rapidamente il panorama competitivo. Perché si possa parlare di vera innovazione secondo l'approccio manageriale, è necessario che essa sia accettata dal mercato e generi un miglioramento per il suo utilizzatore in termini di prodotto, quindi di rapporto con la clientela.

Questa visione dell'innovazione come risultato specifico di singole azioni ha, poi, nel tempo lasciato il posto ad un'interpretazione in termini di processo volto al problem solving, alla creazione di interazione tra imprese e attori diversi, all'apprendimento, allo scambio di conoscenza tacita o codificata, all'adozione di prodotti, servizi, processi, tecnologie e strutture amministrative, in grado di generare un cambiamento, un valore aggiunto per l'organizzazione e per i suoi clienti. Un esempio calzante nel mondo dello sport è la collaborazione tra aziende tecnologiche e squadre sportive, come la partnership tra la NFL e Zebra Technologies per l'adozione di sistemi di tracciamento dei giocatori tramite RFID (Radio Frequency Identification). Questa collaborazione non solo ha migliorato l'efficienza e l'analisi dei dati durante le partite, ma ha anche trasformato il modo in cui i team pianificano strategie e allenamenti.

Negli studi manageriali, dunque, l'innovazione implica cambiamenti nei processi, nelle strutture, nelle tecniche e nei confini dell'impresa. Nel settore sportivo, un chiaro esempio è la riorganizzazione dei modelli di business attraverso l'adozione di piattaforme digitali per la gestione di fan e merchandising. Società come Fanatics hanno rivoluzionato il mercato della vendita di articoli sportivi, rendendo l'esperienza di acquisto più fluida e personalizzata grazie a tecnologie che ottimizzano l'offerta in base alle preferenze del consumatore. Parallelamente, l'innovazione ha modificato anche i processi interni delle organizzazioni sportive, come dimostra l'uso sempre più diffuso di software avanzati per l'analisi dei dati, ad esempio in squadre di calcio come il Manchester City, che utilizza il machine learning per ottimizzare tattiche e strategie.

Christensen et al. (2006), tra i primi, hanno definito l'innovazione come “disruptive”, ovvero “il processo attraverso il quale un'azienda crea e cattura valore economico introducendo soluzioni nuove o migliorate che soddisfano meglio le esigenze dei clienti”. In questa prospettiva, l'innovazione può provenire sia da piccoli miglioramenti incrementali che da cambiamenti radicali nel modo in cui vengono offerti i prodotti o i servizi. Diviene, quindi, un approccio strategico quando si sostanzia in programmi e pratiche progettati per influenzare gli obiettivi e l'organizzazione, le relazioni esterne ed il sistema sociale di appartenenza, fino a comprendere l'intero modello di business. Nel mondo dello sport, aziende come Peloton hanno ridefinito il concetto di fitness a domicilio, sviluppando un modello di business basato su abbonamenti che combinano attrezzature di alta qualità con lezioni interattive in streaming, creando una comunità globale di utenti. Questo modello ha avuto un impatto profondo sulle abitudini di consumo legate allo sport e al benessere, dimostrando come un'innovazione possa trasformare radicalmente un intero settore.

Le molteplici definizioni di innovazione pongono in rilievo la natura multidimensionale della stessa e rilevano la sua capacità di generare un impatto su differenti aspetti dell'economia, poiché essa è introduzione di nuove idee, processi, prodotti o servizi, che influisce sulla crescita economica, sulla produttività delle imprese, sulla competitività e su altri aspetti dell'attività economica. Questo principio si applica anche agli sport professionali, dove le innovazioni nei materiali (ad esempio, l'uso della fibra di carbonio nelle biciclette da corsa) e nei metodi di allenamento (come l'uso di realtà virtuale per simulare situazioni di gara) hanno migliorato la competitività degli atleti e hanno aumentato il livello di performance globale.

L'innovazione è considerata fonte di crescita endogena, ovvero della crescita economica a lungo termine. Nel contesto sportivo, questa crescita si manifesta attraverso l'accumulo di conoscenze e tecnologie che migliorano le performance atletiche e la gestione delle organizzazioni. Grazie al processo di arricchimento di conoscenze e di abilità incorporate nella forza lavoro, si generano opportunità di sviluppo aziendale e ulteriore crescita della conoscenza, nonché riduzione dei costi di produzione e modifiche incrementali in famiglie di prodotti e forme di apprendimento condiviso. Le accademie di calcio come quelle del Barcellona o dell'Ajax sono esempi di come l'innovazione nei metodi di allenamento e nell'accumulo di conoscenze abbia un impatto diretto sul successo a lungo termine delle squadre.

Nello stesso tempo, un'innovazione può avere delle ricadute sul contesto di riferimento, per questo si parla di spillover dell'innovazione. Nel settore sportivo, ciò si verifica, ad esempio, quando nuove tecnologie o approcci adottati da una squadra o un'azienda influenzano altre realtà sportive. Un caso esemplare è la partnership tra Red Bull Racing e Siemens, che ha portato a una rapida diffusione delle tecnologie di simulazione 3D nel mondo delle corse automobilistiche e in altri sport, migliorando l'efficienza e la capacità di previsione delle prestazioni.

2. La relazione tra R&S e Innovazione

Il processo di Ricerca e Sviluppo (R&S) e la conseguente Innovazione rappresentano un punto cruciale per il successo di un'impresa, specialmente nel settore in esame, dove la capacità di adattarsi e di innovare continuamente è fondamentale per restare competitivi anche in gara. Nel settore sportivo, il legame tra le due fasi può essere osservato attraverso l'introduzione delle già citate tecnologie wearable per il monitoraggio delle prestazioni degli atleti. Inizialmente, le ricerche di base erano focalizzate sulla comprensione delle dinamiche corporee e fisiologiche degli atleti durante l'attività fisica, creando le basi per nuove scoperte. Questa fase, in cui la ricerca scientifica mira a scoprire principi fondamentali sul movimento e sull'efficienza corporea, rappresenta il primo passo di un ciclo innovativo che, se ben strutturato, può portare al successo commerciale. Successivamente, le aziende sportive, che hanno riconosciuto il potenziale commerciale di queste nuove conoscenze, hanno intrapreso una ricerca applicata, sviluppando tecnologie indossabili che trasformano questi principi scientifici in strumenti pratici per gli atleti. Si è così avuto lo sviluppo sperimentale di prototipi

e soluzioni testate su piccoli gruppi di atleti professionisti, consentendo di perfezionare i dispositivi attraverso cicli iterativi di test e miglioramenti. Un esempio emblematico nel settore sportivo potrebbe essere lo sviluppo di calzature tecniche che sfruttano le scoperte scientifiche sui materiali innovativi, come la schiuma leggera e reattiva utilizzata per migliorare l'ammortizzazione e l'efficienza durante la corsa. Questi prototipi, inizialmente testati da atleti professionisti, possono quindi essere perfezionati e commercializzati su larga scala, rappresentando un vero e proprio ponte tra ricerca e innovazione.

Il settore dello sport ha visto anche un'evoluzione continua nel miglioramento dei processi di produzione, grazie all'integrazione di tecnologie di stampa 3D e robotica, sviluppate inizialmente come risultato di ricerca applicata in altri settori. Queste tecnologie, trasferite all'ambito sportivo, consentono la creazione di attrezzature personalizzate per gli atleti, come scarpe o caschi, migliorando la performance e riducendo i tempi e i costi di produzione. Questo è un chiaro esempio di come l'innovazione di processo derivi da una solida base di R&S, trasformando la catena del valore e offrendo nuove opportunità di crescita per le imprese. La transizione tra R&S e Innovazione è, quindi, un processo sistematico che non si limita allo sviluppo di nuove tecnologie, ma riguarda anche la capacità di integrarle nei modelli di business esistenti o di crearne di nuovi. Questo approccio non solo crea nuove fonti di reddito, ma trasforma radicalmente il modo in cui i consumatori interagiscono con il fitness e con lo sport, creando una discontinuità rispetto ai modelli tradizionali.

L'importanza della dotazione cognitiva risulta evidente in questo contesto: le aziende devono possedere le competenze e le conoscenze per interpretare e sfruttare al meglio i risultati della ricerca, comprendendo quali innovazioni possano effettivamente tradursi in vantaggi competitivi sul mercato. Senza una solida base di R&S, le imprese rischiano di perdere l'opportunità di innovare e di creare valore a lungo termine. Le imprese che investono in ricerca di base, che esplorano nuove conoscenze in campi come la fisiologia, la biomedicina o i materiali avanzati sono quelle che riescono a lanciare prodotti e servizi di successo. Tuttavia, l'innovazione non si ferma al prodotto finale: essa pervade anche i processi organizzativi, ridefinendo il modo in cui le imprese interagiscono con i clienti e i fornitori, migliorano l'efficienza operativa e si adattano ai cambiamenti del mercato. Infine, la sinergia tra R&S e innovazione nel settore sportivo è un chiaro esempio di come l'investimento in conoscenza non produca solo risultati immediati, ma abbia effetti di lungo termine sulla capacità dell'impresa di rimanere competitiva in un contesto globale sempre più dinamico e tecnologicamente avanzato.

Le collaborazioni con Università e centri di ricerca rappresentano un altro pilastro essenziale della transizione tra R&S e innovazione. Molte aziende sportive collaborano con istituzioni accademiche per accedere a competenze altamente specializzate e risorse che altrimenti sarebbero difficili da ottenere internamente. Un esempio di questo approccio è rappresentato dalle collaborazioni tra startup tecnologiche che sviluppano algoritmi per l'analisi dei dati sportivi e università con competenze in ingegneria biomedica o intelligenza artificiale. Queste partnership permettono di accelerare il processo di innovazione, creando sinergie che si traducono in prodotti innovativi e ad alto impatto. Il monitoraggio delle tendenze e delle tecnologie emergenti è cruciale per rimanere all'avanguardia nel settore

sportivo, dove le aspettative dei consumatori e le esigenze degli atleti cambiano rapidamente. Le imprese devono essere in grado di anticipare i cambiamenti, identificare nuove opportunità e adattarsi alle tendenze globali. Ad esempio, la crescente attenzione verso la sostenibilità e l'uso di materiali ecologici ha portato molte aziende a investire nella ricerca di nuove tecnologie per ridurre l'impatto ambientale dei loro prodotti, rispondendo così alle pressioni del mercato e alle normative ambientali sempre più stringenti.

La R&S nel settore sportivo si trasforma in gestione dell'innovazione quando diventa un processo integrato che crea, trasferisce e cattura valore attraverso la combinazione di risorse, persone, conoscenza, tecnologia e relazioni. Le imprese che riescono a combinare efficacemente queste risorse sono quelle che prosperano in un ambiente competitivo, innovando continuamente non solo prodotti e servizi, ma anche processi e modelli di business, rimanendo così rilevanti e competitive in un mercato globale in continua evoluzione.¹.

3. Forme e modelli di innovazione

Le forme di innovazione nel settore dello sport sono molteplici e si manifestano attraverso l'evoluzione delle tecnologie applicate alle diverse attività. Non esiste una tassonomia universalmente accettata per catalogarle, ma è evidente che tutte le innovazioni nel settore sportivo seguono una traiettoria tecnologica, ovvero un percorso che ne definisce l'impatto in termini di performance produttiva e di mercato. Nel mondo dello sport, questo si traduce in un miglioramento delle prestazioni atletiche, nella creazione di nuovi modelli di business, nell'automazione dei processi e nell'evoluzione delle relazioni con i consumatori.

Nel campo dell'internet delle cose (IoT), un'innovazione significativa è l'integrazione di sensori intelligenti nelle attrezzature sportive. Questi dispositivi permettono di raccogliere dati in tempo reale sulle prestazioni degli atleti, fornendo feedback immediato su velocità, potenza, postura e altri parametri critici. Le informazioni raccolte attraverso questi sensori possono essere analizzate per migliorare l'allenamento e ridurre il rischio di infortuni. Nel contesto sportivo, l'IoT ha permesso alle imprese di sviluppare una nuova gamma di prodotti, come scarpe da corsa con sensori integrati o racchette da tennis che analizzano lo swing, creando nuove opportunità di mercato e migliorando l'esperienza dell'utente.

Un altro esempio di innovazione è rappresentato dall'applicazione della realtà aumentata (AR) e della realtà virtuale (VR) nell'allenamento e nella preparazione degli atleti. Queste tecnologie emergenti hanno rivoluzionato il modo in cui gli atleti professionisti si allenano, permettendo loro di simulare scenari di gara in ambienti virtuali controllati. L'AR è utilizzata, ad esempio, per migliorare la visione tattica degli sportivi, simulando situazioni di gioco in tempo reale, mentre la VR permette agli atleti di allenarsi in condizioni che imitano fedelmente quelle di una gara reale, riducendo i tempi di apprendimento e affinando le competenze tecniche. Per le imprese che operano nel settore sportivo, queste tecnologie offrono

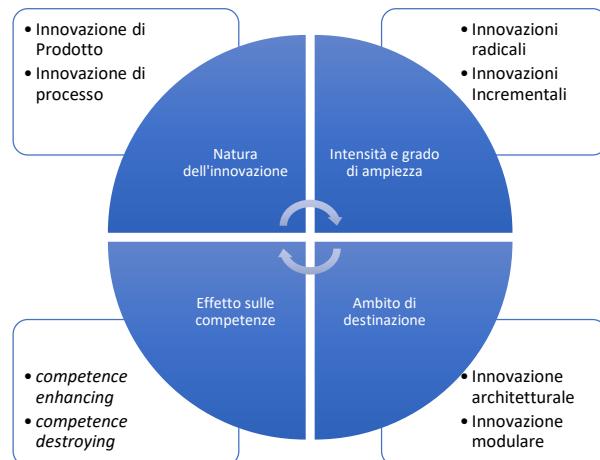
¹ Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of innovation management*. OUP Oxford.

un'opportunità per creare piattaforme di allenamento innovative, che possono essere offerte a un mercato sempre più vasto, includendo non solo atleti professionisti, ma anche appassionati di sport e dilettanti.

L'intelligenza artificiale (IA) sta inoltre trasformando il modo in cui le aziende sportive gestiscono dati complessi e prendono decisioni. Le imprese utilizzano l'IA per analizzare grandi quantità di dati raccolti da sensori, wearable, e fonti digitali per prevedere le prestazioni atletiche e ottimizzare gli allenamenti. Ad esempio, piattaforme di allenamento basate su algoritmi di machine learning possono personalizzare i programmi di allenamento in base ai dati individuali degli atleti, adattandoli continuamente per migliorare la forma fisica e prevenire lesioni. L'IA è anche utilizzata per analizzare il comportamento dei tifosi, migliorando la personalizzazione dei contenuti offerti dalle imprese sportive e creando nuove forme di engagement con i consumatori. Nel contesto delle tecnologie emergenti, anche la robotica avanzata gioca un ruolo importante. In alcuni centri di formazione sportiva, vengono utilizzati robot per simulare avversari nelle sessioni di allenamento. Ad esempio, nel calcio, robot specializzati possono imitare movimenti difensivi, fornendo agli attaccanti la possibilità di migliorare il dribbling e i tiri in porta in modo più realistico rispetto ai metodi tradizionali di allenamento. Questa innovazione non solo ottimizza l'efficacia degli allenamenti, ma apre anche nuove prospettive per la collaborazione tra esseri umani e macchine in ambito sportivo.

Pur non potendo classificare in modo esaustivo le tipologie di innovazione, si può cercare di inquadrarle impiegando quattro ambiti così come di seguito rappresentato e commentato.

Figura 2: *Classificazione delle Innovazioni*



Fonte: ns. elaborazione

La natura dell'innovazione permette di distinguere *l'innovazione di prodotto* da quella di *processo*². La prima è incorporata nel prodotto e tende a migliorare l'usabilità del prodotto da parte dei consumatori, a rivitalizzare l'immagine, a raggiungere un maggiore riscontro nei gusti del consumatore finale. La seconda è un cambiamento nelle modalità con cui l'azienda svolge le proprie attività, ed è finalizzata al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei sistemi di produzione. Spesso sono simultanee e fra loro correlate e sono frutto di una strategia competitiva che innova lungo diversi elementi di valore per il cliente. Un esempio concreto di innovazione simultanea di prodotto e di processo nel settore dello sport è quello della ASICS, un'azienda giapponese di attrezzature sportive. ASICS ha sviluppato una scarpa da corsa innovativa chiamata MetaRide, progettata specificamente per migliorare l'efficienza della corsa, riducendo il consumo energetico dei runner. Questa è un'innovazione di prodotto, in quanto la scarpa integra un design ergonomico avanzato con una suola curva che migliora la postura e l'equilibrio, offrendo un'esperienza completamente nuova per i corridori e rispondendo ai bisogni degli atleti che cercano prestazioni migliori e maggiore comfort

Il grado di intensità e di ampiezza delle innovazioni permette di distinguere le *innovazioni radicali* da quelle *incrementali*. Il concetto di *innovazione radicale* è associato ad elementi di *novità e differenziazione*; si presentano come novità assolute e significativamente differenti rispetto a prodotti e processi esistenti. Sono esempi di innovazione radicale internet ed il web che hanno prodotto effetti sulle tecniche di produzione, di comunicazione, sulle dinamiche commerciali, sulla cultura ecc.; gli antibiotici che hanno permesso la cura delle infezioni; la polvere da sparo; i prodotti wireless; l'utilizzo delle immagini digitali nel mondo della fotografia. La caratteristica comune è che sono totalmente nuove e comportano per l'impresa incertezze nel loro utilizzo quando queste non sono in grado di comprenderne il valore in termini di utilizzo dell'innovazione sul mercato. Le *innovazioni incrementali* non presentano profondi cambiamenti o differenze rilevanti, generalmente sono cambiamenti marginali o lievi adattamenti, come nuove configurazioni, packaging per migliorare la conservazione o il trasporto, estensione di prodotti o processi esistenti³. Generalmente, utilizzano conoscenze e tecnologie esistenti per apportare lievi cambiamenti o riconfigurazioni a prodotti e processi, tale da renderne diversa la funzionalità e l'usabilità. Un esempio concreto di innovazione radicale nel settore dello sport è rappresentato dalla piattaforma Zwift, che ha trasformato il ciclismo e il running attraverso l'integrazione di tecnologia e virtualità. Zwift ha creato un'esperienza virtuale di allenamento indoor in cui ciclisti e corridori possono competere e allenarsi in ambienti digitali realistici e immersivi, utilizzando simulatori che replicano le condizioni del mondo reale. Questa innovazione è stata radicale perché ha introdotto un modo completamente nuovo di praticare sport, combinando videogiochi e fitness, e ha modificato la dinamica tradizionale dell'allenamento fisico, rendendo possibile gareggiare

²Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. *Innovation, science, and industrial change: A research handbook*, 38-66.

³ Slater, M. S., Sengupta, S., & Mohr, J. J. (2014). *Marketing of high-technology. Products and innovations*. Essex: Pearson Prentice Hall

virtualmente con persone di tutto il mondo senza dover uscire di casa. Prima dell'avvento di Zwift, tali soluzioni non esistevano, e la possibilità di competere in mondi virtuali ha cambiato il modo in cui gli atleti si preparano e socializzano. Un esempio di innovazione incrementale, invece, è dato dai miglioramenti continui che aziende come Nike o Adidas hanno apportato alle loro linee di abbigliamento sportivo. Queste innovazioni non hanno stravolto il mercato, ma hanno introdotto miglioramenti incrementali, come nuovi materiali per una maggiore traspirabilità, vestibilità più ergonomiche, o tecnologie antibatteriche nei tessuti per migliorare la funzionalità e il comfort degli atleti. Questi cambiamenti non hanno modificato radicalmente il prodotto di base, ma hanno migliorato l'esperienza d'uso, mantenendo l'essenza del prodotto originale.

L'ambito di destinazione o applicazione permette di distinguere le innovazioni strutturali in due categorie: *architetturali e modulari*⁴. L'innovazione architettonica si sostanzia in una differente interazione tra le parti componenti di un sistema con modifica della struttura generale, quindi implica cambiamenti anche negli elementi del sistema e questo può generare effetti rilevanti sui concorrenti o sugli utilizzatori della tecnologia. Dal punto di vista dell'impresa richiede l'acquisizione o la condivisione di nuove conoscenze circa il funzionamento e le relazioni che caratterizzano il sistema. L'innovazione modulare, invece, non agisce sul sistema ma solo sulle interazioni tra componenti per rendere il bene o servizio più efficiente. Molte imprese operano una strategia che contempla una costante innovazione architettonica e modulare per conquistare la leadership di mercato. Un esempio concreto di innovazione architettonica nel settore sportivo è rappresentato dalla bicicletta da corsa Cervélo P5X. Questa bici ha rivoluzionato il design delle biciclette da triathlon, eliminando completamente il tradizionale tubo orizzontale e introducendo un telaio con una struttura completamente diversa. La P5X ha modificato l'intera architettura della bicicletta, migliorando aerodinamicità, stabilità e adattabilità alle esigenze degli atleti. Questo cambiamento non solo ha richiesto una profonda conoscenza ingegneristica del comportamento dei materiali e delle forze in gioco, ma ha anche avuto un impatto significativo sui concorrenti, che sono stati costretti a ripensare i loro modelli per restare competitivi. La Cervélo P5X ha modificato la relazione tra le componenti del telaio e ha portato ad una nuova concezione della bici da corsa, influenzando l'intero settore. Un esempio di innovazione modulare può essere osservato nello sviluppo delle scarpe da running con suola intercambiabile. Alcune aziende hanno introdotto scarpe in cui la suola può essere sostituita in base al tipo di terreno o alle condizioni meteorologiche. Questo tipo di innovazione non cambia l'architettura complessiva della scarpa, ma migliora l'efficienza e la funzionalità attraverso la modifica di una singola componente, rendendo il prodotto più adattabile senza stravolgere il design originale. L'innovazione modulare qui si concentra sull'ottimizzazione delle prestazioni per l'atleta, migliorando la versatilità della scarpa senza richiedere una completa riprogettazione.

È importante ricordare che queste diverse manifestazioni dell'innovazione sono solo indicative all'interno di un processo di riconoscimento del suo ruolo,

⁴ Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1991). *Managing innovation. Integrating technological, Integrating Technological, Market and Organizational Change*- Fifth Edition- WILEY

poiché esso muta profondamente in funzione della prospettiva con la quale l'innovazione viene acquisita e utilizzata da parte dell'impresa. Ciò che è radicale per una può non esserlo per un'altra⁵. Questa riflessione trova conferma in quella parte della teoria manageriale che vede nell'innovazione la base della *competitive economy*⁶ e che ha dimostrato come la creazione di valore e, quindi, il vantaggio competitivo derivino dalla capacità delle imprese di riconoscere e gestire in modo ottimale il processo di innovazione. L'innovazione può influire positivamente su vari aspetti del business, tra cui la redditività, la crescita, la competitività e la reputazione. Pertanto, le aziende che abbracciano l'innovazione come parte integrante della loro strategia sono più propense a prosperare e a generare valore duraturo nel lungo termine. Per implementare con successo un modello di business innovation, le aziende devono adottare una cultura organizzativa che promuova la creatività, l'apprendimento continuo e la sperimentazione. Devono anche investire in risorse e processi dedicati all'innovazione, oltre a essere pronte a rivedere e adattare costantemente il loro modello di business in risposta alle mutevoli esigenze del mercato.

4. Innovation Management

L'Innovation Management è una branca degli studi manageriali che si concentra sulla gestione strategica e operativa del processo di innovazione all'interno di un'organizzazione, sull'uso strategico delle risorse, sulla creazione di una cultura aziendale che incoraggi la creatività e la gestione dei rischi associati all'innovazione⁷. Essa mira a garantire che un'azienda sia in grado di generare idee innovative, sviluppare nuovi prodotti, servizi o processi, e trasformare queste innovazioni in vantaggi competitivi e valore per l'azienda stessa e per i suoi clienti⁸. Un elemento chiave per guidare e indirizzare l'innovazione all'interno di un'organizzazione è avere una visione strategica ben definita e chiara che funga da guida fondamentale per l'intera impresa e consenta di stabilire obiettivi chiari, allineare le risorse e le iniziative, e valutare in modo coerente le opportunità di innovazione. Esiste una relazione sinergica tra visione strategica e innovazione, fondamentale per il progresso e la sostenibilità dell'organizzazione nel tempo, basata su specifici elementi:

- ✓ *Orientamento all'obiettivo*: se la visione strategica delinea l'obiettivo o la direzione futura desiderata per l'azienda, e può includere l'espansione in nuovi mercati, il raggiungimento di una leadership di settore, la creazione

⁵ Freeman, C. (1994). The economics of technical change. Cambridge journal of economics, 18(5), 463-514.

⁶ Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). UK competitiveness: moving to the next stage.

⁷ Tidd, J., & Bessant, J. (2019). Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change. Wiley.

⁸ Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press.

di un marchio distintivo, o qualsiasi altro risultato strategico, l'innovazione è un mezzo per perseguire questi obiettivi strategici.

- ✓ *Allineamento delle Risorse*: la visione strategica aiuta a identificare le aree prioritarie per l'innovazione. Ciò significa che le risorse finanziarie, umane e tecnologiche possono essere allocate in modo più mirato per sostenere i progetti e le iniziative di innovazione che contribuiscono in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- ✓ *Sperimentazione e Adattamento*: le organizzazioni possono testare diverse idee e approcci innovativi, ma devono farlo con una chiara comprensione di come ciascun tentativo si allinea con la visione strategica.
- ✓ *Comunicazione e Impegno*: una visione strategica ben comunicata coinvolge e motiva i dipendenti. Fornisce un senso di scopo e direzione, il che è cruciale per ispirare l'innovazione. Quando i membri del team comprendono come il loro lavoro contribuisce agli obiettivi strategici, sono più inclini a impegnarsi in modo proattivo nell'innovazione.
- ✓ *Misurazione del Successo*: la visione strategica fornisce i criteri per misurare il successo dell'innovazione. Le metriche di performance possono essere allineate agli obiettivi strategici, consentendo all'azienda di valutare l'efficacia delle sue iniziative di innovazione e di apportare eventuali correzioni di rotta.
- ✓ *Gestione del Rischio*: una visione strategica aiuta a valutare il rischio associato all'innovazione. Le iniziative di innovazione possono comportare investimenti significativi e incertezza. La visione aiuta a determinare quale livello di rischio è accettabile e a identificare le opportunità di innovazione più promettenti.

L'innovation management, nella prospettiva strategica, è, quindi, un approccio che richiede un'operatività multi-dimensionale che implica: a) un'apertura verso la cultura dell'innovazione, ovvero tale da incoraggiare la creatività, l'apprendimento continuo e la sperimentazione, in cui la leadership gioca un ruolo fondamentale⁹; b) l'adozione di processi strutturati che vanno dalla generazione di idee, alla valutazione delle opportunità, allo sviluppo e alla commercializzazione dei prodotti o dei servizi innovativi¹⁰; c) una visione relazionale, i modelli collaborativi e partecipativi sia interni che esterni divengono fondamentali per la generazione di nuove idee¹¹; d) una gestione del rischio, ovvero l'implementazione di strumenti e processi valutativi essenziali alla massimizzazione delle possibilità di successo¹²;

⁹ Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. European Journal of Innovation Management. Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. Review of Managerial Science, 15, 1885-1911.

¹⁰ Lombardi, M. (2021). Chapter Ripensare gli indicatori per le politiche per l'innovazione attraverso il Design-thinking.

¹¹ Dodgson, M. (2014). Collaboration and innovation management. The Oxford handbook of innovation management, 462-481.

¹² Ponikarova, A. S., Zotov, M. A., & Kadieva, E. N. (2020). Balanced management of innovative risks in the process of innovative development. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 709, No. 3, p. 033091). IOP Publishing.

e) la capacità di individuare, accedere e destinare le giuste risorse finanziarie, umane e tecnologiche all'innovazione; f) la dotazione di processi di misurazione delle performance dei risultati e di indicatori chiave della fattibilità delle scelte¹³; g) capacità di adattamento e flessibilità delle strategie alle nuove opportunità ed alle sfide poste dal cambiamento; h) un approccio organizzativo fondato sull'apprendimento continuo¹⁴ e sulla condivisione delle conoscenze¹⁵.

In quello che è il loro inevitabile processo di mutamento, le imprese devono, dunque, implementare con successo modelli di Business Innovation, adottare una cultura organizzativa che promuova la creatività, l'apprendimento continuo e la sperimentazione, investire in risorse e processi dedicati all'innovazione, oltre a essere pronte a rivedere e adattare costantemente il loro modello di business in risposta alle mutevoli esigenze del mercato. L'adattamento e l'innovazione costante sono diventati imperativi e le aziende che riescono a integrare con successo l'innovazione nella loro cultura e nei loro processi avranno maggiori probabilità di prosperare in un ambiente in continua evoluzione.

In conclusione, il management dell'innovazione rappresenta oggi un approccio fondamentale per la creazione di valore all'interno di un'organizzazione. L'innovazione può influire positivamente su vari aspetti del business, tra cui la redditività, la crescita, la competitività e la reputazione. Pertanto, le aziende che abbracciano l'innovazione come parte integrante della loro strategia sono più propense a prosperare e a generare valore duraturo nel lungo termine.

Il progetto Breaking2 è stato una delle iniziative più ambiziose mai realizzate nel mondo della corsa, in cui Nike, insieme a tre atleti d'élite, ha puntato a infrangere il limite delle due ore sulla distanza della maratona. Questo progetto, svoltosi in due episodi principali, ha rappresentato il perfetto intreccio tra prestazione sportiva, innovazione tecnologica e marketing, dando vita a un evento globale capace di catturare l'attenzione degli appassionati di sport e degli addetti ai lavori di tutto il mondo.

Episodio 1: Breaking2 a Monza (2017)

Il primo episodio di Breaking2 si è svolto nel 2017 all'Autodromo Nazionale di Monza, scelto per le sue condizioni ideali in termini di clima e altimetria. Nike ha collaborato con tre dei migliori maratoneti del mondo — Eliud Kipchoge, Zersenay Tadese e Lelisa Desisa — per tentare di scendere sotto il limite storico delle due ore. Questo primo episodio è stato pianificato con un'attenzione scientifica senza precedenti, combinando le più avanzate tecnologie e strategie per massimizzare le probabilità di successo.

Innovazione Tecnologica

¹³ Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.

¹⁴ Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

¹⁵ Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71(2), 405-428.

In Breaking2, Nike ha lanciato le scarpe Vaporfly Elite, una versione su misura della linea Vaporfly, progettata con schiuma ZoomX e una piastra in fibra di carbonio, che aumentava il ritorno energetico a ogni passo. Questa tecnologia consentiva agli atleti di risparmiare una parte significativa di energia, permettendo loro di mantenere un ritmo più sostenuto per tutta la durata della corsa. L'impiego di pacemaker esperti, che si alternavano per ridurre la resistenza del vento, e di auto che proiettavano un laser sull'asfalto per mantenere una velocità precisa, ha fatto parte dell'approccio integrato, in cui la tecnologia supportava il lato fisico e mentale della prestazione sportiva.

Prestazione Sportiva

Il tentativo si è concluso con un crono incredibile di 2:00:25, ottenuto da Kipchoge, che ha sfiorato l'obiettivo. Sebbene non sia riuscito a scendere sotto le due ore, Kipchoge ha dimostrato che il traguardo era alla portata dell'essere umano con il supporto delle tecnologie giuste e di una strategia rigorosa. Questo primo episodio ha rivoluzionato la percezione della maratona, facendo comprendere che i limiti umani potevano essere avvicinati e ridefiniti attraverso un mix di innovazione, preparazione scientifica e capacità fisiche.

Marketing

Nike ha sfruttato Breaking2 come una potente leva di marketing. L'evento è stato trasmesso in live streaming globale, e il progetto è stato accompagnato da una forte campagna mediatica che ha raccontato la preparazione e la sfida attraverso contenuti video, interviste, dietro le quinte e promozione delle scarpe Vaporfly. Breaking2 è diventato uno storytelling emozionale che ha enfatizzato la tenacia e il desiderio umano di superare i limiti, facendo del tentativo un evento mediatico e di branding globale.

Episodio 2: INEOS 1:59 Challenge a Vienna (2019)

Il secondo episodio, pur non essendo formalmente parte del progetto Nike, è stato il seguito naturale di Breaking2. Nel INEOS 1:59 Challenge del 2019, Kipchoge ha corso a Vienna in condizioni simili a quelle di Monza, ma con un'organizzazione ancora più avanzata. Sebbene supportato dalla compagnia INEOS, Kipchoge ha continuato a utilizzare le scarpe Nike, una versione migliorata delle Vaporfly chiamata Alphafly, dotata di ulteriori migliorie tecnologiche.

Innovazione Tecnologica

Le Alphafly presentavano una schiuma ZoomX potenziata e una configurazione con più piastre di carbonio, ancora più avanzata per ottimizzare il ritorno energetico e mantenere il passo durante la maratona. Inoltre, a Vienna è stato adottato un sistema di pacemaker rotanti e un veicolo di supporto che creava condizioni aerodinamiche favorevoli per ridurre al minimo la resistenza al vento. Questi strumenti tecnologici hanno permesso a Kipchoge di mantenere una velocità superiore per tutta la durata della gara.

Prestazione Sportiva

In questo secondo tentativo, Kipchoge è riuscito a infrangere il limite delle due ore, completando la maratona in 1:59:40. Sebbene la IAAF non abbia riconosciuto il tempo come un record ufficiale (per via dell'assistenza dei pacemaker e delle condizioni artificiali), questo risultato ha comunque segnato un momento storico nella corsa, dimostrando che il limite era finalmente stato abbattuto. Kipchoge è stato celebrato come il primo uomo a correre una maratona sotto le due ore, in un trionfo di innovazione e abilità sportiva.

Marketing

Anche in questo caso, Nike ha sfruttato l'evento come una vetrina di marketing senza precedenti. Il marchio ha mostrato al mondo le Alphafly come il culmine di anni di ricerca e sviluppo, associandole al successo di Kipchoge. La campagna di Nike ha esaltato l'evento come un simbolo di perseveranza e progresso umano, attirando l'interesse di milioni di persone.

in tutto il mondo e rafforzando l'immagine del brand come pioniere nell'innovazione sportiva.

Il Legame tra Prestazione Sportiva, Innovazione Tecnologica e Marketing

Breaking2 e l'INEOS 1:59 Challenge sono esempi perfetti di come la prestazione sportiva possa essere elevata attraverso l'innovazione tecnologica e di come entrambe possano essere veicolate attraverso una strategia di marketing per creare un evento globale.

- Prestazione Sportiva: L'obiettivo di superare un limite ritenuto insormontabile ha spinto Nike a concentrare le sue risorse su atleti d'élite e tecnologie all'avanguardia, dimostrando che il corpo umano, quando supportato adeguatamente, è capace di traguardi straordinari.
- Innovazione Tecnologica: Le Vaporfly e Alphafly sono diventate simboli di questa innovazione, incarnando anni di ricerca sul ritorno energetico e sull'ottimizzazione della corsa. La tecnologia ha potenziato l'efficienza, ma ha anche sollevato questioni su come i progressi tecnologici possano influire sull'equità sportiva.
- Marketing: Nike ha raccontato Breaking2 come un'avventura epica, un simbolo dello spirito umano, usando Kipchoge e i suoi colleghi come ambasciatori di una storia emozionante. L'evento ha attirato un pubblico enorme, costruendo un'immagine aspirazionale che ha portato visibilità al brand e vendite record per la linea Vaporfly e Alphafly.

Conclusione

Breaking2 ha ridefinito il modo in cui percepiamo la maratona, mescolando sport, tecnologia e marketing in una sfida unica che ha affascinato il mondo. Nike ha dimostrato come un brand possa andare oltre il semplice abbigliamento, diventando parte di una narrazione sul progresso umano e sul superamento dei propri limiti.

Bibliografia

- Amy Chua, *World On Fire*, Knopf Doubleday Publishing, 2003, pp. 219-220, ISBN 978-0-385-72186-8.
- Anderson, P., and Tushman, M.L. 1990. Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604–633.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71(2), 405-428.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research 1. *British Journal of Management*, 6, S3-S16.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Cantwell, J., & Fai, F. (1999). Firms as the source of innovation and growth: the evolution of technological competence. *Journal of Evolutionary Economics*, 9, 331-366.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard business review*, 84(12), 94.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. *Innovation, science, and industrial change: A research handbook*, 38-66.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Dodgson, M. (2014). Collaboration and innovation management. *The Oxford handbook of innovation management*, 462-481.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of innovation management*. OUP Oxford.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

- Ernst, D. (2002). Global production networks and the changing geography of innovation systems. Implications for developing countries. *Economics of innovation and new technology*, 11(6), 497-523.
- Feigenbaum, A. V., & Feigenbaum, D. S. (2005). What quality means today: leadership and management innovation must drive a comprehensive ethos of excellence. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 96-97.
- Freeman, C. (1994). The economics of technical change. *Cambridge journal of economics*, 18(5), 463-514.
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Henderson, R.M., and Clark, K.B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885-1911.
- Kline, S., Rosenber, G. (1986), An Overview of Innovation, in Landau, R., Rosenberg, N. (eds), *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*, Washington, DC, National Academy Press, 275-305.
- Lombardi, M. (2021). Chapter Ripensare gli indicatori per le politiche per l'innovazione attraverso il Design-thinking.
- Melissa, S., & Izzo, F. (2022). Gestione dell'innovazione–V edizione.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2014). The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466 - 483.
- Patel, P., & Pavitt, K. (2000). National systems of innovation under strain: the internationalisation of corporate R&D. *Productivity, innovation and economic performance*, 217-235.
- Ponikarova, A. S., Zotov, M. A., & Kadeeva, E. N. (2020). Balanced management of innovative risks in the process of innovative development. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 709, No. 3, p. 033091). IOP Publishing.

- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). UK competitiveness: moving to the next stage.
- Rogers, E. (2003), *Diffusion of Innovations*, (5th ed.) New York: The Free Press.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Sangalli, I., & Lamieri, M. (2013). Produttività e innovazione: un approccio spaziale. *Produttività e innovazione: un approccio spaziale*, 67-89.
- Scherer, F. M. (1986). Innovation and growth: Schumpeterian perspectives. *MIT Press Books*, 1.
- Miller, W. L. (2001). Innovation for business growth. *Research-Technology Management*, 44(5), 26-41.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 117-132.
- Schumpeter, J. A., & Labini, P. S. (1977). Teoria dello sviluppo economico. Firenze.: Sansoni.
- Schumpeter, J.A., 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Slater, M. S., Sengupta, S., & Mohr, J. J. (2014). Marketing of high-technology. Products and innovations. Essex: Pearson Prentice Hall
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013). Managing innovation. Integrating technological, Integrating Technological, Market and Organizational Change- Fifth Edition- WILEY
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Siti web consultati

- <https://www.officineformative.it/article/tel-aviv-la-nuova-silicon-valley-mediorientale>
<https://forbes.it/2023/03/27/perche-meccatronica-diventata-pilastro-economia-trentino/>
<https://www.comonext.it/inclusive-incubation/>
<https://www.lenovys.com/blog/ferrero-rocher-lato-dolce-innovazione/>
<https://corporate.technogym.com/it/sostenibilita/innovazione-e-design-responsabile>

CAPITOLO 5

I PROCESSI GESTIONALI DELLE AZIENDE DELLO SPORT

Sommario: Introduzione - 1. I processi aziendali e il loro impatto nel settore sportivo - 2. La catena del valore di Porter - 3. La catena del valore nel calcio - 4. La gestione delle risorse umane- 5. Le operations nel settore sport

Introduzione

Il processo gestionale è una dei temi cardine dello studio del management e dell'organizzazione aziendale. Si tratta di un concetto che ha subito un'evoluzione profonda ed articolata nel corso del tempo, riflettendo i cambiamenti economici, sociali e tecnologici che hanno influenzato la gestione delle organizzazioni. Al cuore del processo gestionale vi è l'idea che ogni organizzazione, grande o piccola, pubblica o privata, debba coordinare una serie di attività per raggiungere i propri obiettivi strategici ed operativi. Questo processo, tuttavia, non si limita alla semplice esecuzione di compiti, ma implica un insieme più ampio di attività che vanno dalla pianificazione alla valutazione e al controllo delle risorse.

Il concetto di processo gestionale ha le sue radici nel periodo della Rivoluzione Industriale, quando la crescente complessità delle operazioni produttive richiedeva nuove forme di organizzazione e gestione. In questo contesto, figure come Frederick Taylor (1911), con il suo approccio alla gestione scientifica, furono pionieri nell'articolare il processo gestionale in termini di compiti, metodi e standardizzazione. Taylor introdusse una prospettiva meccanicistica, dove il processo gestionale era inteso come un insieme di operazioni ottimizzabili e controllabili attraverso lo studio dei tempi e dei movimenti.

Successivamente, Henri Fayol (1916) sviluppò una visione più ampia, proponendo una suddivisione del processo gestionale in cinque funzioni principali: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo. Questa suddivisione, conosciuta come l'approccio funzionale alla gestione, rimane ancora oggi un fondamento della teoria gestionale.

Negli anni seguenti, con lo sviluppo della teoria delle organizzazioni, il concetto di processo gestionale si arricchì ulteriormente. Chester Barnard (1938) sottolineò l'importanza della cooperazione e della comunicazione all'interno delle organizzazioni, mentre Herbert Simon (1947) introdusse la nozione di razionalità limitata, una svolta teorica che ha messo in evidenza i limiti cognitivi dei manager nel processo decisionale. Il contributo di Herbert Simon è particolarmente rilevante per comprendere l'evoluzione moderna del processo gestionale. Nella sua opera del 1947, *Administrative Behavior*, Simon sviluppò il concetto di "razionalità limitata", che segna una rottura con la visione tradizionale dell'uomo economico perfettamente razionale. Secondo Simon, i manager non sono in grado di prendere

decisioni perfettamente razionali a causa di limiti cognitivi, scarsità di informazioni e vincoli temporali. Questo significa che, nel contesto aziendale, le decisioni sono spesso il risultato di compromessi tra l'ottimale e il fattibile.

L'approccio di Simon al *decision making* è di particolare importanza perché evidenzia come il processo gestionale non sia una sequenza meccanica di operazioni, ma piuttosto un sistema dinamico e complesso, caratterizzato da incertezza e dall'impossibilità di prevedere tutte le variabili in gioco. I manager devono quindi ricorrere a strategie "soddisfacenti" piuttosto che "ottimali", cioè prendere decisioni che siano accettabili date le circostanze e i vincoli.

Nel contesto attuale, il processo gestionale ha subito una trasformazione significativa, in buona parte dovuta all'evoluzione tecnologica e alla globalizzazione. Oggi, le organizzazioni operano in ambienti sempre più dinamici, dove la rapidità del cambiamento e l'incertezza richiedono flessibilità e capacità di adattamento. Questo ha portato ad un ripensamento del processo gestionale, che deve essere inteso non più come un sistema rigido, ma come un insieme di pratiche e strumenti che permettono all'organizzazione di rispondere in maniera agile e innovativa alle sfide esterne.

Una delle maggiori influenze recenti sul processo gestionale è la tecnologia digitale. L'automazione dei processi, l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati hanno reso possibile una gestione più precisa e predittiva delle attività organizzative. Tuttavia, come ha sottolineato Simon con il concetto di razionalità limitata, anche con strumenti tecnologici avanzati, il processo decisionale rimane vincolato dalla capacità umana di interpretare i dati e di gestire le incertezze.

La gestione delle informazioni è ora centrale nel processo gestionale. Con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale e la crescente complessità delle reti organizzative, i manager devono saper navigare tra enormi quantità di dati e prendere decisioni rapide basate su analisi in tempo reale. In questo contesto, la sfida del decision making diventa ancora più acuta, richiedendo un mix di competenze tecniche e capacità intuitive.

Inoltre, l'attenzione si è spostata su nuovi paradigmi gestionali che enfatizzano la partecipazione e il coinvolgimento di diversi stakeholder. Approcci come la gestione partecipativa o la leadership collaborativa riflettono un cambiamento nel modo di intendere il ruolo del manager all'interno dell'organizzazione, dove il potere decisionale viene distribuito in modo più equo tra i membri del team.

Guardando al futuro, il processo gestionale sarà sempre più influenzato dall'evoluzione tecnologica e dai cambiamenti sociali. La crescente importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale delle imprese introduce nuove dimensioni all'interno del processo gestionale, che ora deve tenere conto non solo dell'efficienza economica, ma anche dell'impatto sociale e ambientale delle decisioni aziendali.

In questa direzione si colloca l'approccio "agile" utilizzato per migliorare flessibilità e capacità di adattamento delle organizzazioni. Nato per rispondere alle esigenze del settore tecnologico, questo modello si è rapidamente esteso ad altre aree aziendali, grazie alla sua capacità di ridurre la rigidità delle metodologie tradizionali e promuovere cicli di sperimentazione rapidi. Tra i principali studiosi del tema, *Jeff Sutherland* e *Ken Schwaber*, che hanno contribuito allo sviluppo del framework Scrum, evidenziando come la gestione agile supporti team autonomi e

auto-organizzati, offrendo una risposta veloce e adattabile ai cambiamenti del mercato. In quest'ottica, l'agilità aziendale enfatizza l'orientamento verso il cliente e la risposta tempestiva ai feedback: le aziende che adottano la prospettiva agile puntano infatti a soddisfare costantemente le aspettative del cliente, un aspetto che la Harvard Business School ha esplorato ampiamente nei suoi studi, confermando come ciò crei valore attraverso una maggiore vicinanza e reattività rispetto ai bisogni del cliente.

I fondamenti della gestione agile ruotano, infatti, intorno a quattro principi chiave: la centralità del cliente, una comunicazione efficace e la collaborazione tra team, l'adattabilità al cambiamento e la suddivisione del lavoro in cicli brevi e iterativi. L'obiettivo primario è soddisfare le esigenze del cliente, con un focus costante sui suoi feedback che guidano l'evoluzione di prodotti e servizi. I team sono interdisciplinari e collaborativi, riducendo la burocrazia e promuovendo un flusso comunicativo trasparente. In questo contesto, il cambiamento non viene percepito come una minaccia, ma come un'opportunità per apportare miglioramenti rapidi e mirati, sfruttando cicli di lavoro brevi per testare e perfezionare ogni aspetto.

L'approccio agile enfatizza, dunque, la sperimentazione, l'apprendimento continuo e l'adattamento, in contrapposizione ai modelli tradizionali più statici.

In parallelo, le teorie emergenti sul decision making distribuito stanno guadagnando attenzione. In un mondo sempre più interconnesso, le decisioni non vengono più prese esclusivamente al vertice della gerarchia, ma vengono distribuite a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo richiede nuovi modelli di leadership, dove i manager fungono più da facilitatori che da decisori centrali.

1. I processi aziendali e il loro impatto nel settore sportivo

Per quanto già detto, un processo aziendale può essere definito come il complesso delle attività, collegate fra di loro, che vengono eseguite all'interno di un'azienda, il cui fine è quello di modificare una risorsa in un prodotto o servizio destinato a un soggetto presente all'interno della compagine aziendale o a un cliente esterno. Questa definizione si adatta anche ai contesti legati al settore sportivo, dove le aziende solo gestiscono prodotti tangibili, come l'abbigliamento sportivo o gli attrezzi, ed anche servizi legati all'esperienza dei tifosi o alle prestazioni degli atleti. Un esempio emblematico può esser quello che riguarda la creazione di nuovi articoli di abbigliamento o calzature, l'analisi delle tendenze di mercato e la gestione delle partnership con atleti professionisti al fine di incentivare le vendite dei prodotti. Altro esempio può essere quello della Red Bull, che produce bevande energetiche, ed ha poi ampliato il proprio processo aziendale per includere l'organizzazione di eventi sportivi e la gestione di team come la scuderia di Formula 1 e squadre di soccer.

L'articolazione in processi risulta fondamentale poiché permette di completare un progetto e raggiungere l'obiettivo stabilito in fase di pianificazione. Inoltre, ogni singolo processo crea un valore, dato che si otterrà un prodotto o un servizio necessario all'attività d'impresa, oppure un bene che sarà a disposizione di un cliente esterno.

Nell'ambito dei processi aziendali si individuano varie figure che avranno un ruolo attivo nelle singole fasi: il responsabile del processo, il responsabile operativo, conosciuto anche con il termine di process manager e il process worker che è responsabile dell'esecuzione di compiti specifici all'interno di un flusso di lavoro. Questi ruoli trovano applicazione anche nelle organizzazioni sportive, dove si richiede una stretta collaborazione tra vari team e reparti. Nel caso delle squadre di calcio professionistico come il Manchester United, il responsabile del processo può essere l'allenatore che supervisiona la preparazione atletica dei giocatori, mentre il responsabile operativo potrebbe essere il direttore sportivo, il quale assicura che il team di scout, i preparatori atletici e lo staff tecnico operino in sinergia per raggiungere gli obiettivi stagionali. Allo stesso modo, i process worker possono essere i giocatori stessi, che eseguono le strategie e i piani elaborati dal team di gestione.

In qualsiasi processo aziendale si potranno distinguere una serie di attività e diversi sotto-processi, elementi che si determinano senza la necessità di prendere specifiche decisioni, ma attraverso l'esecuzione di operazioni finalizzate a uno scopo. Il primo passo del processo aziendale è quello di individuare l'obiettivo a cui dovrà portare il processo, ovvero il motivo per cui si realizzerà una precisa attività. Un esempio nel settore sportivo può essere tratto dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO), che ogni quattro anni definisce obiettivi precisi riguardanti la gestione logistica e organizzativa dei Giochi Olimpici. Gli obiettivi spaziano dalla promozione della sostenibilità ambientale durante l'evento, all'ottimizzazione dei processi di selezione delle città ospitanti e alla garanzia della massima visibilità mediatica per gli sponsor e i partner commerciali.

Inoltre, si dovranno definire quali sono le regole da seguire e le singole procedure, ovvero le direttive necessarie a raggiungere uno scopo finale. Nel caso delle Olimpiadi, le procedure includono l'allocazione delle risorse finanziarie, la gestione delle infrastrutture sportive e il coordinamento delle attività di sicurezza, tutti elementi fondamentali per assicurare il successo dell'evento.

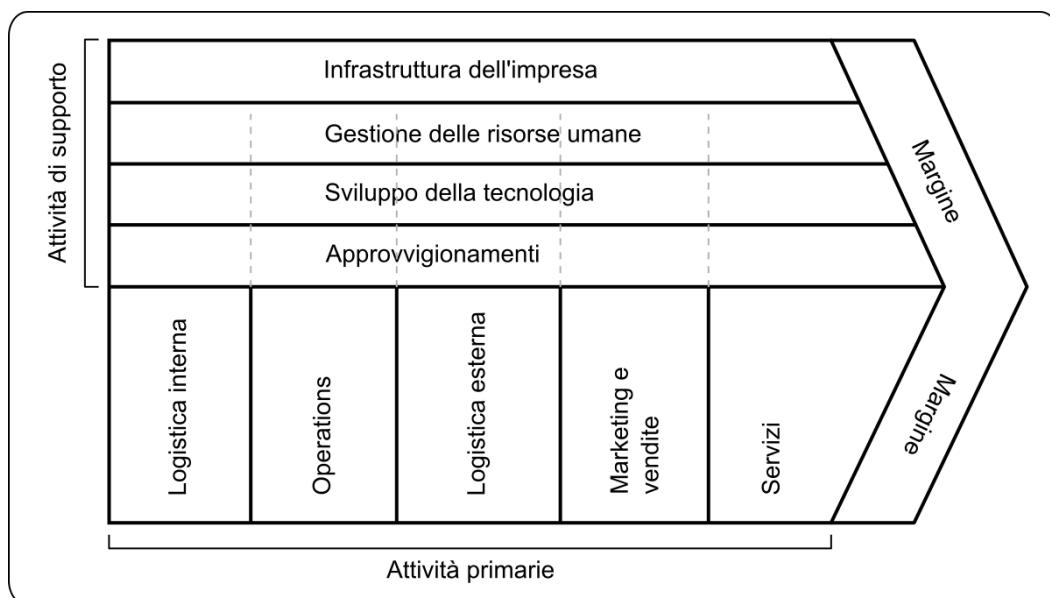
Nell'esecuzione del processo saranno coinvolti diversi reparti aziendali, i quali dovranno lavorare in sinergia oppure in maniera indipendente, con il rispetto di specifiche tempistiche e senza perdere di vista il raggiungimento dell'obiettivo. A questo fine sarà indispensabile uno scambio di informazioni tra i singoli reparti. Questo principio è ampiamente applicato nel mondo dello sport, soprattutto in contesti in cui diverse competenze devono convergere per ottenere un risultato ottimale. Un esempio è il caso del Barcellona Football Club, che ha istituito il famoso sistema della “cantera” per la formazione dei giovani talenti, dove allenatori, preparatori atletici e manager collaborano strettamente per coordinare il percorso di crescita di ogni atleta, massimizzando le possibilità di successo nel lungo termine.

La fase finale del processo aziendale è quella che prevede la trasformazione della risorsa input in quella output, la quale potrà essere eseguita attraverso tre diversi procedimenti: attività umana, utilizzo di tecnologie e combinazione uomo-macchina. Nel settore sportivo, questi procedimenti possono essere facilmente osservati in vari ambiti. Per esempio, nelle accademie calcistiche, l'interazione tra attività umana e tecnologia è evidente nell'uso di dati biometrici e analisi video per migliorare le prestazioni dei giocatori.

La storia del processo aziendale è strettamente collegata alla nascita dell'idea stessa di organizzazione dell'azienda. Oggi, al fine di definire quali sono le tipologie di attività, si utilizzano due diverse classificazioni: il sistema di Porter e la piramide di R.N. Anthony.

2. La catena del valore di Porter

Un contributo fondamentale nella teoria dei processi gestionali è stato (e lo è ancora) quello del modello della catena del valore (cfr. figura seguente), ideato da Michael Porter nel 1985, che costituisce uno strumento concettuale fondamentale anche nell'ambito degli studi di strategia aziendale. Pensato per analizzare processi gestionali e relative attività attraverso le quali un'impresa crea valore, il modello si propone di scomporre l'organizzazione in fasi sequenziali, da quelli legati alla produzione a quelli di supporto al business, con l'obiettivo di individuare fonti di vantaggio competitivo.



Porter introduce il concetto di catena del valore nel suo testo "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". L'intento era di offrire alle aziende uno strumento per analizzare sistematicamente le proprie operazioni interne, al fine di identificare quelle fasi del processo produttivo o di servizio in cui potessero essere introdotte innovazioni, miglioramenti di efficienza o differenziazioni. Attraverso questa analisi, le aziende possono scoprire dove e come possono creare più valore per i loro clienti, distinguendosi dai concorrenti. Il modello ha trovato applicazione in un vasto ambito di settori, dalla manifattura ai servizi, fino ad arrivare alle imprese di tecnologia e alle squadre sportive.

Nonostante la sua diffusa applicazione, il modello della catena del valore non è esente da critiche. Una delle principali riguarda la sua tendenza a favorire un approccio interno-centrico, trascurando l'importanza delle dinamiche esterne e

delle reti di valore che interconnettono varie imprese in modi complessi. Inoltre, alcuni critici sostengono che il modello possa risultare meno efficace in ambienti aziendali altamente dinamici o in settori in cui la collaborazione e le sinergie tra aziende sono cruciali per la creazione di valore.

Nell'era della trasformazione digitale, il modello della catena del valore di Porter mantiene comunque un'importante rilevanza, pur richiedendo alcuni aggiustamenti concettuali. La digitalizzazione ha infatti trasformato radicalmente il modo in cui le aziende operano e creano valore, introducendo nuovi anelli nella catena, come la gestione dei dati, la cybersecurity e l'e-commerce, rafforzando l'importanza di attività come lo sviluppo della tecnologia e il servizio clienti online. Queste evoluzioni richiedono una riconsiderazione delle categorie tradizionali di attività primarie e di supporto, così come un'attenzione rinnovata alle intersezioni e alle sinergie tra le attività digitali e quelle fisiche.

In conclusione, il modello della catena del valore di Porter continua a offrire uno schema interpretativo valido e flessibile, capace di adattarsi ai cambiamenti imposti dalla digitalizzazione. Pur presentando alcune criticità, soprattutto in contesti altamente dinamici e interconnessi, la sua applicazione può ancora fornire alle aziende preziose intuizioni per l'identificazione e lo sviluppo di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo.

3. La catena del valore nel calcio

La catena del valore di Michael Porter, applicata ad una squadra di calcio, offre una visione sistematica ed integrata delle attività chiave che contribuiscono alla creazione di valore per il club, i suoi tifosi e gli stakeholder. L'esposizione seguente mira a delineare il concetto originale, mettendo in evidenza come ogni segmento della catena del valore contribuisca al successo complessivo della squadra.

Attività Primarie

1. *Logistica in Entrata*: questa fase riguarda l'acquisizione e la gestione delle risorse necessarie per il funzionamento della squadra. Non si limita alla sola gestione della rosa dei calciatori, ma include anche l'approvvigionamento di attrezzature, tecnologie e servizi essenziali per l'allenamento e la preparazione della squadra. La selezione accurata dei giocatori e del materiale sportivo, insieme a una pianificazione strategica delle risorse, costituiscono la base per la costruzione di una squadra competitiva.

2. *Operations*: il cuore delle operazioni di una squadra di calcio comprende l'organizzazione e la gestione delle attività quotidiane e di lungo termine. Questo include la pianificazione e la conduzione degli allenamenti, la gestione dello staff tecnico e medico e l'organizzazione logistica delle partite, sia in casa che in trasferta. Ogni aspetto è fondamentale per mantenere la squadra in condizioni ottimali, massimizzando le performance e minimizzando i rischi di infortunio.

3. *Logistica in Uscita*: l'organizzazione delle trasferte rappresenta una componente critica, che richiede una pianificazione attenta per garantire che la squadra raggiunga le sedi delle partite nelle migliori condizioni fisiche e

mentali. La logistica in uscita comprende anche la gestione del ritorno e la ripresa post-partita, aspetti che possono influenzare significativamente il recupero e la preparazione per le sfide future.

4. *Marketing e Vendite*: la promozione della squadra e l'engagement dei tifosi avvengono attraverso diverse iniziative di marketing e vendite, che includono la comunicazione sui social media, il merchandising, la gestione della biglietteria e degli abbonamenti, e la negoziazione dei diritti televisivi e di immagine. Un marketing efficace aumenta la visibilità del club, rafforza il legame con i tifosi e attira investimenti.

5. *Servizi*: l'esperienza dei tifosi è centrale per il successo di una squadra di calcio. La gestione dei servizi comprende non solo la sicurezza negli stadi e il customer care, ma anche l'interazione con la tifoseria, la gestione dei reclami e l'organizzazione di eventi dedicati ai fan. La cura dei rapporti con i sostenitori e la garanzia di un ambiente sicuro e accogliente durante le partite sono essenziali per mantenere alta la fedeltà dei tifosi.

Attività di Supporto

1. *Approvvigionamenti*: questa include non solo la gestione del magazzino e il mantenimento di rapporti sinergici con i fornitori di attrezzature sportive e servizi, ma anche la collaborazione con i talent scout. Questi professionisti, infatti, sono fondamentali per identificare e acquisire talenti emergenti, fungendo da "fornitori" di nuovi giocatori. La capacità di negoziare efficacemente e di mantenere una rete di fornitori affidabili può determinare significativamente il successo sul campo e fuori.

2. *Sviluppo della Tecnologia*: l'adozione e lo sviluppo di tecnologie avanzate sono diventati elementi chiave per il miglioramento delle prestazioni sportive e l'ottimizzazione delle strategie di gioco. Attrezzature tecniche di ultima generazione, software per l'analisi delle partite e l'uso dell'intelligenza artificiale per elaborare schemi di gioco innovativi rappresentano le frontiere dell'evoluzione tecnologica nel calcio.

3. *Gestione delle Risorse Umane*: la gestione delle risorse umane in una squadra di calcio (come meglio si vedrà nel paragrafo successivo) abbraccia diverse dimensioni, dalla "gestione dello spogliatoio", ossia la capacità di mantenere un ambiente di lavoro positivo e motivante per gli atleti, alla gestione dei vari team di processo, come lo staff tecnico, medico e amministrativo. Il rapporto tra il management e la squadra, così come l'efficacia delle strategie di scouting, sono determinanti per il successo sportivo ed economico del club. La capacità di attrarre, sviluppare e mantenere talenti, sia sul campo che fuori, è evidentemente di fondamentale rilevanza.

4. *Infrastruttura*: include sia gli elementi tangibili, come lo stadio e le strutture di allenamento, sia gli aspetti organizzativi, come la numerosità della rosa e del settore giovanile. La dimensione dell'impresa e il suo confine strutturale influenzano direttamente la capacità del club di competere ai massimi livelli. Investimenti strategici nell'infrastruttura possono migliorare le prestazioni sportive, aumentare i ricavi e rafforzare il legame con la comunità di tifosi.

Queste attività di supporto, integrate con le attività primarie della catena del valore, forniscono una base solida per analizzare e comprendere il funzionamento interno e le strategie di una squadra di calcio.

In conclusione, la catena del valore applicata ad una squadra di calcio evidenzia come le diverse attività, dalle operazioni logistiche al marketing, dalla gestione della squadra ai servizi per i tifosi, siano interconnesse e contribuiscano insieme al successo sportivo ed economico del club. Ogni segmento ha il potenziale per aggiungere valore, richiedendo una gestione attenta e strategica per ottimizzare i risultati.

4. La gestione delle risorse umane

Nel settore economico dello sport, la gestione delle risorse umane (HR) assume un ruolo critico e strategico, considerata la diversità e la complessità delle figure professionali coinvolte, che vanno dagli atleti agli allenatori, dai manager agli staff di supporto. Per garantire il successo sia sul campo che nell'arena competitiva del mercato, il processo gestionale HR deve essere particolarmente accurato ed efficiente. Di seguito alcuni aspetti fondamentali della gestione delle risorse umane in un'azienda del settore sportivo.

Reclutamento e Selezione

Questo processo è spesso orientato a trovare non solo individui con le competenze tecniche appropriate, ma anche persone che condividono i valori dell'organizzazione e possono contribuire alla cultura aziendale. Nel caso degli atleti, ad esempio, ciò significa individuare talenti non solo sulla base delle prestazioni sportive, ma anche considerando l'atteggiamento, la resilienza e la capacità di lavorare in team. Queste caratteristiche sono cruciali per mantenere alti standard di performance ed anche per costruire una cultura aziendale solida e coerente con i valori dell'organizzazione. Il reclutamento nel settore sportivo può essere particolarmente sfidante data la specificità delle competenze richieste, sia per ruoli atletici che non atletici.

Il candidato selezionato entra nella fase di onboarding e integrazione nell'organizzazione sportiva. Durante questa fase, vengono fornite al nuovo membro del team le informazioni e le risorse necessarie per adattarsi al contesto, compresi i compiti e le responsabilità specifiche, la cultura organizzativa, le politiche e le procedure. L'onboarding efficace facilita l'integrazione del nuovo membro nel team e favorisce una transizione senza intoppi.

Sviluppo e Formazione

Per restare al passo con le ultime innovazioni e le migliori pratiche del settore, le aziende sportive, come quelle di qualsiasi altro settore economico, devono investire in una formazione continua che copre una vasta gamma di temi. Per esempio, l'aggiornamento delle tecniche di allenamento è una componente chiave, dove si enfatizza l'apprendimento di nuove routine e l'utilizzo di attrezzature all'avanguardia. Questi aggiornamenti sono spesso basati su ricerche scientifiche

recenti, che possono trasformare drasticamente l'efficacia degli allenamenti e migliorare le prestazioni degli atleti.

Allo stesso tempo, la formazione sulle tecnologie emergenti gioca un ruolo fondamentale. L'integrazione di strumenti avanzati come l'analisi dei dati, dispositivi indossabili per il monitoraggio delle prestazioni e software di simulazione e analisi aiuta il personale a capire e sfruttare meglio questi strumenti, portando ad un miglioramento significativo nell'efficienza operativa dell'organizzazione.

Un altro aspetto fondamentale è la nutrizione sportiva, che continua ad evolversi con nuove ricerche che emergono regolarmente, suggerendo strategie alimentari ottimali per migliorare la performance e la velocità di recupero degli atleti. Programmi di formazione che aggiornano il personale su questi sviluppi possono influenzare direttamente la salute degli atleti e la loro capacità di eseguire agli allenamenti.

Oltre a queste competenze tecniche, è altrettanto importante preparare gli atleti per ruoli di leadership futuri. I programmi di sviluppo della leadership sono, quindi, progettati per aiutare gli atleti a trasferire la loro profonda conoscenza dello sport in competenze gestionali e amministrative utili in un contesto aziendale. Attraverso seminari, workshop e mentoring, gli atleti possono sviluppare abilità vitali come la comunicazione efficace, la gestione dei team e la risoluzione dei conflitti. Inoltre, offrire agli atleti ruoli incrementali di leadership può servire come un efficace campo di prova per costruire la loro esperienza e fiducia in capacità gestionali.

Motivazione ed Engagement

La gestione delle risorse umane assume un ruolo decisivo per sviluppare strategie di engagement che non solo stimolino il coinvolgimento, ma anche valorizzino ogni singolo membro dell'organizzazione.

Una delle tecniche più efficaci per incentivare il personale è attraverso l'introduzione di bonus legati alle prestazioni. Questi riconoscimenti finanziari sono spesso direttamente correlati agli obiettivi raggiunti, sia individuali che di squadra, e servono come incentivo per spingere gli atleti a superare i propri limiti. Tuttavia, l'engagement nel settore sportivo non si limita solo agli incentivi economici. Il riconoscimento del contributo individuale e collettivo attraverso premi e menzioni speciali può avere un impatto significativo sulla moralità e sulla motivazione di atleti e staff.

Le iniziative di team building svolgono anche un ruolo fondamentale. Attraverso attività che promuovono la coesione di gruppo e la collaborazione, le squadre possono sviluppare un senso più forte di unità e appartenenza. Questi eventi permettono ai membri del team di connettersi su un livello più personale e di comprendere meglio le dinamiche interpersonali che possono influenzare le prestazioni sul campo.

Questo approccio aiuta a migliorare le prestazioni e conferma l'importanza che ha una cultura aziendale in cui tutti i membri si sentono valorizzati e parte integrante del successo dell'organizzazione.

Salute e Sicurezza

Le aziende che operano in questo ambito sono quindi tenute a instaurare misure rigorose per assicurare non solo la sicurezza delle attrezzature e delle infrastrutture ma anche la salute fisica e psicologica degli atleti e dello staff.

Le aziende devono quindi attenersi a standard severi per garantire che tutte le attrezzature utilizzate siano conformi alle normative vigenti e regolarmente mantenute e controllate. Questo implica un monitoraggio continuo delle condizioni delle attrezzature e l'aggiornamento periodico delle stesse per assicurare che rispondano ai più recenti standard di sicurezza ed efficienza.

Oltre alla sicurezza delle attrezzature, è essenziale che le organizzazioni sportive implementino protocolli chiari per la gestione delle emergenze e degli infortuni. Questo include la formazione del personale su come reagire in caso di incidenti, la disponibilità di personale medico qualificato durante gli eventi e gli allenamenti e l'accesso facilitato a strutture mediche adeguate.

I programmi di benessere rappresentano un'altra condizione essenziale nella gestione della salute nel settore sportivo. Questi programmi riguardano la prevenzione degli infortuni fisici ed anche il supporto psicologico e nutrizionale degli atleti. È importante promuovere uno stile di vita sano che comprenda una dieta equilibrata, un adeguato riposo e strategie per la gestione dello stress, elementi tutti essenziali per il mantenimento della forma fisica e mentale ottimale.

Attraverso queste pratiche, le organizzazioni possono minimizzare il rischio di infortuni e migliorare le performance e la soddisfazione generale dei loro team, stabilendo un ambiente di lavoro sicuro e collaborativo che è essenziale per il successo nel competitivo mondo dello sport.

Gestione dei conflitti

La gestione dei conflitti è un aspetto importante delle risorse umane in un'organizzazione sportiva, poiché possono sorgere tensioni e dispute tra i membri del team o tra il personale e la dirigenza. La gestione dei conflitti può coinvolgere la mediazione, ovvero facilitare il dialogo e la negoziazione tra le parti coinvolte per raggiungere una soluzione equa ed efficace. Inoltre, promuovere una cultura di comunicazione aperta e collaborativa, fornire strumenti per la risoluzione dei conflitti e affrontare prontamente le problematiche contribuiscono a mantenere un clima di lavoro positivo all'interno dell'organizzazione.

In alcuni casi, i conflitti possono essere il risultato di carenze nelle competenze di comunicazione o di gestione delle relazioni interpersonali. La gestione delle risorse umane può offrire supporto attraverso il coaching individuale o di gruppo, fornendo strumenti e risorse per migliorare le abilità di comunicazione, la gestione delle emozioni e le competenze di risoluzione dei conflitti. Il coaching può aiutare i membri del team a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e delle dinamiche relazionali, favorendo una gestione più efficace dei conflitti futuri.

È importante sottolineare che la gestione dei conflitti non mira necessariamente a eliminare completamente i conflitti stessi, ma piuttosto a gestirli in modo sano ed efficace. I conflitti possono portare a nuove idee, prospettive diverse e miglioramenti nell'organizzazione, purché siano gestiti in modo costruttivo. La capacità di gestire i conflitti in modo positivo è una competenza

preziosa per i leader e i professionisti delle risorse umane all'interno di un'organizzazione sportiva.

È, dunque, importante creare una cultura aziendale che promuova l'apertura al confronto, la comunicazione efficace e la gestione proattiva dei conflitti. Ciò può essere fatto attraverso la definizione di valori organizzativi che incoraggino il rispetto, la collaborazione e il lavoro di squadra, nonché attraverso la formazione e la sensibilizzazione sulla gestione dei conflitti per tutti i membri del team. Inoltre, l'adozione di politiche e procedure chiare per affrontare i conflitti può fornire una guida ed un orientamento ai dipendenti nell'affrontare eventuali situazioni di conflitto.

In conclusione, la gestione dei conflitti all'interno di un'organizzazione sportiva richiede un approccio proattivo, una comunicazione aperta e una serie di strumenti e strategie per affrontare le divergenze in modo costruttivo. Una gestione efficace dei conflitti può contribuire a mantenere un ambiente di lavoro sano, promuovere la collaborazione e il benessere dei dipendenti, e favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione sportiva nel contesto competitivo in cui opera.

Salvaguardia del personale

Un ambiente che promuove il benessere dei dipendenti e offre supporto continuo non solo migliora la produttività ma aumenta anche la soddisfazione e la lealtà del personale. Questo ambiente positivo è spesso alimentato da una cultura aziendale che valorizza e rispecchia i valori dell'organizzazione, facendo sentire i dipendenti parte di qualcosa di più grande di loro stessi, una missione condivisa che trascende i compiti quotidiani.

Parallelamente, la promozione di opportunità di crescita e sviluppo professionale è essenziale per trattenere i talenti. I dipendenti nel settore sportivo, come in qualsiasi altro campo, cercano opportunità per progredire nelle loro carriere ed espandere le loro competenze. Investire in formazione e sviluppo significa non solo potenziare le competenze individuali, ma anche potenziare l'organizzazione nel suo complesso.

La flessibilità di lavoro e l'equilibrio tra vita professionale e personale sono altri pilastri fondamentali per mantenere un team motivato e fedele. Nel settore sportivo, dove gli orari possono essere irregolari e le pressioni elevate, offrire flessibilità, come orari di lavoro adattabili o la possibilità di telelavoro, può fare una grande differenza nella vita dei dipendenti. Questo tipo di politiche dimostra che l'organizzazione si prende cura del benessere dei suoi membri, riconoscendo che una buona qualità della vita si traduce in prestazioni lavorative migliorate.

Una remunerazione competitiva è, ovviamente, un fattore critico. Assicurarsi che i pacchetti retributivi siano allineati o superiori a quelli offerti da altre organizzazioni nel settore sportivo è essenziale per trattenere i talenti, specialmente quando si tratta di professionisti altamente qualificati o di personale chiave.

Infine, il riconoscimento del contributo dei dipendenti è vitale. Celebrare i successi, sia grandi che piccoli, e riconoscere gli sforzi individuali e di squadra, può significativamente rafforzare il morale e la fedeltà dei dipendenti. Sentirsi valutati e apprezzati è un potente motivatore e può incoraggiare un senso di appartenenza e di impegno verso l'organizzazione.

* * *

La gestione delle risorse umane in un'organizzazione sportiva è un processo dinamico e complesso che richiede una combinazione di competenze manageriali, conoscenza del settore sportivo e sensibilità verso le esigenze e le motivazioni dei membri del team. Una buona gestione delle risorse umane contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo, a motivare il personale, a sviluppare le competenze necessarie e a garantire un'efficace collaborazione tra i membri del team. Ciò, a sua volta, favorisce il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione sportiva e il successo nel contesto competitivo in cui essa opera.

5. *Le operations nel settore sport*

Secondo Porter (1985), le “operations” riguardano tutte quelle attività necessarie alla trasformazione degli input in prodotti finali, con un impatto diretto sulla qualità, sull'efficienza e, in definitiva, sul valore percepito dai clienti.

Le operations includono tutte le fasi che vanno dalla produzione, all'assemblaggio, alla distribuzione, fino alla consegna finale del prodotto o servizio al cliente. Questo processo comprende la gestione delle risorse materiali, umane e tecnologiche, al fine di massimizzare l'efficienza e minimizzare gli sprechi. Ciò implica una pianificazione attenta e un coordinamento preciso delle attività operative, che possono includere la programmazione della produzione, il controllo della qualità, la gestione della manutenzione e l'ottimizzazione del layout produttivo. Ogni aspetto delle operations è progettato per garantire che le risorse siano utilizzate nel modo più efficace possibile, riducendo i tempi di inattività e migliorando la produttività complessiva.

Nella gestione delle operations, il focus è posto sull'ottimizzazione dei processi produttivi, sulla riduzione dei costi e sull'aumento della qualità dei beni o dei servizi offerti. L'ottimizzazione dei processi produttivi può essere ottenuta attraverso l'implementazione di tecniche come il miglioramento continuo (Kaizen), il Six Sigma e il Lean Manufacturing, tutte volte a eliminare inefficienze, ridurre gli sprechi e migliorare la qualità. Ad esempio, il metodo Lean si concentra sull'eliminazione di tutte le attività che non aggiungono valore al prodotto finale, mentre il Six Sigma si concentra sulla riduzione della variabilità dei processi per migliorare la qualità.

Una gestione efficiente delle operations può portare a un significativo vantaggio competitivo, migliorando la capacità dell'azienda di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato e di offrire un prodotto finale di alta qualità a un prezzo competitivo. Le operations efficienti consentono di ridurre i tempi di ciclo e di migliorare la flessibilità produttiva, il che è particolarmente importante in settori caratterizzati da una forte dinamicità della domanda. Ad esempio, l'adozione di tecnologie avanzate come l'automazione e l'intelligenza artificiale può migliorare ulteriormente l'efficienza operativa, permettendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti delle condizioni di mercato e di rispondere alle aspettative dei clienti in modo più efficace.

Nel contesto del settore sportivo, le “operations” possono assumere diverse forme, a seconda del tipo di organizzazione coinvolta. Per esempio, nel caso dei

club sportivi professionistici, come il Manchester United o il Real Madrid, le operations comprendono la gestione delle partite, l'organizzazione degli allenamenti, la cura delle infrastrutture sportive, e la gestione della logistica per le trasferte. Ogni dettaglio, dalla manutenzione del campo alla gestione delle attrezzature di allenamento, contribuisce all'efficienza complessiva della squadra e alla sua capacità di ottenere risultati sportivi e finanziari (Hoye et al., 2015).

Nel caso delle aziende che operano nel settore del fitness, come ad esempio Planet Fitness, le operations riguardano l'ottimizzazione delle attività quotidiane delle palestre, come la gestione dei macchinari, la programmazione dei corsi, la pulizia e manutenzione degli spazi, e la gestione del personale. Un'efficiente gestione delle operations permette a queste organizzazioni di offrire un'esperienza di alta qualità ai propri clienti, migliorando la fidelizzazione e aumentando il valore percepito del servizio (Smith & Stewart, 2010).

La logistica

Il processo gestionale della “logistica in entrata ed in uscita” rappresenta due delle principali attività di supporto nella catena del valore di Porter. La logistica si riferisce a tutte le attività di gestione, pianificazione e controllo del flusso di materiali, informazioni e risorse necessarie per garantire l'efficienza operativa di un'organizzazione. Questo processo coinvolge sia la logistica in entrata, che riguarda la gestione degli input all'interno dell'azienda, sia la logistica in uscita, che si occupa della distribuzione dei prodotti finali verso i clienti.

La logistica in entrata si riferisce alle attività necessarie per ricevere, immagazzinare e distribuire gli input all'interno dell'organizzazione. Questi input possono includere materie prime, componenti, attrezzature e altre risorse fondamentali per il processo produttivo. Una gestione efficiente della logistica in entrata permette di garantire che le risorse siano disponibili nei tempi e nelle quantità necessarie, riducendo i tempi di attesa e i costi di stoccaggio. Un'efficace logistica in entrata contribuisce inoltre a ottimizzare il processo di produzione, garantendo che ogni fase del ciclo produttivo disponga delle risorse adeguate al momento giusto. La gestione della logistica in entrata comporta anche attività come la selezione dei fornitori, il coordinamento delle consegne e il controllo della qualità degli input ricevuti.

La logistica in uscita, invece, si concentra sulla distribuzione dei prodotti finali ai clienti. Questa fase comprende la gestione delle attività necessarie per far arrivare il prodotto al consumatore finale, includendo il trasporto, l'immagazzinamento, la gestione degli ordini e la consegna. La logistica in uscita ha un impatto diretto sull'esperienza del cliente, poiché una consegna puntuale e accurata è essenziale per garantire la soddisfazione del cliente e mantenere un vantaggio competitivo. La gestione della logistica in uscita può inoltre influire sulla visibilità del marchio e sulla capacità di raggiungere nuovi mercati, poiché include anche la gestione dei canali di distribuzione, sia fisici che digitali.

Entrambi questi processi hanno un impatto diretto sull'efficienza operativa dell'azienda e sulla capacità di creare valore per i clienti (Porter, 1985). La logistica, infatti, non si limita a gestire il movimento fisico delle merci, ma include anche la gestione delle informazioni che accompagnano questi flussi. Le tecnologie digitali,

come i sistemi di gestione della catena di approvvigionamento (Supply Chain Management) e i sistemi di tracciamento, sono fondamentali per garantire la trasparenza e il coordinamento delle attività logistiche, contribuendo a migliorare l'efficienza complessiva e ridurre i costi operativi.

La logistica in uscita, invece, riguarda principalmente la distribuzione dei prodotti e dei servizi ai clienti finali. Nel settore sportivo, questo include la gestione della vendita di biglietti per le partite, la distribuzione di merchandising e la consegna dei contenuti media ai fan. Prendiamo l'esempio della Premier League: la gestione della logistica in uscita comprende la distribuzione globale dei diritti televisivi, che permette ai tifosi di tutto il mondo di seguire le partite in diretta. Questa gestione logistica è cruciale per aumentare la visibilità del campionato e generare ricavi significativi dai diritti di trasmissione, creando valore sia per i club che per i tifosi (Mason, 1999).

Nel contesto della gestione degli eventi sportivi, la logistica in entrata può includere anche la gestione delle attrezzature e dei materiali necessari per l'allestimento degli impianti sportivi, mentre la logistica in uscita riguarda la gestione del flusso di spettatori e la distribuzione dei servizi di ospitalità.

In sintesi, la gestione della logistica in entrata e in uscita nella catena del valore di Porter è cruciale per garantire l'efficienza operativa e la creazione di valore nel settore sportivo. Un'efficiente gestione logistica consente di ridurre i costi, migliorare la disponibilità delle risorse e offrire un'esperienza di alta qualità ai clienti, sia che si tratti di tifosi, atleti o consumatori di articoli sportivi.

Bibliografia

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education
- Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Malfas, M., Theodoraki, E., & Houlihan, B. (2004). Impacts of the Olympic Games as mega-events. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer*, 157(3), 209-220.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The market for sport tourism. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 370-390.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thibault, L., & Harvey, J. (2013). *Sport Policy in Canada*. University of Ottawa Press.

CAPITOLO 6

MODELLO GESTIONALI E TENDENZE DEL MARKETING

Sommario: 1. Il paradigma della produzione di massa - 2. L'orientamento al mercato e la produzione snella - 3. Il marketing nella gestione d'impresa - 4. Dal Marketing tradizionale al Marketing 5.0

1. *Il paradigma della produzione di massa*

La nascita dell'impresa, intesa nell'attuale condivisa visione sistematica può collocarsi nel periodo in cui si manifestarono gli effetti di quell'ampio fenomeno che fu la "Rivoluzione Industriale", le cui ricadute si ebbero con forte intensità tanto nell'ambito economico quanto in quello sociale. Tale coincidenza genetica deriva dal fatto che, in quel periodo storico, si iniziarono per la prima volta ad impiegare le macchine che furono affiancate al lavoro umano. Ciò determinò la necessità di avere uno *schema organizzativo* in grado di far funzionare armonicamente le diverse entità (umane e tecniche) al fine di raggiungere univoci obiettivi; si dette vita, in definitiva, al sistema impresa. Tale nascita coincise quindi con il passaggio dalla produzione artigianale alla produzione in serie, caratterizzata dalla divisione del processo di lavorazione in sequenze realizzate in modo stabile.

Per via delle caratteristiche tecniche dei primi macchinari impiegati (capaci di eseguire una o poche sequenze) ed anche per le capacità lavorative della manodopera, si sviluppò il fenomeno della *specializzazione delle mansioni*, che aveva come obiettivi la riduzione degli errori e l'incremento della produttività. Successivamente, si affinaron le capacità tecniche ed organizzative e si avviò la cosiddetta "produzione di massa". Questo modello mirava ad una costante riduzione dei costi unitari medi attraverso l'aumento dei volumi produttivi, nel rispetto del criterio dell'efficacia che si ricercava nell'implementazione dei principi dello *scientific management* prospettati dal Taylor ed applicati nell'azienda automobilistica Ford¹.

La standardizzazione dei compiti e delle mansioni stabilita dal taylorismo consentiva alle imprese un considerevole aumento dei volumi produttivi che, a sua volta, grazie al benefico effetto delle economie di scala, permetteva una riduzione dei costi unitari medi. Tale modello gestionale (avviatosi all'inizio del novecento

¹ Sull'argomento si veda : Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, ed. EtasKompas 1967. In estrema sintesi gli elementi essenziali del taylorismo possono riconoscersi nella:

- standardizzazione, ossia creazione di prodotti aventi tutte le stesse caratteristiche;
- divisione del lavoro, ogni operaio deve compiere poche attività nell'ambito di un processo che si sviluppa in sequenze;
- specializzazione delle funzioni;
- misurazione dei tempi, dei costi e della produttività.

negli U.S.A.) ruotava attorno ad alcune condizioni (investimenti elevati, grandi dimensioni aziendali, scarsa competitività, relevanti volumi produttivi) che ne rendevano possibile l'attuazione grazie alle situazioni di mercato dell'epoca (domanda elevata con ridotta varietà ed offerta modesta ed omogenea). Questa impostazione, poiché si basava su innovazioni tecnologiche primordiali - scarsamente diffuse per via degli elevati costi di realizzazione-, richiedeva un utilizzo pieno dell'impianto di produzione, per il rispetto dell'economicità, ed un modello organizzativo basato su un approccio di tipo gerarchico². Conseguenze di tali condizioni di base erano, quindi, da un lato un ridotto numero di investitori e dall'altro la ricerca di volumi di produzione elevati; effetti che andavano ad insistere su un mercato poco sviluppato, per via della presenza di un'economia prevalentemente rurale e di mera sussistenza.

Il problema principale dell'impresa in quel periodo fu, quindi, cercare di soddisfare quella domanda che, in quanto elementare, non aveva connotati particolari ma, viceversa, si caratterizzava per una marcata presenza di omogeneità la quale, considerata la modesta concorrenza, richiedeva alle imprese una loro differenziazione da ricercare soltanto attraverso la leva del prezzo. La riduzione dei prezzi di vendita richiedeva bassi costi unitari, conseguibili tramite la standardizzazione (ovvero con l'impiego ottimale delle macchine e degli uomini) che diventava l'unica impostazione strategica valida.

A titolo esemplificativo, può ricordarsi il famoso caso dell'automobile Ford "modello T", che sintetizza le tendenze gestionali e dei consumi dell'epoca. Lo slogan di tale autovettura³ pur avendo lo scopo di comunicare e rendere noto il predetto modello automobilistico, mirava a sottolineare che l'esigenza del consumatore di disporre di un mezzo di trasporto efficace e rapido poteva essere soddisfatta esclusivamente da quell'automobile che, tra l'altro, veniva commercializzata con un solo colore per via dell'estrema standardizzazione. Tali riflessioni emergono chiare dall'interpretazione del predetto motto di Ford, da cui traspare la sicurezza dell'azienda di essere capace di affrontare la domanda sia pure con un solo modello di prodotto. Il mercato, dunque, veniva considerato come un tutto unico, in cui era possibile operare con una logica di *orientamento alla produzione*, condizione che identifica l'atteggiamento di un'impresa disinteressata alla conoscenza delle vere esigenze delle varie categorie di consumatori ed attenta esclusivamente alla funzione produttiva⁴. In quel momento, infatti, le *barriere all'ingresso* del mercato erano prevalentemente di natura economico-tecnica per via dell'esigenza di dotarsi di impianti di ampie dimensioni che ovviamente richiedevano ingenti disponibilità di risorse finanziarie ed un elevato numero di addetti.

La produzione di massa trova dunque nella standardizzazione la sua maggiore espressione. L'impresa, infatti, tende a realizzare e a far permanere un prodotto omogeneo che essa ritiene idoneo a rispondere alle proprie esigenze tecnico-produttive ed alla finalità di raggiungimento della *leadership di costo*⁵, strategia che

² Guatri L. – Vicari S., *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto*, ed. Egea 1994, pag. 12.

³ Il motto citato grossomodo era il seguente : <<Date ad ogni americano un'automobile, purché sia una Ford T di colore nero>>.

⁴ Stanton W. - Varaldo R., *Marketing*, ed. Il Mulino 1989, pag. 26 e segg.

⁵ Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità 1999.

—come già detto—, in quel particolare momento storico, appariva quale unica via per la creazione di valore anche attraverso il prolungamento della durata utile del prodotto. L'innovazione avveniva, dunque, in maniera lenta e programmata⁶ in modo da ottenere il massimo risultato economico e competitivo. Il perseguitamento di tale modello richiedeva all'impresa dimensioni elevate, da ricercarsi anche attraverso forme di totale integrazione della filiera produttiva.

In definitiva, nell'orientamento alla produzione di massa risulta difficile riconoscere una concreta valenza delle politiche di marketing intese nella piena e condivisa accezione. Ciò in quanto le imprese erano attente in via esclusiva al contenimento dei costi, poiché essi erano considerati la variabile centrale per la fissazione del prezzo di vendita che avveniva senza valutare opportunamente il valore percepito dal consumatore.

2. *L'orientamento al mercato e la produzione snella*

Processi di apprendimento, miglioramento dell'organizzazione, motivazione del personale, relazioni a monte e a valle, capacità gestionali sono tutti elementi immateriali che derivano dalla componente umana e che diventano indispensabili per lo sviluppo e la competitività dell'impresa. Il sopra citato passaggio da formule aziendali rigide a organismi più snelli, contraddistinti, pertanto, dalla predominanza di elementi intangibili, ha determinato, oltre ad un cambiamento di carattere gestionale (si pensi all'organizzazione di un'area dedita alla ricerca e sviluppo all'interno di un'azienda tradizionalmente legata al fattore produzione), anche uno spostamento (ma non una riduzione) delle risorse finanziarie.

Quest'ultima precisazione, di per sé ovvia, merita comunque una riflessione, visto che istintivamente il concetto di materialità viene collegato a quello di capitale, inteso, quest'ultimo, come risorsa o pre-condizione essenziale per la realizzazione di un qualsiasi processo aziendale. Analogi discorsi non può farsi, invece, per le risorse immateriali, la cui esistenza nei processi aziendali può, talvolta, prescindere dall'impiego di capitale (si pensi, ad esempio, al *genio imprenditoriale* che concepisce l'idea e, quindi, l'innovazione). Al di là dell'esempio, occorre, comunque, osservare che la valutazione delle risorse impiegate dalle imprese nei beni immateriali diventa sempre più difficoltosa, per via dell'oggettiva impossibilità di considerare correttamente l'ammontare e la destinazione delle risorse nonché il peso che l'attività immateriale ha nel processo di creazione di valore di un'impresa di medie dimensioni. Basti pensare al caso dei rapporti (contrattuali, organizzativi, logistici, operativi, umani) interni ed esterni all'impresa, ma anche al livello di conoscenze tecniche, alla ricerca e sviluppo⁷, ai brevetti, alla marca, alla quota di mercato. Tali attività, soprattutto quelle di ordine relazionale, infatti, non sempre sono frutto di un attento e preordinato programma d'investimento di risorse autonomamente concepito (che consenta di valutare -a

⁶ Pine J., *Mass customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura*, ed. FrancoAngeli 1997, pag. 63.

⁷ Sul punto si veda : Passaro M., *L'attività di ricerca scientifica nella gestione delle imprese industriali*, ed. Cacucci 1999.

priori o a posteriori- l'ammontare del capitale investito ed il valore da esso creato), ma possono anche derivare dalla stessa natura sistemica dell'impresa, che impone la presenza di relazioni interfunzionali e interaziendali come condizione essenziale per lo sviluppo.

Questo mutato scenario, avvenuto sul finire degli anni Settanta dello scorso secolo, ha imposto alle imprese una revisione gestionale. Dalla ricerca di integrazione verticale si è passati, infatti, alla ricerca di partnership e di relazioni stabili a monte ed a valle della filiera, ciò grazie all'implementazione della filosofia gestionale del *just in time* che, oltre a prevedere la riduzione costante delle scorte, si prefigge anche di migliorare la qualità intesa come soddisfazione della clientela. La ricerca della *leadership di differenziazione*, ad esempio, prevede una impostazione strategica basata essenzialmente sul perseguitamento dei vantaggi derivanti dalla capacità di differenziazione dai concorrenti che l'impresa riesce ad attuare soprattutto grazie all'innovazione. In questa prospettiva, il modello giapponese della Toyota ha rappresentato un esempio da seguire per via della capacità dell'impianto di modificare tempestivamente la propria impostazione e di riuscire a realizzare produzioni fortemente variabili rispondendo così alle mutevoli esigenze della clientela. Ciò oggi appare ancora più attuabile grazie all'implementazione delle nuove tecnologie produttive che consentono la realizzazione di prodotti conformi alla domanda che viene analizzata in modo da ridurre al minimo l'ampiezza dei segmenti. Attraverso la conoscenza diretta dei micro segmenti l'impresa può infatti essere in grado di realizzare un prodotto personalizzato. In questa nuova prospettiva, dunque, l'aspetto essenziale risulta la capacità di rinnovamento che ovviamente richiede la conoscenza (per realizzare l'innovazione attraverso l'analisi della clientela) e la flessibilità (per produrre con varietà).

Nella ricerca di differenziazione, il management assume un ruolo fondamentale poiché deve essere in grado di prevedere il cambiamento e di anticiparlo per affrontarlo adeguatamente; ciò in quanto un eventuale ritardo potrebbe significare per l'impresa anche l'uscita dal mercato. Per via di tali considerazioni è oggi possibile riconoscere, rispetto al concetto di innovazione innanzi delineato, due tipologie di imprese:

- Imprese Innovatrici: sono quelle che, sulla base dell'attività di Ricerca e Sviluppo, creano innovazioni accettando, a fronte dei benefici, anche i rischi di insuccesso derivanti da tale scelta. Per fare ciò esse devono indagare il contesto di riferimento al fine di comprendere le reali opportunità ed i rischi derivanti.
- Imprese Imitatrici: si collocano nella fase della diffusione dell'innovazione, intervenendo cioè quando le innovazioni hanno successo, proponendosi così sul mercato con un prezzo di vendita inferiore. Queste imprese non destinano particolari risorse alla conoscenza del contesto (e quindi anche all'innovazione) ciò in quanto attendono l'altrui comportamento ed accettano il rischio di un'eventuale saturazione della domanda.

In questo nuovo scenario, un ruolo fondamentale è ricoperto dal marketing, in quanto, manovrando adeguatamente le sue leve, le imprese possono raggiungere l'omogeneità produttiva, presentandola, ove possibile, come differenziazione.

Tra le tante diversità esistenti tra i due modelli gestionali qui commentati si nota, in maniera evidente, la differente concezione del mercato. Nella produzione di massa, infatti, esso veniva considerato come un'unica entità, caratterizzata da una domanda omogenea, che quindi appariva superfluo indagare. Nel modello orientato alla produzione di varietà, invece, si pone particolare attenzione al mercato poiché si riconosce l'esistenza delle diversità della domanda che, pertanto, richiede metodi e tecniche utili per la sua conoscenza. La segmentazione della domanda appare dunque necessaria per differenziare i prodotti, per ampliare l'offerta e, quindi, per erigere nuove barriere all'ingresso caratterizzate anche dalla costante ricerca di innovazione e qualità.

3. *Il marketing nella gestione d'impresa*

Finora si è fatto prevalentemente riferimento ai modelli gestionali e, quindi, alle conseguenze organizzative e strategiche che discendono da essi e investono le imprese nella loro interezza. Ci si può ora chiedere quale sia il ruolo del marketing in entrambi i modelli.

Posto che con marketing –accettando una nota definizione dell'American Marketing Association- si vuole intendere:

il processo di pianificazione ed esecuzione delle attività di ideazione, attribuzione di prezzo, promozione di idee, prodotti e servizi allo scopo di generare scambi che soddisfino gli obiettivi di individui ed organizzazioni,

risulta evidente come nell'orientamento alla produzione di massa esso aveva⁸ valenza ridotta ed era prevalentemente indirizzato a commercializzare il prodotto. Tale asserzione emerge con chiara evidenza ove si consideri il tradizionale processo di marketing management, il quale prevede tre stadi che muovono dalla conoscenza del mercato e dalla definizione degli obiettivi di segmenti della clientela (cfr. schema seguente).

⁸ Per inquadrare cronologicamente l'argomento, è utile precisare che si fa qui riferimento a condizioni presenti sino agli anni Settanta dello scorso secolo.

Il processo di marketing management

1. fase strategica:
 - a) analisi del mercato (settore, distribuzione, domanda);
 - b) segmentazione della domanda, definizione del target e del posizionamento;
 - c) marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione, distribuzione);
2. fase operativa:
 - d) attuazione del marketing mix;
3. reporting e controllo:
 - e) analisi degli scostamenti e feedback informativo.

Nello sport, questa dinamica si è riflessa nei primi approcci delle grandi aziende come Nike negli anni '90, dove il marketing era principalmente operativo e legato alla promozione massiva dei prodotti. In particolare, la strategia si concentrava sulla sponsorizzazione di atleti di fama mondiale, come Michael Jordan, con l'obiettivo di associare il prodotto a un'immagine vincente e di successo (Simoes & Dibb, 2001).

Conseguentemente, quando la domanda risulta omogenea e tendenzialmente stabile (come accadeva nel periodo di diffusa adozione della produzione di massa), il marketing non ha particolare ragion d'essere. Esso in tale modello gestionale, infatti, era – ove esisteva – un'attività semplice che si occupava prevalentemente di spingere il prodotto, muovendo le tradizionali leve, in special modo la pubblicità. Questa strategia di tipo *push* si prefiggeva quindi di vendere prodotti, facendo particolarmente leva sul prezzo, sulla comunicazione e sulle promozioni rivolte ai distributori.

Anche nel settore dello sport, questa dinamica *push* era evidente. Il marketing di massa, caratterizzato da una modesta attenzione alla soddisfazione della clientela, mirava a contrastare la concorrenza e controllare il settore attraverso un'espansione della propria quota di mercato. La conoscenza dei consumatori cercava di rispondere prevalentemente alla domanda: "quali ambiti geografici possono accettare meglio i nostri prodotti?" e non a "cosa vogliono i nostri consumatori?". Un esempio di questa strategia è rappresentato dalla distribuzione in massa di merchandising sportivo standardizzato, come avveniva per eventi sportivi globali come le Olimpiadi o i Mondiali di Calcio, dove i prodotti ufficiali venivano distribuiti senza un'attenzione particolare alle esigenze individuali dei consumatori (Chadwick & Thwaites, 2005).

Tali condizioni, che hanno determinato lo spostamento dalla produzione di massa a quella di varietà, rappresentano la causa anche della revisione delle attività di marketing, che è passato ad impegnarsi nella conoscenza profonda non del consumatore, ma del singolo cliente. Il mercato diventa così un insieme di tantissimi clienti, ognuno avente esigenze differenti che il marketing cercherà di conoscere e poi soddisfare. In questa prospettiva, gli obiettivi dell'impresa mutano, ponendo particolare attenzione alla stabilità del rapporto con la clientela da cui deriva il vantaggio competitivo, quindi la sopravvivenza. Marchi come Adidas hanno implementato questa strategia attraverso piattaforme come *miAdidas*, che consentono ai consumatori di personalizzare i propri articoli, offrendo prodotti unici

che rispondono alle esigenze personali di ciascun cliente (Miller, 2015). Non è più fondamentale ampliare la quota di mercato; diventa necessario preservare prima la base clienti per poi cercare di sviluppare le proprie capacità concorrenziali. Questo deve essere il compito del marketing, che deve quindi affrontare il mercato secondo una differente prospettiva, che vede al primo posto la conoscenza del cliente e poi la produzione/commercializzazione del prodotto.

L'ottica passa così da una strategia *push* ad una *pull*. È il cliente, infatti, che, richiedendo il prodotto conforme alle proprie esigenze, dà il via alla produzione che, in una prima fase di questa nuova tendenza, si può definire improntata alla *mass customization*, ovvero personalizzazione di massa dei prodotti. Fanatics produce abbigliamento sportivo personalizzato in base agli eventi sportivi in tempo reale, soddisfacendo le richieste dei consumatori e trasformandoli in protagonisti attivi del processo produttivo (Bloomberg, 2020). Il *just in time*, infatti, ha consentito lo sviluppo ed il successo di tale modello, evidentemente improntato alla flessibilità ed alla gestione dei flussi informativi. La possibilità, infatti, di conoscere rapidamente le richieste della clientela e la loro efficace gestione costituiscono il prerequisito necessario per adottare un tale orientamento.

Il marketing cerca così di predisporre le linee guida dell'agire d'impresa, assurgendo a ruolo strategico o, meglio, abbracciando l'intera operatività tanto a livello decisionale quanto a livello operativo. La conoscenza del mercato richiede quindi nuove e più sofisticate metodologie, che possano supportare il processo decisionale in fase di progettazione e lancio di nuovi prodotti. Questi ultimi nascono con numerose opzioni, tra le quali il consumatore sceglierà quelle più consone al suo gusto, che, come vedremo, subirà rapidi cambiamenti anche in conseguenza dell'innovazione proposta dalle imprese. Il nuovo ruolo del marketing, in definitiva, consiste nel ricercare il giusto equilibrio tra esigenze dell'impresa e comportamento del consumatore. La personalizzazione produttiva cerca di dirimere il trade-off tra unicità e produzione industriale grazie all'intervento del marketing.

In effetti, il processo produttivo, beneficiando della tecnologia e della flessibilità, sarà in grado di prospettare un'ampia varietà (diverse opzioni) del medesimo prodotto, quindi cercherà di essere efficace. Il marketing enfatizzerà la varietà presentandola come unicità grazie ad idonei modelli di comunicazione e di trattamento dati. Il marketing enfatizzerà la varietà presentandola come unicità grazie ad idonei modelli di comunicazione e di trattamento dati.

È ormai assai diffusa in molti settori e praticata da numerose imprese la tendenza a far diventare il consumatore un attore partecipe delle operazioni aziendali; muovendo dalla personalizzazione del messaggio, infatti, l'azienda cerca di attrarre clienti sul proprio sito invitandoli a realizzare la pagina di interfaccia secondo i propri desideri. In tal modo, l'utente può adattare la comunicazione pubblicitaria tarandola sulla base degli acquisti già fatti e arrivando – in taluni casi tipo hi-fi e computer – all'assemblaggio diretto dei prodotti. Questa tendenza, definita customerizzazione o marketing personalizzato, si potrebbe avvicinare, per proseguire con il parallelo sinora impiegato tra orientamenti produttivo-gestionali ed impostazioni strategiche del Porter, alla ricerca di leadership di focalizzazione. Detta strategia prevede il contrasto della concorrenza attraverso la concentrazione su un singolo segmento, sul quale l'impresa cercherà di adottare comportamenti idonei a soddisfare le esigenze dei vari consumatori in esso presenti. Tale

orientamento costituisce un'intensificazione della personalizzazione, poiché supera la conoscenza dei vari segmenti e si indirizza al rapporto one-to-one con quella categoria di clientela (che, adottando la predetta impostazione del Porter, costituisce il singolo segmento) particolarmente esigente, evoluta nella conoscenza dei prodotti e propensa ad adottare internet nei processi di acquisto.

La clientela, così, diventa una parte attiva nella realizzazione produttiva poiché ad essa l'impresa delega un momento del processo, ovvero muovendo dal suo ordine realizza il prodotto su misura. In effetti, osservando internet ed i suoi volumi di scambi nel business to consumer, si può valutare come la segmentazione del mercato, su cui si basa la personalizzazione di massa, benché importante, rischia di essere poco attendibile se non considera anche come il singolo consumatore potrà spaziare in maniera trasversale alle diverse tipologie con cui si cerca di catalogarlo.

Naturalmente, la customerizzazione non è una tendenza gestionale adottabile da tutte le imprese; costituisce, invece, un modello proponibile da talune categorie imprenditoriali e su scala ridotta – ecco il motivo dell'avvicinamento alla leadership di focalizzazione – anche perché il consumatore non sempre desidera o è pronto a recepirla. Questo è particolarmente rilevante nel contesto degli articoli sportivi di alta gamma. Under Armour, ad esempio, ha sviluppato una tecnologia avanzata per la personalizzazione di scarpe da corsa, che include sensori per monitorare le prestazioni dell'atleta e dati biometrici personalizzati. Il prodotto finale non solo è costruito secondo le preferenze estetiche del cliente, ma è anche progettato per ottimizzare le prestazioni individuali in base alle metriche raccolte. Questo tipo di innovazione richiede una clientela altamente consapevole e tecnologicamente preparata, ma, in cambio, offre un livello di personalizzazione e di valore unico (Kumar & Gupta, 2017).

Ciò implica per il consumatore un elevato livello di capacità tecniche e di conoscenza delle caratteristiche delle diverse componenti; l'impresa, dal canto suo, dovrà concentrarsi sulla predisposizione di strumenti produttivi idonei a recepire gli ordini del cliente sempre nel rispetto dell'efficacia.

4. Dal Marketing tradizionale al Marketing 5.0

Il marketing, dunque, è la disciplina che rispecchia i valori e le istanze della società in un determinato momento storico. Le sue fasi più importanti, infatti, sono coincise con il progresso tecnologico e con i relativi cambiamenti nel comportamento del consumatore, a cui è seguito un differente approccio aziendale. Da un indirizzo product-centric (il cui driver era rappresentato dalla rivoluzione industriale, con una proposta di valore di tipo funzionale, poiché l'obiettivo era vendere un prodotto spesso a una massa indistinta di acquirenti, creando così un'interazione del tipo one-to-many transaction) si è passati ad un'ottica customer-oriented, il cui driver è l'informazione imperniata sulle tecnologie informatiche. I consumatori sono ben informati e facilmente mettono a confronto le varie offerte presenti nel mercato. Un approccio che, con l'avvento di Internet, ha trasformato il marketing nel marketing digitale, dove l'Information Technology è divenuta il driver per soddisfare e fidelizzare il cliente: la proposta di valore non è più solo funzionale, ma diviene

emotiva e la relazione con il cliente è il focus su cui si fonda l'approccio del tipo one-to-one.

Nel settore dello sport, questa transizione è stata evidente, specialmente con l'emergere di piattaforme digitali che permettono ai consumatori di personalizzare la loro esperienza e interagire direttamente con i brand. Nike, ad esempio, ha implementato la sua piattaforma *Nike By You*, attraverso la quale i consumatori possono creare scarpe su misura, scegliendo tra diverse opzioni di materiali, colori e design, adattando il prodotto alle proprie preferenze. Questo tipo di personalizzazione ha rafforzato il legame emotivo tra il cliente e il marchio, trasformando Nike in un leader del settore non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per la capacità di mettere il cliente al centro dell'esperienza (Park, 2020).

Si è così reso necessario un approccio di tipo olistico al marketing, in grado di includere quello relazionale, quello integrato (al fine di creare valore) e quello socialmente responsabile. Adottando questa prospettiva, si possono individuare tre forze principali che lo influenzano: partecipazione, globalizzazione e creatività della società. Nello sport, la partecipazione ha assunto un ruolo centrale con l'avvento dei social media e delle piattaforme digitali che consentono ai fan di interagire con le loro squadre e atleti preferiti in tempo reale.

La globalizzazione, che puntava alla creazione di un “consumatore universale”, ha generato contaminazioni culturali che arricchiscono le aspettative e i bisogni dei consumatori. Nel contesto sportivo, i brand devono considerare queste differenze culturali nella loro strategia di marketing. Adidas, ad esempio, ha riconosciuto l'importanza delle culture locali lanciando edizioni speciali di prodotti sportivi che celebrano le tradizioni e l'identità nazionale in occasione di eventi globali come i Mondiali di calcio, dimostrando la capacità di combinare visioni globali con esigenze locali (Miller, 2015).

Queste forze sono state al centro del Marketing 3.0, il quale ha assunto tre differenti dimensioni: collaborativa, spirituale e culturale. La collaborazione è fondamentale nel mondo dello sport, dove i fan non sono più spettatori passivi ma partecipano attivamente alla creazione di contenuti e all'evoluzione del brand. I social network e le tecnologie di geo-localizzazione hanno trasformato il marketing sportivo, permettendo alle aziende di connettersi con i consumatori in modo più immediato e diretto. NBA, ad esempio, sfrutta i social media per coinvolgere milioni di fan in tutto il mondo, consentendo loro di condividere esperienze e opinioni, rendendo la loro partecipazione un elemento chiave della strategia di marketing della lega (Chadwick & Thwaites, 2005).

La *spiritualità* è altrettanto rilevante, poiché i marchi sportivi cercano di connettersi con i valori e le aspirazioni dei consumatori. Nike, con la sua famosa campagna “Just Do It”, ha creato un legame emotivo profondo con i clienti, ispirandoli a superare le proprie barriere fisiche e mentali. Questo approccio va oltre il semplice branding: rappresenta un'esperienza motivazionale che riflette i sogni e le aspirazioni del consumatore, posizionando il marchio come un facilitatore del cambiamento personale (Park, 2020). Le imprese, dunque, nel contesto del marketing sportivo, adottano sempre più spesso un approccio olistico, che combina partecipazione, globalizzazione e creatività per costruire relazioni durature e significative con i consumatori.

L'evoluzione delle strategie di marketing è, dunque, costante e direttamente connessa con quella della società. In un contesto come quello degli ultimi decenni, caratterizzato da un incessante cambiamento delle abitudini e dei modi di vivere, le evoluzioni nel marketing diventano quindi assai frequenti. Il passaggio al marketing 4.0 è stato abbastanza naturale e rappresenta un'estensione dei metodi finora sintetizzati. Esso riflette il passaggio da un approccio centrato esclusivamente sui prodotti e i servizi a uno maggiormente focalizzato sulle persone, integrando le dinamiche digitali con quelle tradizionali. In particolare, il Marketing 4.0 pone al centro la trasformazione digitale, enfatizzando l'importanza dell'interazione tra brand e consumatori in un mondo sempre più connesso. Secondo Kotler, il Marketing 4.0 si basa sull'integrazione tra online e offline, con l'obiettivo di creare un'esperienza fluida per i consumatori, i quali si muovono liberamente tra piattaforme digitali e fisiche (Kotler, Kartajaya & Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, 2017).

La centralità dell'esperienza del cliente è una delle chiavi del Marketing 4.0, dove il focus si sposta dalla comunicazione del valore alla co-creazione del valore. Il percorso del consumatore, definito come *customer path*, è oggi più complesso e non si limita al momento dell'acquisto. Nel contesto sportivo, questa personalizzazione ha portato a una fidelizzazione profonda dei consumatori, che non vedono più l'acquisto come un momento isolato, ma come parte di un ciclo continuo di interazione e miglioramento.

Un'altra caratteristica distintiva del Marketing 4.0 è l'uso estensivo di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale e i big data, che permettono alle aziende di raccogliere informazioni dettagliate sui consumatori. Il Marketing 4.0 riconosce che, in un mondo interconnesso, le comunità di consumatori assumono un ruolo cruciale. Le aziende non devono solo parlare ai consumatori, ma facilitare interazioni tra di loro.

Bibliografia

- Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Piller F., Lindgens E (2012) Mass Customization at Adidas: Three Strategic Capabilities to Implement Mass Customization, JO - SSRN Electronic Journal

CAPITOLO 7

DIGITAL MARKETING ED INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLO SPORT^{*}

Sommario: 1. La Rivoluzione della Digital Transformation nel Marketing Sportivo – 2. L’Intelligenza Artificiale come Strumento di Analisi e Segmentazione dei Fan – 3. Strategie di Personalizzazione nel Marketing Sportivo – 4. Applicazioni dell’Intelligenza Artificiale nello Sport – 5. La Blockchain come Strumento Innovativo nel Marketing Sportivo – 6. Sfide e Prospettive Future dell’Intelligenza Artificiale nel Marketing Sportivo

1. *La Rivoluzione della Digital Transformation nel Marketing Sportivo*

Negli ultimi anni, la *digital transformation*, come già visto nel capitolo precedente, ha profondamente rivoluzionato il marketing sportivo, influenzando, tra l’altro, anche il modo in cui le società sportive interagiscono con i loro fan, gestiscono i dati e sviluppano strategie di *engagement*. La crescente diffusione delle tecnologie digitali, inclusi i social media e le app mobili, ha permesso alle società sportive di stabilire un contatto diretto e continuativo con il proprio pubblico, trasformando il marketing sportivo da un sistema tradizionale ad uno basato su un approccio *data-driven* e personalizzato (Usai et al., 2018; Kotler et al., 2016).

Un elemento chiave della *digital transformation* nel marketing sportivo è rappresentato dalla capacità di raccogliere e analizzare dati sugli utenti, utilizzando strumenti come il machine learning e l’intelligenza artificiale per estrarre *insights* sulle preferenze dei fan (Feldman & Sanger, 2007; He, 2013). La possibilità di segmentare e personalizzare le interazioni ha aperto nuove opportunità per migliorare il coinvolgimento dei fan e adattare le strategie di comunicazione alle diverse preferenze culturali e demografiche (Pine & Gilmore, 1999). Ad esempio, molte squadre di calcio internazionali, come il Manchester City e il Paris Saint-Germain, utilizzano sistemi avanzati di analisi per offrire contenuti su misura e iniziative di marketing mirate, che aumentano la fidelizzazione del fan (Lee & Kahle, 2016).

I *social media* hanno giocato un ruolo cruciale nell’accelerare questa trasformazione. Grazie alle piattaforme digitali, i club sportivi possono raggiungere milioni di fan in tempo reale, favorendo un’interazione bidirezionale che rafforza il senso di comunità e partecipazione attiva dei tifosi (Kaplan & Haenlein, 2010). Le squadre sfruttano piattaforme come Instagram e Twitter non solo per diffondere informazioni, ma anche per raccogliere *feedback* e monitorare il *sentiment* dei fan, generando un *engagement* personalizzato e immediato (Liu, 2012). Questo tipo di

* Di Federica Cavallo.

interazione ha reso possibile un approccio più fluido e dinamico al marketing, che si allinea con le aspettative di un pubblico digitale sempre più esigente (Friedman, 2005).

Inoltre, i servizi di *streaming* e le app ufficiali delle squadre permettono ai fan di accedere a contenuti esclusivi, come *highlights* delle partite, video dietro le quinte e interviste con i giocatori, aumentando così interesse e *brand attachment* (Mullin et al., 2014). Ad esempio, l’NBA è un pioniere nell’uso di piattaforme digitali e ha sviluppato NBA League Pass, un servizio che permette ai fan di tutto il mondo di seguire le partite *live* oppure *on-demand*. Questa strategia ha non solo migliorato l’accessibilità al prodotto sportivo, ma ha anche contribuito alla crescita internazionale della lega, rendendo l’NBA uno dei brand sportivi più globalizzati (Shilbury, 2009).



Fonte: <https://www.nba.com/watch/league-pass-stream?lid=nhgqtntdrzja>.

La *digital transformation* ha, così, ridefinito il marketing sportivo, aprendo nuove possibilità per il coinvolgimento dei fan, la personalizzazione dei contenuti e l’espansione globale dei brand sportivi. Tuttavia, l’adozione di queste tecnologie richiede investimenti strategici ed una gestione consapevole dei dati, al fine di garantire equilibrio tra innovazione e rispetto per la privacy degli utenti (Chadwick, 2015). La capacità di adattarsi rapidamente ed integrare le nuove tecnologie è destinata a diventare sempre più un fattore chiave di successo per le società sportive nel panorama globale.

2. *L’Intelligenza Artificiale come Strumento di Analisi e Segmentazione dei Fan*

L’intelligenza artificiale (IA) ha introdotto nuove possibilità per la segmentazione e l’analisi del comportamento dei fan nel marketing sportivo. Grazie all’IA, le società sportive possono raccogliere ed analizzare grandi volumi di dati per

comprendere le preferenze ed i comportamenti dei propri tifosi. Utilizzando strumenti come il *machine learning* e l'analisi predittiva, le squadre sono in grado di segmentare il pubblico in base a variabili come l'età, le preferenze di contenuto e la frequenza di interazione, adattando l'esperienza del fan in modo sempre più personalizzato (Feldman & Sanger, 2007; Davenport & Ronanki, 2018).

La segmentazione avanzata è facilitata dai metodi di apprendimento automatico (*machine learning*) che identificano modelli complessi nei dati dei fan. Questa tecnica, infatti, consente di analizzare interazioni e comportamenti passati per prevedere le azioni future e, quindi, adattare le strategie di marketing (Kotler et al., 2017). La tecnologia di intelligenza artificiale può, ad esempio, raccogliere dati sul comportamento digitale dei fan, come le visite al sito web e le interazioni sui social media, per personalizzare i contenuti promozionali ed aumentare il coinvolgimento (Shapiro et al., 2018).

Un caso emblematico di applicazione dell'IA nella segmentazione dei fan è rappresentato dal Manchester City, che utilizza algoritmi di *machine learning* per analizzare i dati dei tifosi e creare strategie di marketing personalizzate (Lee & Kahle, 2016). Grazie all'analisi predittiva, il club è così in grado di inviare promozioni mirate, come sconti sui biglietti oppure offerte di merchandising, a tifosi specifici in base al loro comportamento di acquisto ed alle loro interazioni passate. Questo approccio ha dimostrato di migliorare significativamente il tasso di fidelizzazione dei fan e di aumentare le entrate da *merchandising* e *ticketing* (Walker & Kent, 2009).

L'IA non si limita solo alla segmentazione dei fan, ma offre anche potenti strumenti per analizzare il *sentiment* del pubblico. La *sentiment analysis*, ad esempio, è una tecnica di NLP (*natural language processing*) che permette di analizzare le opinioni e le emozioni espresse dai tifosi sui social media, identificando toni positivi, negativi o neutri nelle interazioni (Jurafsky & Martin, 2021). Le società sportive possono così monitorare le reazioni del pubblico in tempo reale, adattando le strategie di comunicazione in base ai *feedback* ricevuti, come dimostrato dal caso della Premier League, che utilizza la *sentiment analysis* per misurare l'*engagement* dei fan e migliorare la qualità delle interazioni (Kaplan & Haenlein, 2010).

Inoltre, l'IA permette alle società sportive di prevedere le esigenze dei tifosi, attraverso l'uso di modelli di analisi predittiva. Questi modelli si basano su dati storici e variabili esterne per anticipare il comportamento dei fan e proporre esperienze su misura. Ad esempio, algoritmi avanzati possono prevedere l'affluenza alle partite in base a fattori come meteo, risultati recenti e comportamento passato dei fan, permettendo ai club di gestire al meglio risorse e strategie promozionali (Friedman, 2005).

L'adozione dell'intelligenza artificiale come strumento per l'analisi e la segmentazione dei fan sta trasformando il marketing sportivo, rendendolo più efficiente e personalizzato. Tuttavia, questa trasformazione richiede una gestione etica dei dati e l'adozione di pratiche trasparenti, per garantire che la raccolta e l'analisi dei dati rispettino la privacy e i diritti dei tifosi (Chadwick, 2015). L'IA, dunque, rappresenta non solo un'opportunità per migliorare il marketing sportivo, ma anche una sfida che richiede competenze specialistiche ed una governance responsabile.

3. Strategie di Personalizzazione nel Marketing Sportivo

La personalizzazione è diventata un elemento essenziale nel marketing sportivo, grazie alla capacità di offrire ai fan esperienze su misura che aumentano la loro fedeltà ed il loro coinvolgimento. Nel contesto sportivo, le strategie di personalizzazione consentono alle società di adattare contenuti, offerte e comunicazioni alle specifiche preferenze dei fan, migliorando la loro esperienza complessiva e creando un legame più forte con il brand (Pine & Gilmore, 1999; Kotler et al., 2017). L'intelligenza artificiale svolge un ruolo centrale in questo processo, rendendo possibile l'analisi dei dati dei fan per personalizzare le interazioni su scala individuale (Davenport et al., 2020).

Una delle tecnologie chiave alla base della personalizzazione è rappresentata da *personalized recommendation system*, che utilizzano algoritmi per suggerire contenuti ed offerte rilevanti per ciascun fan. Questo tipo di tecnologia è comunemente utilizzato dalle piattaforme di *streaming* e dalle app sportive per proporre *highlights* delle partite, statistiche o contenuti esclusivi, basati sugli interessi e sulle abitudini di visualizzazione degli utenti (Smith, 2020). Ad esempio, la NBA ha sviluppato un sistema di raccomandazione che consente ai fan di ricevere notifiche personalizzate sulle partite dei team preferiti e di accedere a statistiche aggiornate, rendendo l'esperienza dell'utente unica ed altamente coinvolgente (Shilbury, 2009).



Fonte: <https://www.nba.com/app>.

Anche le notifiche *push* e le comunicazioni mirate svolgono un ruolo fondamentale nella personalizzazione. Attraverso queste strategie, i club sportivi possono raggiungere i fan in modo tempestivo, con offerte oppure informazioni rilevanti per ciascun segmento di pubblico. Le app ufficiali delle squadre, ad esempio, inviano notifiche *push* per aggiornare i fan su notizie, risultati e promozioni speciali, migliorando l'*engagement* ed incentivando la partecipazione attiva. Questo tipo di personalizzazione è particolarmente efficace nel mantenere

alta l'attenzione dei fan e nel promuovere eventi e prodotti in tempo reale (Blattberg et al., 2008).

Le piattaforme di social media offrono ulteriori opportunità di personalizzazione, grazie alla possibilità di monitorare le interazioni degli utenti ed adattare i messaggi in base ai loro interessi. I club sportivi utilizzano strategie di targeting avanzate per identificare i segmenti di pubblico ed offrire contenuti che risuonano con le loro preferenze culturali, età e luoghi di provenienza (Kaplan & Haenlein, 2010). Questo approccio è stato adottato con successo da club come il Real Madrid, che utilizza l'analisi dei dati sui social media per comprendere meglio i propri fan e proporre contenuti esclusivi, come dietro le quinte e interviste con i giocatori, che rafforzano il senso di appartenenza alla *community* (Pronschinske et al., 2012).

Un ulteriore esempio di personalizzazione avanzata si trova nell'adozione di strumenti di *gamification* nelle app sportive. La *gamification* crea esperienze interattive e coinvolgenti, come quiz e sfide, che premiano i fan con punti fedeltà e ricompense. Questo approccio consente alle società sportive di incentivare la partecipazione ed aumentare la fedeltà, utilizzando la tecnologia per trasformare il modo in cui i fan interagiscono con il brand (Hamari & Koivisto, 2015). Alcune squadre di calcio, ad esempio, offrono programmi di *loyalty* basati su punti che possono essere utilizzati per sconti sui biglietti e *merchandising*, rafforzando la fedeltà e incentivando gli acquisti.

La personalizzazione nel marketing sportivo rappresenta, quindi, una strategia fondamentale per aumentare la fidelizzazione e l'engagement dei fan. L'implementazione di queste strategie richiede, però, l'uso etico dei dati ed una gestione accurata delle preferenze dei fan per garantire un'esperienza positiva e rispettosa della privacy. L'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati continueranno a svolgere un ruolo centrale, consentendo alle società sportive di sviluppare un marketing sempre più personalizzato e centrato sul cliente.

4. Applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nello Sport

L'intelligenza artificiale (IA) ha aperto nuovi orizzonti nell'industria sportiva, andando oltre le attività di marketing per supportare una varietà di applicazioni pratiche, dall'analisi delle prestazioni degli atleti al miglioramento dell'esperienza dei fan. Le tecnologie *AI-driven* come il *machine learning*, il *natural language processing* (NLP) e i *big data analytics* consentono di raccogliere ed analizzare informazioni dettagliate, generando *insights* per decisioni strategiche sia in campo che fuori (Jordan & Mitchell, 2015; Davenport & Ronanki, 2018).

Uno dei principali ambiti applicativi dell'IA nello sport riguarda l'analisi delle prestazioni atletiche. Sistemi avanzati di *machine learning* e *computer vision* consentono di monitorare i movimenti degli atleti durante allenamenti e gare, analizzando parametri come velocità, posizione e tecnica. Questo tipo di analisi permette agli allenatori ed ai preparatori atletici di ottimizzare le strategie di allenamento e ridurre il rischio di infortuni. Ad esempio, nel calcio, il tracking dei movimenti dei giocatori attraverso l'uso di telecamere *AI-driven* e sensori di

movimento aiuta gli allenatori a raccogliere dati utili per adattare le tattiche di gioco e monitorare lo stato fisico degli atleti (Carling et al., 2008).

L'IA è, inoltre, ampiamente utilizzata nel *recruiting* e *scouting* degli atleti. Grazie agli algoritmi di *machine learning*, i team sportivi possono analizzare grandi quantità di dati per individuare talenti promettenti ed identificare i profili migliori per rinforzare la squadra. Questa tecnica, ampiamente adottata da club di calcio e basket professionisti, si basa su una combinazione di metriche di performance storiche e caratteristiche biometriche per prevedere le potenzialità di un atleta (Gonçalves et al., 2017). Il caso della Major League Baseball (MLB) è emblematico: la lega ha adottato un sistema di analisi avanzata per monitorare e valutare le performance dei giocatori in tempo reale, facilitando decisioni più informate nel processo di scouting e selezione (Lewis, 2004).



Fonte: <https://www.mlb.com/es/redsox/video/statcast-from-the-world-series>.

L'intelligenza artificiale supporta anche la gestione dei dati e delle operazioni. I club sportivi si affidano a piattaforme di analisi dei dati basate sull'IA per ottimizzare la gestione delle risorse, monitorare la partecipazione ai vari eventi e migliorare la logistica interna. Il sistema di *ticketing dinamico*, ad esempio, utilizza l'analisi predittiva per ottimizzare i prezzi dei biglietti in base alla domanda e alle caratteristiche dell'evento, come dimostrato dalla Premier League, che ha aumentato i ricavi utilizzando il *dynamic pricing* (Courty & Pagliero, 2015).

Un altro ambito applicativo emergente è l'esperienza dei fan all'interno degli stadi, dove l'IA contribuisce a migliorare l'interazione e l'engagement del pubblico. Tecnologie come il riconoscimento facciale e l'automazione degli accessi agevolano l'ingresso negli impianti, garantendo un flusso più rapido e sicuro dei tifosi (Szymanski, 2020). Inoltre, la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) offrono ai fan esperienze immersive e interattive, come la possibilità di vivere la partita da prospettive esclusive, accedendo a contenuti extra ed approfondimenti in tempo reale (Pallavicini & Cipresso, 2018).

L'IA è anche diventata una risorsa strategica nella prevenzione e gestione degli infortuni. Attraverso l'analisi dei dati raccolti da dispositivi *wearable*, come braccialetti e sensori applicati all'abbigliamento sportivo, gli atleti e i team possono monitorare parametri vitali ed indicatori di affaticamento. Questi dati vengono elaborati in tempo reale per fornire avvisi di rischio e suggerimenti personalizzati su tempi di recupero ed intensità degli allenamenti, riducendo così l'incidenza degli infortuni. Ad esempio, nel basket, i dispositivi indossabili consentono di misurare la frequenza cardiaca ed il carico di lavoro per prevenire il sovrallenamento e mantenere gli atleti nelle migliori condizioni fisiche (Li et al., 2019).

Le applicazioni dell'IA nello sport abbracciano una vasta gamma di aree operative, contribuendo a migliorare l'efficienza delle operazioni, le strategie di gioco e l'esperienza del fan. Grazie ai continui progressi tecnologici, le società sportive hanno l'opportunità di integrare l'IA nelle loro strategie a lungo termine, rendendo il settore più dinamico e competitivo.

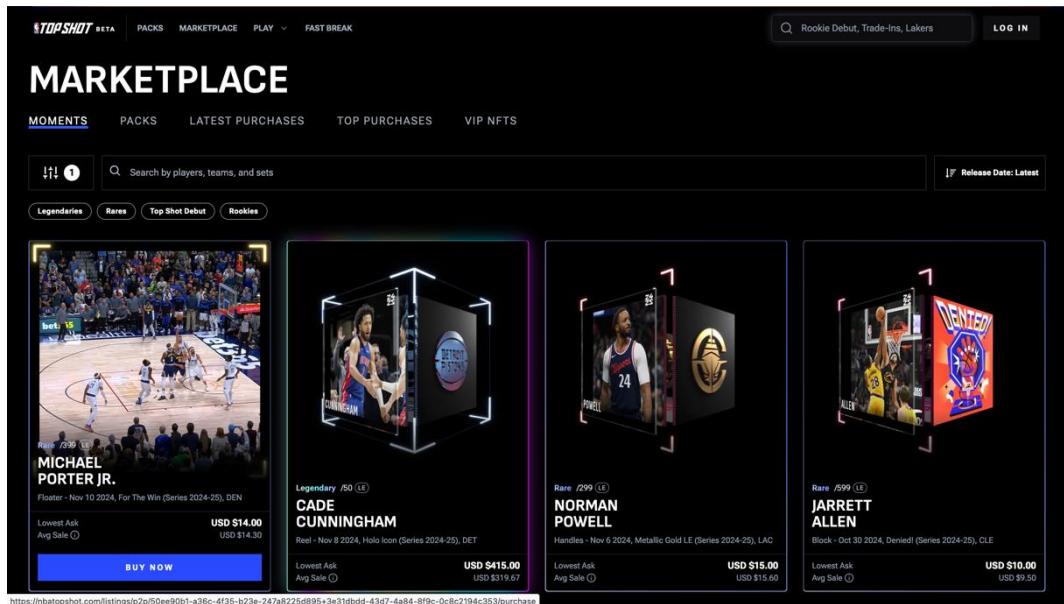
5. La Blockchain come Strumento Innovativo nel Marketing Sportivo

La *blockchain* è una tecnologia rivoluzionaria che sta trasformando numerosi settori, incluso quello sportivo. Si tratta di un registro digitale distribuito e immutabile che permette di registrare transazioni in modo trasparente e sicuro, senza la necessità di un intermediario centrale (Swan, 2015). Ogni blocco contiene dati che vengono validati da una rete decentralizzata, garantendo così l'autenticità e la tracciabilità delle informazioni. Questa tecnologia, nata inizialmente per supportare le criptovalute, trova oggi applicazioni molto più ampie, offrendo nuove opportunità per il marketing e l'*engagement* nello sport.

Nel settore sportivo, la *blockchain* sta cambiando il modo in cui le organizzazioni gestiscono il coinvolgimento dei fan ed alcuni processi di commercializzazione. Uno degli sviluppi più innovativi è rappresentato dai *fan token*, asset digitali che permettono ai tifosi di partecipare attivamente alla vita del club. Questi *token*, emessi su piattaforme *blockchain*, consentono ai fan di votare su decisioni come il design delle maglie o le canzoni da suonare nello stadio, creando una relazione più interattiva e coinvolgente. Squadre come il Paris Saint-Germain e il Manchester City utilizzano già i fan token per rafforzare il legame con i loro tifosi e generare nuove fonti di entrate.

Un altro sviluppo significativo riguarda gli NFT (*Non-Fungible Tokens*), che hanno rivoluzionato il concetto di collezionismo sportivo. Attraverso gli NFT, le squadre possono offrire momenti unici, come *highlights* di partite o immagini autenticate, ai fan. Questi asset digitali sono registrati su blockchain, garantendo proprietà esclusiva e autenticità. La piattaforma NBA Top Shot è un esempio emblematico: ha generato centinaia di milioni di dollari in vendite, dimostrando il potenziale di questa tecnologia per attrarre nuove generazioni di tifosi digitali¹.

¹ NBA Top Shot ha generato centinaia di milioni di dollari in vendite, evidenziando il potenziale degli NFT nel coinvolgere nuove generazioni di tifosi digitali. Ad esempio, nel febbraio 2021, la piattaforma ha registrato un volume di vendite di circa 224 milioni di dollari. Questi dati sottolineano come NBA Top Shot abbia sfruttato la tecnologia blockchain per offrire ai fan un modo innovativo di collezionare e interagire con i momenti salienti del basket, attirando un pubblico più giovane e



Fonte: <https://nbatopshot.com/search>.

Anche il *ticketing* su *blockchain* sta guadagnando terreno. I biglietti digitali basati su blockchain riducono il rischio di frodi, assicurano una maggiore tracciabilità e permettono ai club di personalizzare l'esperienza del fan. Ad esempio, i biglietti possono includere *bonus* come contenuti esclusivi o sconti sul *merchandising*, migliorando l'*engagement* e aumentando la fidelizzazione (Tapscott & Tapscott, 2018).

La *blockchain* sta trovando, inoltre, applicazione nella gestione delle operazioni e nella sostenibilità. Attraverso contratti intelligenti (*smart contract*), i club possono automatizzare processi come la gestione dei diritti di immagine o il pagamento di bonus agli atleti, riducendo i tempi ed i costi operativi. La tracciabilità offerta dalla *blockchain* supporta anche iniziative di sostenibilità, monitorando i consumi energetici degli stadi e rendendo più efficiente l'uso delle risorse.

La *blockchain* rappresenta una delle tecnologie più promettenti per il futuro del marketing sportivo. Con le sue applicazioni in *fan engagement*, collezionismo ed operazioni, questa tecnologia non solo aumenta l'efficienza, ma rafforza il legame emotivo tra le squadre ed i tifosi. Per sfruttarne appieno il potenziale, le organizzazioni sportive dovranno affrontare sfide come la regolamentazione e la formazione di competenze specifiche.

6. Sfide e Prospettive Future dell'Intelligenza Artificiale nel Marketing Sportivo

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nel marketing sportivo ha portato notevoli benefici, ma ha anche generato sfide significative e interrogativi su come la tecnologia possa evolvere nel settore. Uno dei temi centrali è l'etica nella raccolta

tecnologicamente orientato (https://criptospia.com/nba-top-shot-affonda-piu-di-178-milioni-di-vendite-ai-minimi-annuali/?utm_source=chatgpt.com).

e gestione dei dati dei fan, specialmente in un contesto in cui vengono utilizzati algoritmi avanzati per analizzare e prevedere comportamenti. L'uso dell'IA richiede la gestione di una grande quantità di dati personali, e i fan sono sempre più attenti alla loro privacy, spingendo le organizzazioni sportive ad implementare pratiche di *data governance* trasparenti e sicure (Mittelstadt et al., 2016; Chen et al., 2018).

Inoltre, l'integrazione dell'IA nei processi gestionali ha generato sfide legate alla trasparenza e alla "spiegabilità" degli algoritmi. Le società sportive, in particolare, sono chiamate a bilanciare l'uso di sistemi di intelligenza artificiale che migliorano l'efficacia delle loro strategie di marketing con la necessità di garantire che i fan comprendano come e perché i loro dati vengono utilizzati (Ribeiro et al., 2016). La trasparenza è fondamentale per mantenere la fiducia dei fan e rispondere alle regolamentazioni sulla protezione dei dati, come il GDPR in Europa, che stabilisce regole severe sull'uso e la protezione delle informazioni personali (Voigt & Bussche, 2017).

Un'altra sfida chiave è rappresentata dalla disuguaglianza nell'accesso alla tecnologia. Le grandi società sportive possono investire in infrastrutture di IA avanzate, mentre le realtà più piccole potrebbero non disporre delle stesse risorse economiche, creando un divario tecnologico che influenza la competitività. Di conseguenza, il settore sportivo rischia di polarizzarsi, con alcune organizzazioni in grado di sfruttare appieno l'IA per migliorare l'engagement e altre che lottano per mantenere il passo (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Le applicazioni di IA nel marketing sportivo richiedono competenze altamente specializzate, sia in termini di gestione dei dati sia nella comprensione delle tecniche di *machine learning* e *data analytics*. L'acquisizione ed il mantenimento di talenti con queste competenze rappresenta una sfida, poiché la domanda di esperti in IA supera l'offerta, costringendo le organizzazioni ad investire in formazione e sviluppo (Bughin et al., 2018). La mancanza di competenze specifiche può ostacolare l'implementazione efficace dell'IA e rallentare l'innovazione nel settore.

Nonostante queste sfide, le prospettive future dell'IA nel marketing sportivo sono promettenti.

L'IA ha anche il potenziale per supportare la sostenibilità e l'efficienza energetica delle infrastrutture sportive. Attraverso sistemi intelligenti di gestione delle strutture, è possibile monitorare e ridurre i consumi energetici, contribuendo a rendere gli impianti sportivi più sostenibili. Queste soluzioni, oltre a ridurre i costi operativi, rappresentano un importante valore aggiunto per i club che vogliono promuovere un'immagine responsabile e rispettosa dell'ambiente, in linea con le aspettative crescenti dei consumatori verso la sostenibilità.

Mentre l'IA continua a trasformare il marketing sportivo, risulta quindi fondamentale che le organizzazioni sportive affrontino queste sfide con un approccio responsabile e strategico. Solo così l'IA potrà essere utilizzata per creare valore sostenibile, migliorando l'interazione con i fan e promuovendo innovazioni che mantengano il settore competitivo al passo con le esigenze di trasparenza e sostenibilità del mondo moderno (West et al., 2019).

Bibliografia

- Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer Science & Business Media.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Subramaniam, A., & Trench, M. (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey Global Institute.
- Carling, C., Reilly, T., & Williams, A. M. (2008). *Performance Assessment for Field Sports*. Routledge.
- Chadwick, S. (2015). *Handbook of Sports Marketing Research*. Edward Elgar Publishing.
- Chen, J., Jiao, H., & Wu, X. (2018). *Personal Information Protection in Big Data Era: Challenges and Opportunities for Privacy and Security*. Information Security Journal: A Global Perspective, 27(2), 70-79.
- Courty, P., & Pagliero, M. (2015). *Dynamic Pricing in the Sports Industry*. Journal of Economic Perspectives, 29(2), 77-96.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.
- Davenport, T., Guha, A., & Grewal, D. (2020). *How AI Will Change the Way We Make Decisions*. Harvard Business Review, 98(4), 96-104.
- Feldman, R., & Sanger, J. (2007). *The Text Mining Handbook: Advanced Approaches in Analyzing Unstructured Data*. Cambridge University Press.
- Friedman, L. (2005). *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*. CRC Press.
- Gonçalves, B., Figueiredo, P., Macas, V., & Sampaio, J. (2017). *A Comparative Analysis of Ball Possession Metrics between European Soccer Leagues*. Journal of Sports Sciences, 35(9), 892-897.
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015). "Working Out for Likes": An Empirical Study on Social Influence in Exercise Gamification. Computers in Human Behavior, 50, 333-347.
- He, H. (2013). *Social Media Marketing for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). *Machine Learning: Trends, Perspectives, and Prospects*. Science, 349(6245), 255-260.
- Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2021). *Speech and Language Processing* (3rd Edition). Pearson.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. Business Horizons, 53(1), 59-68.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Lee, J. S., & Kahle, L. R. (2016). *The Marketing of Sports and Entertainment: From NFL Football to Broadway Musicals*. Routledge.
- Lewis, M. (2004). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. W.W. Norton & Company.
- Li, R. T., Salata, M. J., & Cohen, S. B. (2019). *Wearable Performance Devices in Sports Medicine*. Sports Health, 11(6), 548-552.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). *The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate*. Big Data & Society, 3(2), 1-21.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press.

- Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). *Attracting Facebook 'Fans': The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams*. Sport Marketing Quarterly, 21(4), 221–231.
- Ribeiro, M. T., Singh, S., & Guestrin, C. (2016). “*Why Should I Trust You?” Explaining the Predictions of Any Classifier*. Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 1135-1144.
- Shapiro, S. L., Ridinger, L. L., & Trail, G. T. (2018). *Sport Consumer Behavior*. Human Kinetics.
- Shilbury, D. (2009). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge.
- Smith, A. C. T. (2020). *Sport Marketing and Consumer Behavior: Marketing of Sporting Events*. International Review of Sport and Exercise Psychology, 13(3), 259-277.
- Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media.
- Szymanski, S. (2020). *Sports Analytics and Data Science: Winning the Game with Methods and Models*. Oxford University Press.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2018). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
- Usai, A., Orlando, B., Mazzoleni, A., & Sala, A. L. (2018). *The role of text mining in predictive analytics: A systematic literature review*. Journal of Knowledge Management, 22(5), 1126-1140.
- Voigt, P., & Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). *Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry*. Journal of Sport Management, 23(6), 743–769.
- West, D. M., & Allen, J. R. (2019). *Turning Point: Policymaking in the Era of Artificial Intelligence*. Brookings Institution Press.

CAPITOLO 8

MARKETING E FINANZA DELLE AZIENDE SPORTIVE*

Sommario: 1. Introduzione - 2. La sinergia tra marketing e finanza – 3. Marketing, sostenibilità e responsabilità sociale - 4. Misurazione e analisi delle performance - 5. Crowdfunding: uno strumento di marketing al servizio della finanza - 5.1 Tipologie di crowdfunding nel settore sportivo - 5.1.1 Donation crowdfunding – 5.1.2 Reward crowdfunding - 5.1.3 Equity crowdfunding - 5.1.4 Lending crowdfunding - 5.2 Benefici del crowdfunding per le aziende sportive - 6. Sfide (finanziarie) nel marketing sportivo – 7. Conclusioni

1. *Introduzione*

Il marketing gioca un ruolo cruciale nel contesto delle imprese sportive, per costruire e rafforzare l'immagine del brand e come strumento chiave per supportare le strategie finanziarie che garantiscono la sostenibilità economica di lungo periodo. Attualmente, con la competizione sempre più intensa e la complessità delle interazioni con un pubblico esigente e ben informato, le imprese sportive si trovano a dover affrontare sfide diverse che richiedono un approccio strategico integrato e multidimensionale.

In questo scenario, il marketing non si limita a promuovere eventi e prodotti, ma svolge il compito fondamentale di creare e mantenere un legame emotivo tra i tifosi ed il brand. Attraverso campagne pubblicitarie mirate, eventi dal vivo coinvolgenti e interazioni dinamiche sui social media, le aziende riescono ad attrarre nuovi sostenitori, che diventano parte di una comunità di fan fedeli. Questo legame emotivo contribuisce in modo significativo all'aumento delle vendite di biglietti, merchandising e sponsorizzazioni, rendendo il marketing un motore chiave per la crescita economica dello sport nel suo complesso.

Tuttavia, le attività di marketing devono però essere supportate da solide basi finanziarie affinché l'intera struttura organizzativa aziendale possa trarne vantaggio; è altresì fondamentale che le decisioni di investimento in marketing siano giustificate da analisi dettagliate che dimostrino il potenziale ritorno sugli investimenti (ROI) e la sostenibilità delle campagne nel tempo.

Questo capitolo si propone di esplorare la sinergia tra marketing e finanza nel contesto delle organizzazioni sportive (è stato utilizzato il termine “organizzazioni” piuttosto che “imprese” per la volontà di includere non solo le organizzazioni orientate all’economicità e, successivamente, al profitto, ma anche realtà che operano con finalità diverse; benché nel proseguo tutti i termini saranno usati come sinonimo), evidenziando come le decisioni di marketing possano influenzare i risultati finanziari e, al contempo, come gli aspetti finanziari possano guidare e modellare le strategie di marketing. Attraverso un’analisi critica e l’esame di casi studio, il capitolo ambisce a fornire una visione delle dinamiche tra questi due

* Di Pasquale Stefanizzi.

ambiti, sottolineando la necessità di un approccio integrato per affrontare le sfide e cogliere le opportunità nel mondo dello sport.

2. *La sinergia tra marketing e finanza*

La relazione tra marketing e finanza è fondamentale per il successo delle imprese sportive, poiché le decisioni di marketing influenzano la percezione del brand ed hanno anche un impatto diretto e tangibile sulle performance finanziarie. In un settore altamente competitivo e in continua evoluzione, le aziende sportive devono adottare strategie di marketing integrate e ben pianificate per garantire risultati significativi. L'utilizzo della tecnologia può migliorare i risultati finanziari di una strategia di marketing. Kunz, R. E., & Santomier, J. (2019) e Rynarzewska, A. I. (2018) hanno dimostrato che la realtà virtuale ha un potenziale notevole per aumentare l'engagement, la partecipazione e la soddisfazione dei tifosi sportivi. La creazione di contenuti VR di alta qualità e coinvolgenti potrebbe portare a un aumento delle vendite, poiché i tifosi sarebbero più inclini a investire in esperienze che migliorano la propria consapevolezza dell'evento sportivo.

González-Serrano, M. H., Alonso-Dos-Santos, M., Crespo-Hervás, J., & Calabuig, F. (2024) e Richelieu, A., & Webb, A. (2021) hanno evidenziato una forte sinergia tra risultati economico-finanziari e strategie di marketing adeguate nel contesto delle imprese sportive. In particolare, l'integrazione di elementi di intrattenimento e la creazione di esperienze coinvolgenti, definite come "sportainment", si rivelano cruciali per il successo economico delle imprese e/o degli eventi sportivi, oltre che per costruire un forte valore del brand. Le strategie di gamification, che applicano elementi tipici del gioco in contesti non ludici, possono aumentare il coinvolgimento dei fan e la loro propensione alla spesa. Allo stesso modo, l'utilizzo di app per il fitness, piattaforme di social media interattive e tecnologie di realtà virtuale possono contribuire a creare esperienze sportive coinvolgenti e fidelizzare i fan. Per massimizzare l'efficacia delle strategie di marketing, è però cruciale segmentare il pubblico in base al loro rapporto con lo sport. Gli autori citati hanno proposto una segmentazione che distingue le persone tra "atleti", "fan" e "spettatori". Ogni segmento presenta un diverso livello di interesse per i diversi livelli dello "sportainment" e, di conseguenza, richiede strategie di marketing specifiche. Più in generale, però, le strategie di marketing che integrano la co-creazione di prodotti/servizi, mirando a costruire un forte legame emotivo con i fan, offrono esperienze personalizzate e autentiche e incrementano le potenzialità di guadagno.

Recenti studi¹ hanno evidenziato come le decisioni in materia di sponsorizzazione (come meglio si dirà nel capitolo 10) siano cruciali per creare una sinergia tra marketing e finanza nel settore dello sport. Le aziende sportive possono ottenere notevoli benefici dalla collaborazione con marchi di prestigio, che non solo forniscono un sostegno finanziario significativo, ma aiutano anche ad aumentare la visibilità del brand. Sponsorizzare eventi sportivi di grande richiamo permette alle aziende di raggiungere un pubblico più vasto e di instaurare un'associazione

¹ Rai, J. S., Cho, H., Singh, A., & Itani, M. N. (2023), Bańbuła, J. (2024), Alfian, R., Nugroho, W. F., & Yuliana, L. (2024), Fernando, A. L. K. R., & Chandrasekara, L. G. S. S. (2024), Alghizzawi, M., Habes, M., Hailat, K. Q., Safori, A., & Angawi, M. (2024).

positiva tra il marchio e l'immagine dell'evento o della squadra. La reputazione di un evento è un elemento chiave per attrarre sponsor. Le aziende tendono a investire in eventi con una solida reputazione, poiché ciò assicura una maggiore visibilità del marchio e un impatto positivo sulla propria immagine. Sponsorizzazioni ben pianificate possono generare visibilità mediatica e creare opportunità di cross-marketing, amplificando la diffusione del messaggio del brand.

Inoltre, la sinergia tra marketing e finanza diventa particolarmente rilevante in situazioni di crisi o di rapido cambiamento. Durante periodi di incertezza economica, come una recessione o una pandemia, le aziende sportive devono adattare rapidamente le proprie strategie al nuovo contesto.

In situazione difficili, la funzione marketing diventa fondamentale per mitigare i risultati negativi che potrebbero emergere. Oeckl, S. J. S., & Morrow, S. (2022) hanno osservato che le squadre di calcio scozzesi, in particolare quelle più piccole, dipendono fortemente dalle entrate finanziarie delle partite. Le restrizioni imposte durante la pandemia hanno portato alla sospensione delle partite e all'azzeramento dei ricavi, mettendo a rischio la stabilità finanziaria di molti club. Tuttavia, i marketing manager hanno dimostrato agilità e resilienza, sfruttando le tecnologie digitali per incrementare l'interazione virtuale e stabilire nuove partnership. La crisi, inoltre, ha offerto l'opportunità di affinare il pensiero strategico di lungo termine. Alcuni club hanno, infatti, utilizzato questo periodo per rivalutare i propri modelli operativi, esplorando nuovi approcci e sviluppando nuove strategie. La combinazione di analisi finanziaria e intuizioni di marketing ha, in sintesi, guidato questo processo, aiutando i club a emergere più forti e resilienti dalla crisi.

3. Marketing, sostenibilità e responsabilità sociale

Le iniziative di marketing che integrano pratiche sostenibili e di responsabilità sociale possono avere un impatto notevole sulla reputazione finanziaria di un'azienda. Queste strategie attraggono investitori e sponsor interessati alla sostenibilità, migliorando l'immagine del marchio e contribuendo al benessere generale della comunità, con conseguente incremento delle performance finanziarie.

Le aziende stanno investendo sempre più nello sport come strumento per migliorare la propria reputazione e promuovere la responsabilità sociale d'impresa. Lo sport, infatti, è spesso un veicolo per la promozione di tali valori, attraverso la sponsorizzazione di eventi sportivi di grande rilevanza. Nel Medio Oriente, ad esempio, lo sport riveste un'importanza culturale significativa e le aziende sfruttano questo ambito per apportare cambiamenti positivi alle condizioni sociali locali e sostenere i valori del marchio (Russo, E. & Mataruna-dos-Santos, L. J., 2024). Le aziende possono utilizzare lo sport per diffondere valori sociali positivi come la salute e l'inclusione sociale, sostenendo programmi per giovani atleti. Questo non solo migliora le condizioni di vita e la salute dei giovani, ma rafforza anche l'immagine dell'azienda come un'organizzazione che valorizza il benessere e lo sviluppo delle comunità in cui opera.

Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M. and Iraldo, F. (2022) hanno osservato che i gestori degli stadi mostrano una crescente sensibilità verso gli obiettivi ambientali, spinti dalla necessità di ottenere risultati

economici efficienti (come il risparmio energetico e di risorse) e di rendere visibili i risultati nella comunità. L'efficienza gestionale degli impianti è cruciale per massimizzare l'impatto sociale e la sostenibilità economica dei progetti; pertanto, l'interazione tra marketing e finanza diventa centrale nelle decisioni di tutti gli attori coinvolti, considerando che solo attraverso azioni mirate si possono ottenere risultati significativi.

La qualità del servizio e la politica dei prezzi influenzano la soddisfazione e le intenzioni comportamentali dei tifosi nel calcio professionistico. I risultati di alcuni studi evidenziano (Biscaia, R., Correia, A., Yoshida, M., Rosado, A. and Marôco, J., 2013) l'importanza di strategie di marketing mirate per aumentare la partecipazione e, di conseguenza, la sostenibilità economica degli impianti sportivi.

Secondo un rapporto dell'Istituto per il Credito Sportivo del 2023², l'investimento nello sport ha, non solo un impatto positivo a livello economico e finanziario per le imprese in esse operanti, ma anche un impatto sociale misurabile. Infatti, per ogni euro investito nello sport, si generano 3 euro di ritorni sociali, triplicandone quindi i benefici. Questo impatto si registra maggiormente nelle aree del Mezzogiorno d'Italia, dove si riscontrano alti livelli di vulnerabilità. Nel report citato è stata anche osservata l'importanza delle infrastrutture sportive per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare per la salute e il benessere. L'investimento in impianti sportivi porta a una riduzione delle spese sanitarie, stimata in 2,6 euro per ogni euro investito. In sintesi, le aziende che investono in questo settore, adottando politiche di sostenibilità e responsabilità sociale, potrebbero ottenere un vantaggio competitivo e migliorare la propria immagine, con possibili ricadute positive sulla fedeltà dei clienti e sulle vendite.

Al più rinomato ROI, utilizzato negli ambiti finanziari per la valutazione del ritorno economico degli investimenti, è stato adottato dall'ICS una nuova metodologia finalizzata a quantificare i benefici sociali degli investimenti denominata SROI.

Lo SROI (Social Return on Investment) è una metodologia utilizzata per misurare l'impatto sociale di un investimento, tra cui quelli in ambito sportivo; in altre parole, esprime quanti euro di valore sociale vengono generati per ogni euro investito.

² Il Rapporto Sport 2023 di Istituto per il Credito Sportivo è rinvenibile al link: https://www.creditosportivo.it/rapporti_e_quaderni_ics/

Si basa sull'analisi costi-benefici (ACBA³) e si calcola come rapporto tra i benefici sociali attualizzati (VAN⁴) del progetto e i relativi costi (CAPEX⁵ + OPEX⁶).

In ambito sportivo, lo SROI è stato utilizzato per valutare l'impatto sociale di una vasta gamma di iniziative, tra cui:

- finanziamenti per la costruzione o la riqualificazione di impianti sportivi;
- programmi di promozione dell'attività fisica;
- valutazione dell'impatto sociale di specifici impianti sportivi.

L'utilizzo dello SROI in ambito sportivo offre diversi vantaggi:

- misurazione oggettiva dell'impatto sociale. Lo SROI consente di quantificare in termini monetari i benefici sociali generati da un investimento sportivo, rendendo più facile la valutazione dell'impatto del progetto e la sua comparazione con altre iniziative;
- supporto alle decisioni di investimento. Lo SROI può aiutare i decisori pubblici e privati a indirizzare i propri investimenti verso progetti sportivi che offrono il miglior ritorno sociale;
- miglioramento della comunicazione e della trasparenza. La misurazione dello SROI può contribuire a migliorare la comunicazione e la trasparenza delle organizzazioni sportive, rendendo più chiaro l'impatto sociale delle loro attività.

L'analisi SROI può mettere in luce diversi tipi di benefici sociali generati dagli investimenti in ambito sportivo. Alcuni esempi includono la riduzione della spesa sanitaria (la pratica sportiva regolare contribuisce alla prevenzione di numerose malattie croniche, con conseguente risparmio per il sistema sanitario nazionale), inclusione sociale (lo sport può favorire l'inclusione sociale di persone provenienti da contesti svantaggiati, come ad esempio i giovani NEET -Not in Education, Employment or Training-), riduzione della criminalità (gli impianti sportivi possono rappresentare un importante presidio sociale, soprattutto nelle aree periferiche, contribuendo a ridurre la criminalità), promozione del benessere psicofisico (l'attività fisica regolare ha un impatto positivo sul benessere psicofisico degli individui), aumento del capitale sociale (lo sport favorisce la creazione di reti sociali e il senso di comunità).

Nel report di Istituto per il Credito Sportivo, lo SROI è stato utilizzato per analizzare due tipi di iniziative:

³ACBA sta per Analisi Costi-Benefici. Si tratta di un metodo utilizzato per valutare la convenienza di un progetto, confrontando i costi totali con i benefici totali. L'ACBA è uno strumento fondamentale per la valutazione degli investimenti, soprattutto in ambito pubblico.

⁴ VAN è un indicatore finanziario utilizzato per valutare la redditività di un investimento. Il VAN tiene conto del valore temporale del denaro, attualizzando i flussi di cassa futuri al presente. Un VAN positivo indica che l'investimento è redditizio, mentre un VAN negativo indica che non lo è.

⁵ CAPEX sta per CAPital EXPenditure, ovvero spese in conto capitale. Si tratta di investimenti in beni durevoli, come ad esempio la costruzione di un nuovo impianto sportivo. Le spese CAPEX vengono ammortizzate nel corso della vita utile del bene.

⁶ OPEX è l'acronimo di OPerational EXPenditure, ovvero spese operative. Si tratta di costi sostenuti per il funzionamento di un'attività, come ad esempio le spese per il personale, le utenze e la manutenzione. Le spese OPEX sono costi ricorrenti che vengono sostenuti ogni anno.

- 1) i progetti infrastrutturali finanziati da ICS. L'analisi si è concentrata su oltre 6.300 progetti di riqualificazione e costruzione di strutture sportive, finanziati tra il 1993 e il 2022.
- 2) i programmi promossi da Sport e Salute ricadenti nel “Fondo per il potenziamento dell'attività sportiva di base per tutte le fasce della popolazione” (DPCM del 7 luglio 2022), in particolare sulle iniziative del “Fondo 80 milioni”.

L'analisi SROI ha evidenziato, come sopra anticipato, che l'investimento nello sport genera un ritorno sociale significativo. In media, per ogni euro investito nello sport si generano 3 euro di benefici sociali.

Anche piccoli investimenti possono generare un grande impatto sociale ed un elevato ritorno di marketing territoriale, soprattutto se promossi da enti locali, parrocchie e organizzazioni non profit (ad attivare economicità positive, infatti, non ci sono solo le imprese sportive propriamente dette, ma anche organizzazioni che con lo sport e attraverso di esso generano risvolti positivi anche e soprattutto sociale).

4. Misurazione e analisi delle performance

Misurare l'efficacia delle campagne di marketing è fondamentale per il miglioramento continuo delle organizzazioni sportive e per garantire un utilizzo ottimale delle risorse finanziarie. In un settore caratterizzato da dinamiche in costante evoluzione, le aziende devono adottare strumenti e metriche che forniscano una visione chiara delle loro performance. La sinergia tra marketing e finanza richiede che le aziende non solo monitorino le metriche tradizionali, ma che integrino anche analisi più avanzate per comprendere appieno l'impatto delle loro strategie (Ratten, V. & Thompson, A.-J., 2021).

Gli strumenti di analisi digitale sono cruciali per il successo delle campagne di marketing sportivo.

L'analisi del traffico web è essenziale per valutare l'efficacia delle campagne. Questo tipo di analisi permette di osservare il comportamento degli utenti sui siti web e sulle piattaforme digitali delle squadre, identificando i contenuti che generano maggiore interesse da parte dei tifosi ed offrendo informazioni preziose per ottimizzare i contenuti e le strategie di marketing (Mahmoud, A. B., 2024). Ad esempio, il team di basket Golden State Warriors ha dimostrato come l'analisi dei dati possa essere utilizzata per personalizzare l'esperienza dei fan, semplificando gli acquisti durante le partite e offrendo eventi digitali unici. Metriche come il numero di clic, il tempo trascorso sugli annunci e altre informazioni aiutano le organizzazioni sportive a comprendere il successo di specifiche campagne pubblicitarie o sponsorizzazioni. L'analisi dei dati non è solo uno strumento di monitoraggio, ma anche uno strumento strategico per migliorare le sponsorizzazioni e le strategie pubblicitarie. Ad esempio, Adidas utilizza algoritmi di apprendimento automatico e intelligenza artificiale per ottimizzare le proprie campagne di email marketing personalizzate, adattando i messaggi in base a dati come lingua, posizione e interesse per i prodotti (Digital Strategy Consulting, 2020).

L'analisi scientifica dei dati dei social media offre informazioni preziose sia per i manager del marketing e sia per i CFO⁷. Per ciò che concerne il marketing:

- identifica le tendenze del mercato. Attraverso l'analisi dei dati dei social media, è possibile scoprire tendenze emergenti, preferenze dei consumatori e il sentimento del marchio. Queste informazioni possono essere utilizzate per adattare le campagne di marketing, sviluppare nuovi prodotti e migliorare il posizionamento generale del marchio;
- misura l'efficacia della campagna. L'analisi dei dati dei social media consente ai professionisti del marketing di monitorare le prestazioni delle campagne in tempo reale. Misurando metriche come la portata, il coinvolgimento e le conversioni, è possibile valutare l'efficacia delle proprie iniziative e apportare le modifiche necessarie;
- migliora il coinvolgimento dei clienti. I social media offrono alle aziende la possibilità di interagire direttamente con i clienti. Analizzando i dati, si possono identificare modi per migliorare il coinvolgimento dei clienti, creare contenuti personalizzati e costruire relazioni più solide.

Per ciò che concerne la finanza:

- è utile nella previsione finanziaria. I dati dei social media possono essere utilizzati per prevedere le prestazioni finanziarie, come i ricavi e le entrate. Analizzando il sentimento del marchio, le conversazioni sui prodotti e altre metriche pertinenti, si possono ottenere informazioni sulle tendenze future e prendere decisioni di investimento più informate;
- valutazione del rischio. I dati dei social media possono fungere da sistema di allerta precoce per i potenziali rischi di crisi. Monitorando le conversazioni sui social media, i CFO possono inoltre identificare potenziali minacce alla reputazione del marchio, problemi nella catena di approvvigionamento o altre vulnerabilità che potrebbero influenzare i risultati finanziari;
- analisi della concorrenza. I dati dei social media possono essere di grande aiuto nel monitoraggio della concorrenza, aiutando le aziende a rimanere competitive e identificare potenziali opportunità di crescita.

Recenti studi (Ciegelski S., Rudeloff C., Horky T., 2024; Küster Boluda, I., Vila-Lopez, N., Mora, E. and Casanoves-Boix, J., 2024) mettono in luce l'importanza di diversi fattori legati all'utilizzo dei social media, come la frequenza di pubblicazione, la stagionalità e la pianificazione dei contenuti per massimizzare l'engagement. Le organizzazioni sportive tendono a pubblicare più con maggiore frequenza durante la stagione e pongono un'enfasi particolare agli attributi del prodotto. La pianificazione dei contenuti su piattaforme come Instagram o X è cruciale per raggiungere un buon livello di engagement.

⁷ Lo CFO, acronimo di Chief Financial Officer, si occupa della gestione strategica ed operativa delle finanze aziendali. In particolare si occupa, d'intesa con il CEO, delle attività di pianificazione finanziaria, controllo di bilancio, amministrazione della liquidità, contenimento dei rischi e analisi dei risultati economico-finanziari. Il CFO ricopre una figura amministrativa strategica considerato che è parte della direzione e non si limita solo all'aspetto contabile ed alla rendicontazione, ma si occupa della governance e dello sviluppo sostenibile dell'impresa. Il CFO, lavorando a stretto contatto con il CEO e con il top management, si occupa di ottimizzazione delle risorse, identificazione di possibilità di investimento e trasparenza verso gli stakeholders.

Le organizzazioni sportive fanno uso dei big data per prendere decisioni informate, migliorare le operazioni e sviluppare strategie di marketing più efficaci. L'uso dei dati nello sport non è un concetto recente: il libro di Michael Lewis del 2003, *Moneyball*, ha rivoluzionato il ruolo dei dati nel processo decisionale sportivo, sottolineando l'importanza di identificare le inefficienze e di basarsi sull'oggettività dei dati. È stato osservato (Watanabe, N. M., Shapiro, S., & Drayer, J., 2021) che le organizzazioni sportive utilizzano i big data per migliorare le prestazioni sul campo degli atleti e ottimizzare le attività aziendali.

I big data hanno un grande potenziale per trasformare ulteriormente l'approccio e l'operatività delle organizzazioni sportive, grazie a una segmentazione più precisa (l'analisi granulare dei dati consente di identificare gruppi di consumatori con caratteristiche specifiche, consentendo strategie di marketing più mirate), l'analisi avanzata dei social media (i social media generano enormi quantità di dati che possono essere utilizzati per comprendere il coinvolgimento dei fan, le tendenze e le dinamiche di potere), la creazione di modelli di prezzo dinamici (i big data consentono di analizzare le fluttuazioni dei prezzi dei biglietti in tempo reale, ottimizzando le strategie di vendita e massimizzando i ricavi).

La sinergia tra marketing e finanza si dimostra particolarmente rilevante in contesti di crisi o in periodi di rapidi cambiamenti. Durante circostanze come le recessioni economiche o le emergenze sanitarie, come quella causata dalla pandemia di COVID-19, le aziende sportive devono adattare le loro strategie in modo tempestivo. La capacità di monitorare e analizzare i dati derivanti dagli strumenti di marketing diventa fondamentale per individuare alternative ai modelli di business tradizionali e mantenere la competitività (Lu, Z., Bing, Z., Li, S., & Zender, A., 2024, Varmus, M., Mičiak, M., Toman, D., Boško, P., Greguška, I., & Elkhwesky, Z., 2024). Le sfide affrontate hanno accelerato l'innovazione e la digitalizzazione nell'industria sportiva. Piattaforme digitali, e-sport e contenuti online sono diventati essenziali per coinvolgere i fan e generare ricavi. L'analisi dei dati e i nuovi strumenti di marketing hanno permesso alle aziende di comprendere meglio il comportamento dei consumatori e ad adattare le proprie strategie. La pandemia ha messo in luce l'importanza di una gestione finanziaria robusta, della diversificazione delle fonti di reddito e della pianificazione per affrontare le crisi. Le aziende sportive devono essere pronte ad adattarsi a cambiamenti rapidi e a cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai trend emergenti (Keshkar, S., & Karegar, G. A., 2021).

5. *Crowdfunding: uno strumento di marketing al servizio della finanza*

Il crowdfunding è lo strumento finanziario che più di tutti rende oggettiva la relazione tra marketing e finanza. E' stato osservato (Pais P. Peretti P., Spinello C., 2018), infatti, che il crowdfunding non è solo uno strumento finanziario, ma anche un potente mezzo di marketing perché permette di testare un'idea, costruire una community intorno a un prodotto o progetto, acquisire notorietà di brand e posizionarsi sul mercato, indagandone in profondità dinamiche e potenzialità.

Tutto ciò è vero anche nello sport (Gerber, E. M., Hui, J. S., & Kuo, P. Y., 2012), perché permette alle aziende o agli organizzatori di eventi sportivi di raccogliere fondi direttamente dalla propria comunità di tifosi e sostenitori. Questo approccio consente di mobilitare risorse tramite piattaforme online, coinvolgendo attivamente le comunità e creando un legame più profondo tra le organizzazioni e i propri sostenitori.

Il crowdfunding, infatti, offre la possibilità di descrivere i prodotti, i servizi e i premi offerti per ogni tipo di contributo al progetto. Le campagne di crowdfunding, organizzate con un obiettivo di finanziamento e una durata limitata, non sempre raggiungono il finanziamento minimo per avviare il progetto; tuttavia, in alcuni casi, possono ottenere un successo straordinario, raccogliendo milioni di dollari di finanziamenti (Kaartemo, V., 2017; Giones, F., & Brem, A., 2019). Questo successo ha portato a considerare le piattaforme di crowdfunding come mercati in cui si incontrano la domanda di finanziamento e l'offerta di denaro per progetti utili e/o di interesse per specifiche comunità (crowd qualificato). Ma prima di tutto, il crowdfunding è uno strumento di marketing, dove il prodotto diventa la campagna stessa.

Attraverso poi le piattaforme di crowdfunding (Troise, C., 2019) gli imprenditori cercano di aumentare la visibilità del proprio business, prodotto o evento sportivo per opportunità di finanziamento attuali e future; testando, in questo modo, la reattività della propria comunità.

Il successo di una raccolta fondi dipende dalla capacità di sensibilizzare (sia online, sia onsite) una specifica comunità rispetto ad un determinato obiettivo, creando un legame sociale per il successo. Gli studiosi (Fanea-Ivanovici, M. & Baber H., 2021) hanno identificato diverse dinamiche per cui le persone contribuiscono alle campagne di crowdfunding, tra cui:

- motivazioni immateriali ed intrinseche legate a ricompense simboliche di grande valore personale. Ad esempio, in progetti di crowdfunding per film e serie web, la menzione nei titoli di coda o i ringraziamenti pubblici durante la prima rappresentano elementi significativi. Essere parte di un progetto creativo, culturale o sportivo si è dimostrato fondamentale per la partecipazione al crowdfunding dal punto di vista motivazionale. I fattori positivi che influenzano i livelli di contribuzione includono: divertimento, famiglia e amici, curiosità, altruismo, reciprocità e identificazione;
- consapevolezza interiore, che si manifesta nel ruolo svolto di ciascuno nella creazione o nell'arricchimento di idee e valori a vantaggio della comunità. Attraverso questo aspetto, la personalità individuale genera percezioni e comportamenti positivi nei confronti di nuovi prodotti e servizi. L'obiettivo del proponente la campagna è trasformare il crowdfunder in prosumer, coinvolgendolo direttamente nella produzione del contenuto attraverso la condivisione di idee, competenze, conoscenze e abilità;
- valori condivisi intesi in senso ampio, abbracciando significati, pensieri, obiettivi, convinzioni, interessi e idee simili all'interno di una comunità unita dal progetto crowdfunding. Le persone tendono a partecipare al crowdfunding se si identificano con la comunità e se sono motivate dal

- desiderio di aiutare gli altri, di connettersi con gli altri e di adottare nuove idee (Rodriguez-Ricardo, Y., Sicilia, M., & López, M., 2018);
- coinvolgimento nella campagna inteso non solo come capacità finanziaria di contribuire al progetto, ma anche in termini di utilità e valore del proprio contributo. Le persone sono più inclini a contribuire se credono che il proprio apporto possa avere un impatto positivo in senso lato (St John, J., St John, K., & Han, B., 2022). Più il progetto si avvicina al raggiungimento del suo obiettivo target, più ogni contributo è considerato prezioso. Inoltre, se i sostenitori ritengono che il loro contributo sia importante e pertinente, ciò avrà un impatto positivo sulla loro decisione di contribuire. Ciò darà vita a un sentimento di soddisfazione.

5.1 Tipologie di crowdfunding nel settore sportivo

5.1.1 Donation crowdfunding

Nel donation crowdfunding i sostenitori contribuiscono finanziariamente senza aspettarsi un ritorno economico. In questo caso, la ricompensa è spesso un mero ringraziamento, magari su un social network. Questa tipologia di raccolta fondi è spesso utilizzata per finanziare iniziative di comunità o progetti di beneficenza legati allo sport. Ad esempio, la campagna “Corri a Lecce – Insieme si può” ha utilizzato la piattaforma Buonacausa.org per raccogliere fondi al fine di dotare l’associazione podistica GPDM di Lecce di carrozzine utili per far correre le gare anche ad atleti con disabilità, ottenendo oltre 2.000 euro in donazioni da parte della comunità⁸.

5.1.2 Reward crowdfunding

Le campagne di reward crowdfunding si distinguono per l’offerta ai sostenitori di una ricompensa materiale, solitamente del merchandising esclusivo o esperienze speciali. Piattaforme come Eppela hanno ospitato campagne di crowdfunding per eventi sportivi. Ad esempio, la campagna “Noi siamo Parma” ha raccolto oltre 230.000 euro per finanziare la rinascita della squadra di calcio di Parma. Si ricorderà infatti che il 19 marzo 2015, il tribunale fallimentare di Parma dichiarò il fallimento del club a causa degli elevati debiti (per oltre 200 milioni di euro). Il 27 luglio 2015 la società venne formalmente rifondata da 7 soci parmigiani, che ripartirono dalla serie D. In questo contesto, facendo leva proprio sul concetto di comunità e di appartenenza, si diede corso alla campagna di crowdfunding, sulla cui pagina ufficiale si legge appunto “*Parte da qui il cammino per la stagione 2015/2016 del Parma Calcio 1913, con una campagna abbonamenti unica nel suo genere, che intende coinvolgere fin da subito i propri tifosi, che hanno condiviso*

⁸ La campagna è visionabile al link: <https://buonacausa.org/cause/insieme-si-pu>

insieme alla squadra sia grandi successi che un doloroso epilogo⁹“. Reward di questa campagna, che in Italia rimane epica per il contesto ed il momento storico in cui fu realizzata, furono proprio gli abbonamenti alla successiva stagione calcistica e gadget di diversa natura e genere (maglia in edizione limitata “Noi Siamo Parma”, sconti sul merchandising ufficiale, parcheggio assicurato e preassegnato per le partite in casa, bike sharing, ecc.).

5.1.3 *Equity crowdfunding*

L’equity crowdfunding si caratterizza per l’opportunità offerta, da parte dei soci di una società, di allargare la base sociale ad altri soggetti. In questo caso, la ricompensa offerta è far diventare socio, a tutti gli effetti, una persona di una società. Da parte del socio vi deve, quindi, essere prima dell’investimento in una campagna di equity crowdfunding la consapevolezza di divenire finanziatore del capitale di rischio di una società e quindi mettere a repentaglio l’investimento sino alla sua perdita completa. Numerosi sono gli esempi di campagne della tipologia in analisi, realizzate in ambito sportivo, anche in Italia. Tra le più importanti si annovera “Pordenone 2020” chiusa con successo, grazie all’investimento di 267 persone che hanno contribuito alla raccolta di €2,8 milioni¹⁰. Il Pordenone Calcio ha militato nel campionato di Lega Pro – Serie C nella stagione 2014/2015, ottenendo la promozione alla serie cadetta. La campagna di equity crowdfunding è servita per rafforzare la sua conoscenza su scala nazionale e l’ambizione di crescita attraverso la valorizzazione dei giovani (con la realizzazione di un centro sportivo d’eccellenza), toccando i temi del sociale e del legame con il territorio (per mezzo della valorizzazione e dello sviluppo dei giovani talenti allevati nelle proprie giovanili). Il progetto, che aveva un ambizioso obiettivo di € 2,2 milioni, aveva una quota minima di ingresso molto popolare, pari a 250 euro. Infatti, tre le tipologie di partecipazioni individuate per il progetto: categoria C (250-4.999 euro), categoria B (5.000-24.999) e categoria A (oltre 25.000 euro). Ai benefit tecnici (in primis i pieni diritti amministrativi, garantiti per tutte le quote) sono stati affiancati dei vantaggi esclusivi, sempre modulati sull’entità delle quote, quali abbonamenti, ingressi agevolati, merchandising e speciali scontistiche.

5.1.4 *Lending crowdfunding*

Mentre nell’equity crowdfunding ad essere finanziato è il capitale di rischio, offrendo agli investitori la possibilità di diventare soci a tutti gli effetti, nel lending crowdfunding ad essere finanziato è il capitale di prestito, offrendo agli investitori la possibilità di diventare creditori della società. In questo caso, per cercare di

⁹ La campagna è visionabile al link: <https://www.eppela.com/projects/1408>

¹⁰ La campagna non è più visionabile al link ufficiale dov’è stata realizzata, in quanto la piattaforma di equity crowdfunding TheBestEquity attualmente non esiste più. E’ possibile leggere le più importanti informazioni al link: <https://www.crowdfundingbuzz.it/successo-record-per-il-pordenone-calcio-2-milioni-raccolti-con-equity-crowdfunding/>

comprendere al meglio la natura di questa modalità di crowdfunding, gli investitori si sostituiscono (o più spesso si affiancano) al sistema bancario, offrendo capitali al fine di essere remunerati con un tasso di interesse. In termini di rischio, questa modalità ha un rischio pur sempre elevato ma decisamente minore rispetto al precedente.

In ambito sportivo, le campagne di lending crowdfunding sono state diverse in Italia, suscitando, non di rado, il proprio clamore per l'entità del capitale raccolto. Sino a qualche anno fa, oltretutto vi era una piattaforma specifica Tifosy, di origine britannica che, a causa della Brexit, ha subito alterne vicende. È stata fondata nel 2015 a Londra da Fausto Zanetton, specialista nei settori media, tech e sport in Goldman Sachs e Morgan Stanley, e il compianto Gianluca Viali. È notizia molto recente che abbia ricevuto l'autorizzazione da Consob e che possa tornare ad operare anche in Italia¹¹. Nel lending crowdfunding, a fare notizia, sono state due campagne dalla raccolta milionaria, la prima realizzata dal Frosinone Calcio avviata nel 2017 e chiusa nei primi mesi del 2018 raggiungendo 1,5 milioni di euro! La seconda realizzata dal Delfino Pescara 1936 nel 2018, che ha raccolto per 2,38 milioni di euro (al tempo la squadra militava in serie B). Scendendo nel dettaglio di quest'ultima operazione, al fine di comprendere le sinergie tra marketing e finanza in ambito sportivo, i fondi raccolti sarebbero stati utilizzati per lo sviluppo e il rinnovamento di tutto il complesso Delfino Pescara Training Center, un centro sportivo per la prima squadra e per il settore giovanile innovativo e all'avanguardia. Il centro sportivo era il collante sociale e, quindi, l'elemento da valorizzare a livello territoriale.

Scendendo nel dettaglio degli aspetti finanziari, gli investitori sottoscrittori hanno ricevuto un interesse su base annua pari all'8%, suddiviso fra 5% in contanti e 3% in credito del club spendibile per l'acquisto di abbonamenti, biglietti singoli o merchandising. Inoltre, è stato previsto un bonus nel caso di promozione nella massima serie del 25% (una tantum) che sarebbe stato pagato agli investitori durante i cinque anni di durata dell'obbligazione.

Le diverse modalità di crowdfunding, come già osservato nel caso dell'equity, possono essere correlate tra loro nella specificazione di una tipologia principale e di una o più secondarie. In particolare, nel caso del crowdfunding realizzato a Pescara, sono stati previsti diversi reward. Per esempio, chi avesse investito almeno 5.000 euro avrebbe avuto diritto al nome inciso sulla 'Wall of fame' al Delfino Pescara Training Center; un meet and greet con la squadra, 2 biglietti VIP in tribuna d'onore, maglia stagione 2018-19 firmata da tutti i giocatori e 2 inviti VIP all'apertura del Delfino Pescara Training Center.

Tabella 1: Sintesi delle diverse tipologie di crowdfunding

Tipologia di crowdfunding	Principali caratteristiche	Esempio
Donation	La ricompensa è spesso un mero ringraziamento. Il donation crowdfunding è solitamente utilizzato	Corri a Lecce – Insieme si può

¹¹ La notizia è ritrovabile al link: <https://www.crowdfundingbuzz.it/tifosy-piattaforma-uk-di-crowdfunding-dedicato-allo-sport-e-stata-autorizzata-da-consob/>

	per finanziare iniziative di comunità o progetti di beneficenza legati allo sport.	
Reward	La ricompensa è materiale, solitamente del merchandising esclusivo o esperienze speciali. Il reward crowdfunding è utilizzato per fare test di mercato o anticipare i ricavi un nuovo prodotto/servizio.	Noi siamo Parma
Equity	La ricompensa offerta consiste nel rendere una persona socio di una società. Dato il livello di complessità e l'elevato rischio associato all'equity crowdfunding, questo strumento è stato regolamentato attraverso una legislazione specifica, sia in Italia che in altri Paesi.	Pordenone 2020
Lending	La ricompensa consiste nella remunerazione del capitale prestato mediante il riconoscimento di un tasso di interesse. A causa del rischio intrinseco dello strumento, sono state introdotte normative specifiche a supporto e tutela degli investitori.	Delfino Pescara 1936

5.2 *Benefici del crowdfunding per le aziende sportive*

Dalla descrizione delle varie modalità e degli esempi di crowdfunding, emerge chiaramente il forte rapporto tra finanza e marketing nelle organizzazioni sportive. Per quest'ultime, infatti, il rapporto tra comunità e organizzazione è più intenso, grazie al profondo legame che unisce i tifosi alla loro squadra o al loro idolo, indipendentemente dallo sport.

Tra i vantaggi di avviare una campagna di crowdfunding, di qualunque tipo essa sia, c'è il rafforzamento della relazione con la propria community. Huth C. (2018) ha notato che i tifosi sono disposti a contribuire al finanziamento del nome di uno stadio¹² attraverso campagne di crowdfunding. Le motivazioni che li spingono includono il senso di appartenenza e il desiderio di preservare il nome storico di uno stadio. La partecipazione ha l'effetto di rafforzare la percezione e la considerazione del marchio del club sul mercato.

Le campagne di crowdfunding aumentano la visibilità e la consapevolezza del brand grazie alla condivisione e alla promozione da parte dei sostenitori. Questo approccio permette anche di testare l'interesse del mercato per nuovi prodotti o

¹² Il finanziamento dei “diritti di denominazione” (naming rights) si riferisce alla pratica in cui uno stadio o una struttura sportiva viene intitolata con il nome di uno sponsor in cambio di un contributo finanziario.

eventi. Arshad, N., Shneor, R., & Berndt, A. (2024) hanno osservato un alto livello di impegno da parte dei fundraiser, i quali si dedicano attivamente in tutte le fasi di una campagna di crowdfunding, sperimentando vari livelli di impegno cognitivo, emotivo, comportamentale e sociale in ciascuna fase. Ad esempio, l'impegno comportamentale e cognitivo è più intenso nelle fasi di pre e post lancio, mentre l'impegno emotivo raggiunge il picco durante le fasi di lancio, metà campagna e conclusione. Lo studio suggerisce che questi diversi modelli di impegno derivano dalla natura variabile delle attività e delle sfide che i fundraiser affrontano in ogni fase della campagna. Valenza, G., Balzano, M., Tani, M., & Caputo, A. (2023) hanno evidenziato che, presentando un progetto ad un vasto pubblico, l'equity crowdfunding consente alle imprese (soprattutto startup) di raccogliere feedback preziosi sulle loro idee. Questa interazione continua con il pubblico può portare a miglioramenti nei prodotti, a una revisione dei processi e a un adattamento dei modelli di business, stimolando l'innovazione e permettendo alle aziende di trarre vantaggio dalla “saggezza della folla”, con potenziali investitori che offrono una gamma di punti di vista e competenze. Questo processo di feedback iterativo, caratteristico dell'open innovation, promuove lo sviluppo di idee innovative e aumenta le loro possibilità di successo sul mercato.

Il crowdfunding si presenta come un'opzione innovativa e flessibile per le aziende sportive, consentendo di finanziare progetti e iniziative in modo diretto e coinvolgente. Le piattaforme di crowdfunding, attraverso i loro diversi modelli, offrono alle organizzazioni sportive l'opportunità di testare il mercato, raccogliere fondi e costruire una comunità di sostenitori che possa contribuire al successo a lungo termine dell'azienda.

Piattaforme digitali che incentivano l'utilizzo dei Big Data

Catapult (www.catapult.com/) è una piattaforma specializzata nell'analisi delle prestazioni sportive. Tra le funzionalità principali è possibile annoverare:

- **monitoraggio degli atleti.** Utilizzando dispositivi indossabili si raccolgono dati fisiologici e di movimento, ottenendo informazioni sulle prestazioni individuali;
- **analisi video.** Integrando i dati di performance con i filmati delle partite, consente un'analisi approfondita delle tattiche e delle strategie di gioco;
- **gestione dei dati.** Offrendo strumenti per l'archiviazione, l'elaborazione e la visualizzazione dei dati raccolti, facilita le decisioni in modo informato.

Catapult sfrutta i Big Data raccogliendo e analizzando enormi quantità di informazioni provenienti da diverse fonti, come sensori indossabili e video delle partite. Questi dati vengono elaborati per identificare schemi, monitorare le prestazioni e prevedere infortuni, offrendo agli allenatori e agli atleti una comprensione più approfondita delle dinamiche di gioco.

Second Spectrum (www.secondspectrum.com) è una piattaforma tecnologica che offre la possibilità di fare l'analisi avanzata delle prestazioni sportive attraverso l'uso di intelligenza artificiale (IA) e visione artificiale. Tra le funzionalità principali è possibile annoverare:

- **tracciamento dei giocatori.** Attraverso sistemi ottici tecnologicamente avanzati si monitora, in tempo reale, le posizioni e i movimenti di giocatori durante le partite, raccogliendo dati spaziali dettagliati;
- **analisi dei dati.** Con l'utilizzo dell'IA si elaborano i dati raccolti, generando metriche avanzate e approfondimenti sulle prestazioni individuali e di squadra;
- **visualizzazione e contenuti aumentati.** Fornisce strumenti per creare contenuti interattivi e aumentati, migliorando l'esperienza dei tifosi e offrendo nuove prospettive durante le trasmissioni sportive.

Second Spectrum con l'analisi dei Big Data analizza schemi, valuta le prestazioni e supporta le decisioni strategiche. Collaborazioni con leghe, come la NBA e la Premier League, consentono l'integrazione di dati avanzati nelle trasmissioni, migliorando l'esperienza visiva dei tifosi.

Ticketmaster (www.ticketmaster.it) è una piattaforma leader nella vendita di biglietti per eventi live, offre un'ampia gamma di opzioni per concerti, festival, spettacoli teatrali, eventi sportivi e altro ancora. Ticketmaster sfrutta i Big Data per migliorare l'esperienza degli utenti e ottimizzare i risultati economico/finanziari. La piattaforma è in grado di:

- **personalizzare l'esperienza utente.** Attraverso l'analisi di interessi e abitudini di acquisto degli utenti offre raccomandazioni personalizzate su eventi;
- **gestione dinamica dei prezzi.** Adatta i prezzi dei biglietti in tempo reale in base alla domanda e ad altri fattori di mercato;
- **prevenzione delle frodi.** Identifica e mitiga attività sospette attraverso l'analisi dei pattern di acquisto;
- **ottimizza le campagne di marketing.** Segmenta il pubblico e indirizza promozioni mirate per aumentare l'efficacia delle campagne.

L'integrazione dei Big Data consente a Ticketmaster di offrire un servizio più efficiente e personalizzato, migliorando sia la soddisfazione degli utenti che le performance aziendali.

Quantcast (www.quantcast.com) è una piattaforma tecnologica specializzata nell'analisi dell'audience e nella pubblicità digitale. Offre soluzioni avanzate per brand, agenzie ed editori, consentendo loro di comprendere meglio, attraverso la misurazione delle performance, il proprio pubblico e ottimizzare le campagne pubblicitarie online. Quantcast sfrutta i Big Data per:

- **creare profili dettagliati.** Identificando pattern e segmenti di pubblico specifici;
- **ottimizzare le campagne pubblicitarie.** Adattando i messaggi e le strategie in base ai comportamenti e alle preferenze degli utenti;
- **prevedere tendenze future.** Anticipando cambiamenti nel comportamento dell'audience e nelle dinamiche di mercato.

Questo approccio basato sui Big Data consente a Quantcast di offrire soluzioni pubblicitarie altamente mirate ed efficaci, migliorando la connessione tra brand e consumatori.

6. Sfide (finanziarie) nel marketing sportivo

Investire in marketing presenta sfide significative per le aziende sportive, tra cui l'instabilità del mercato e le variazioni delle preferenze dei consumatori. Questi fattori possono influenzare direttamente le decisioni di spesa e la strategia complessiva dell'organizzazione. In un contesto in cui il settore sportivo deve affrontare fluttuazioni economiche, come quelle causate da recessioni o crisi sanitarie globali, è fondamentale che le aziende sviluppino strategie flessibili e adattabili per mitigare i rischi.

Hoekstra, J. C., & Leeflang, P. S. H. (2020) hanno sottolineato come le aziende debbano adattarsi a cambiamenti significativi nel comportamento dei consumatori durante i periodi di crisi. Tra i cambiamenti si annoverano: la riduzione della capacità di spesa dei consumatori, lo spostamento verso altri marchi (solitamente di qualità minore) e la maggiore sensibilità agli incrementi dei prezzi. Tutti questi aspetti hanno delle ricadute finanziarie di non scarsa importanza, motivo per cui non possono essere sottovalutate. È stato osservato che le aziende che mantengono o aumentano la spesa pubblicitaria durante i periodi di crisi economica (perché forti della propria posizione finanziaria, in primis di liquidità) possono ottenere un vantaggio competitivo, al contrario dei concorrenti che la riducono e che perdono quote di mercato, indebolendo la fedeltà alla marca. Lo spirito di adattamento, si è notato durante il periodo di pandemia, è maggiore per quelle imprese con una strategia multicanale, che combina i canali offline e online. Infatti, i consumatori, intenti a mitigare gli effetti delle crisi, cercano più di sovente nuove soluzioni, accogliendo più favorevolmente nuovi prodotti e servizi. Da questi spunti, possono essere tratte alcune raccomandazioni per le organizzazioni sportive, ovvero:

- monitorare attentamente il comportamento dei consumatori e le tendenze del mercato. Le organizzazioni sportive devono essere consapevoli di come i consumatori stanno reagendo all'instabilità economica e adattare le loro strategie di conseguenza;
- presidiare in modo determinato ogni aspetto di marketing. Anche durante le recessioni, è fondamentale mantenere una forte presenza sul mercato per ricordare ai consumatori il valore del marchio.
- essere innovativi e sviluppare nuovi prodotti e servizi che soddisfino le mutevoli esigenze dei consumatori, accogliendo ogni spunto derivante dall'avanzamento tecnologico;
- adottare una strategia multicanale per raggiungere i consumatori laddove si trovano, in questo modo mitigando i rischi e posizionandosi per ottenere il successo di lungo periodo.

Le variazioni nelle preferenze dei consumatori rappresentano un'altra sfida importante. Il mercato sportivo è in continua evoluzione e le aziende devono adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle aspettative dei tifosi, che possono influenzare le vendite di biglietti, merchandising e sponsorizzazioni.

Winell, E., Armbrecht, J., Lundberg, E., & Nilsson, J. (2023) hanno osservato, nello sport d'élite, che la crescente commercializzazione influenza i tifosi e ciò può causare alcuni problemi. In particolare, la commercializzazione può contribuire a globalizzare l'identità dei tifosi. Mentre in passato i tifosi si identificavano principalmente con squadre locali, la ricerca di nuovi mercati da parte di squadre e

atleti porta a una diversificazione delle identità. Questo può creare tensioni tra i tifosi locali e tifosi stranieri, con i primi che potrebbero resistere alla commercializzazione della propria identità. Un'eccessiva commercializzazione o l'enfasi eccessiva su sponsorizzazioni inappropriate possono portare ad atteggiamenti negativi. Al contrario, sponsorizzazioni che migliorano la qualità competitiva della squadra possono essere accolte positivamente. La modernizzazione degli stadi, spesso guidata dalla necessità di incrementare le entrate finanziarie attraverso la diversificazione delle modalità per creare fatturato, può ridurre l'intensità emotiva associata all'esperienza nello stadio. Tuttavia, l'uso di elementi nostalgici e l'estensione del marchio sportivo attraverso il merchandising possono accentuare le emozioni dei tifosi. L'aumento dei prezzi dei biglietti, la vendita di biglietti a tifosi stranieri e un'eccessiva commercializzazione del brand dell'organizzazione sportiva, che solitamente è coincidente con quello della città o del territorio, possono erodere la fedeltà dei tifosi locali. La commercializzazione può innescare la resistenza dei tifosi, soprattutto quando percepiscono una minaccia all'autenticità della loro squadra o al loro ruolo come tifosi/supporter. Questa resistenza può manifestarsi in vari modi, dalla protesta alla creazione di nuovi club basati su valori tradizionali.

Una gestione oculata delle risorse è cruciale per affrontare le sfide delle organizzazioni sportive, le quali devono essere prudenti nella distribuzione del budget di marketing, assicurandosi che ogni investimento sia giustificato e misurato in termini di ritorno sugli investimenti (ROI).

Il rapporto tra budget – marketing – investimenti – marginalità deve essere costantemente monitorato. Il ROI (e lo SROI per quanto prima osservato) è l'indicatore principe di questo monitoraggio. Jensen, J.A. and White, D.W. (2018) hanno supportato fortemente l'idea che le misurazioni accurate del ROI siano essenziali per una gestione finanziaria sana, che consenta alle organizzazioni di ottimizzare le risorse, migliorare l'efficacia delle campagne e ottenere un ritorno sull'investimento più elevato. Il ROI è inoltre misurato per dimostrare agli stakeholder il valore creato.

7. Conclusioni

In questo capitolo è stata evidenziata l'importanza fondamentale della sinergia tra marketing e finanza nelle aziende sportive, per mantenere la competitività e garantire la sostenibilità economica e sociale a lungo termine. In un panorama sportivo in costante cambiamento, l'implementazione di strategie fondate sull'analisi dei dati e sull'indagine di mercato permette alle organizzazioni di rispondere alle esigenze dei tifosi, di massimizzare il ritorno sugli investimenti (ROI) e di gestire in modo efficace le risorse disponibili. Il crowdfunding emerge come una potente risorsa finanziaria e di marketing, grazie alla sua abilità di coinvolgere i tifosi e di rafforzare l'identità del marchio.

Le aziende che si dedicano a pratiche sostenibili e responsabili, anche attraverso fondi appositamente raccolti, riescono a ottenere vantaggi competitivi significativi, caratterizzati da una reputazione migliore e una fidelizzazione più forte della clientela. Inoltre, le difficoltà finanziarie, dovute alla fluttuazione del

mercato e alle crisi, richiedono una pianificazione anticipata e strategie chiare che aiutino a mantenere la stabilità economica e a preservare la lealtà dei sostenitori anche nei momenti più critici. Pertanto, la collaborazione tra finanza e marketing risulta essenziale per il successo delle imprese sportive, dando loro l'occasione di adottare nuove tecnologie per innovare, coinvolgere la comunità e assicurare un futuro sostenibile e solido.

Bibliografia

- Alfian, R., Nugroho, W. F., & Yuliana, L. (2024). Analysis of Brand Awareness, Brand Loyalty and Brand Reputation on Purchase Decisions, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 63–74. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/12636>
- Alghizawi, M., Habes, M., Hailat, K. Q., Safori, A., & Angawi, M. (2024). Understanding the Effectiveness of Digital Media Marketing on Sports Brand Loyalty: A Review. In A. M. A. Musleh Al-Sartawi et al. (Eds.), *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-Enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*, Volume 1 (Vol. 1151, pp. 215–226). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56015-6_17
- Arshad, N., Shneor, R., & Berndt, A. (2024). The reward crowdfunding campaign management process: An engagement perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(11), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2023-0480>
- Bańbuła, J. (2024). Effects of Brand Awareness, Brand Association, Perceived Quality, and Brand Loyalty on Overall Brand Equity in Sport. A Case Study of an Amateur Football Sports Club, *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 104, 36–47. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2024-0017>
- Biscaia, R., Correia, A., Yoshida, M., Rosado, A. and Marôco, J. (2013), The role of service quality and ticket pricing on satisfaction and behavioural intention within professional football, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 14 No. 4, pp. 42-66. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-14-04-2013-B004>
- Ciegelski S., Rudeloff C., Horky T. (2024), Branding strategies of human brands in sport on Instagram: the roles of private attributes and gender differences, *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 24, No. 3-4, 199-222. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2024.138981>
- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M. and Iraldo, F. (2022), Environmental management of sport events: a focus on European professional football, *Sport, Business and Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 208-232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>
- Digital Strategy Consulting. (2020), *Case study: Adidas uses Google data insights to create targeted storytelling and more relevant product messages*. Digital Strategy Consulting Ltd. Retrieved 28 August from <https://www.digitalstrategyconsulting.com/online-advertising/ad-tech/case-study-adidas-uses-google-data-insights-to-create-targeted-storytelling-and-more-relevant-product-messages/48603/>
- Fanea-Ivanovici M. & Baber H. (2021), Predicting Entrepreneurial and Crowdfunding Intentions ? A Study of Romania and South Korea, *The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania*, vol. 23 (Special15), pages 1003-1014, November. DOI:[10.5755/j01.ee.32.5.29300](https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.5.29300)
- Fernando, A. L. K. R., & Chandrasekara, L. G. S. S. (2024). The Influence of Sports Media on the Brand Awareness and Corporate Image of Sports Sponsorship Agreements within Sri Lanka Cricket; A Study of Moose Clothing's Sponsorship, *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 6(4), 212–218. <https://www.ajssmt.com/Papers/64212218.pdf>
- Gerber, E. M., Hui, J. S., & Kuo, P. Y. (2012). Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms, *Computer Supported Cooperative Work*, 21, 2133–2144
- Gionis, F., & Brem, A. (2019). Crowdfunding as a tool for innovation marketing: technology entrepreneurship commercialization strategies. In F. Therin et al. (Eds.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship, Ecosystems, Innovation and Development* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing Ltd. DOI:[10.4337/9781786439079.00016](https://doi.org/10.4337/9781786439079.00016)
- González-Serrano, M. H., Alonso-Dos-Santos, M., Crespo-Hervás, J., & Calabuig, F. (2024). Information management in social media to promote engagement and physical activity behavior, *International Journal of Information Management*, 78, 102803. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102803>

- Hoekstra, J. C., & Leeflang, P. S. H. (2020). Marketing nell'era del COVID-19, *Italian Journal of Marketing*, 2020, 249–260. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>
- Huth C. (2018), Back to traditional stadium names – Fans' role in financing naming rights through crowdfunding. *Sport, Business and Management: An International Journal* 8(3): 214–234. DOI:[10.1108/SBM-05-2017-0027](https://doi.org/10.1108/SBM-05-2017-0027)
- Jensen, J.A. and White, D.W. (2018), Trends in sport sponsorship evaluation and measurement: insights from the industry, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 19 No. 1, pp. 2-10. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2017-0057>
- Kaartemo, V. (2017). The elements of a successful crowdfunding campaign: A systematic literature review of crowdfunding performance, *International Review of Entrepreneurship*, 15(3). <https://www.researchgate.net/publication/319392255>
- Keshkar, S., & Karegar, G. A. (2021). Effect of the COVID-19 pandemic on the sports industry. In M. R. Torbati & S. P. Aylon (Eds.), *The Effects of Coronavirus Pandemic on the Sports Industry: An Update* (pp. 127–147). <https://doi.org/10.29252/aassjournal.964>
- Kunz, R. E., & Santomier, J. (2019). Sport content and virtual reality: technology acceptance of the next generation of sport media consumption. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Doi: [10.1108/SBM-11-2018-0095](https://doi.org/10.1108/SBM-11-2018-0095)
- Küster Boluda, I., Vila-Lopez, N., Mora, E. and Casanoves-Boix, J. (2024), Social media impact on international sports events related to the brand Spain: a comparison between inner versus outside events, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2023-0171>
- Lu, Z., Bing, Z., Li, S., & Zender, A. (2024). Navigating crisis: The effect of COVID-19 on sports entrepreneurs and service excellence in non-profit organizations, *Helijon*, 10, e32286. <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2024.e32286>
- Mahmoud, A. B. (2024), Digital Marketing Analytics in Sports. In A. Mansurali, M. J. P. D. Hack-Polay, & A. B. Mahmoud (Eds.), *Sports Analytics*. Springer. DOI:[10.1007/978-3-031-63573-1_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-63573-1_4)
- Marthinus, J., Duffett, R. G., & Knott, B. (2024). Social media adoption as a marketing communication tool by non-professional sports clubs: a multiple case study approach, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1464-6668, doi:[10.1108/IJSMS-04-2024-0082](https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2024-0082)
- Müller, T., Schuberth, F., & Henseler, J. (2024). Categorizing behavioral and formed concepts in sports marketing research. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(2), 310–329. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2022-0188>
- Oeckl, S. J. S., & Morrow, S. (2022). CSR in Professional Football in Times of Crisis: New Ways in a Challenging New Normal, *International Journal of Financial Studies*, 10(4), 86. <https://doi.org/10.3390/ijfs10040086>
- Pais P. Peretti P., Spinello C. (2018), *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità*, Egea, Milano.
- Rai, J. S., Cho, H., Singh, A., & Itani, M. N. (2023). The power of televised sporting events? The impact of fans' event involvement on corporate brand image and purchase intention, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(6), 1314–1331. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2022-0959>
- Ratten, V. & Thompson, A.-J. (2021), Digital Sport Marketing, in Thaichon, P. and Ratten, V. (Ed.) *Developing Digital Marketing*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 75-86. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-348-220211005>
- Richelieu, A., & Webb, A. (2021). Strategic sport marketing in the society of the spectacle, *Journal of Strategic Marketing*, 30(6), 555–566. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1965188>
- Rodriguez-Ricardo, Y., Sicilia, M., & López, M. (2018). What drives crowdfunding participation? The influence of personal and social traits, *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(2), 163–182. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-004>

- Russo, E. & Mataruna-dos-Santos, L. J. (2024). Promoting Corporate Social Responsibility Through Sport: The Case Study of Al Masaood in the United Arab Emirates. In *Corporate Social Responsibility in the Practice and in the Classroom* (pp. 13-27). Information Age Publishing. https://www.researchgate.net/publication/383821593_Promoting_Corporate_Social_Responsibility_Through_Sport_The_Case_Study_of_Al_Masaood_in_the_United_Arab_Emirates
- Rynarzewska, A. I. (2018). Virtual reality: A new channel in sport consumption, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 472–488. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2018-0028>
- St John, J., St John, K., & Han, B. (2022). Entrepreneurial crowdfunding backer motivations: a latent Dirichlet allocation approach, *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 223-241. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2021-0248>
- Troise, C. (2019). Marketing strategies in equity crowdfunding: A comparative study of Italian platforms, *International Journal of Marketing Studies*, 11(4). [10.5539/ijms.v11n4p16](https://doi.org/10.5539/ijms.v11n4p16)
- Valenza, G., Balzano, M., Tani, M., & Caputo, A. (2023). The role of equity crowdfunding campaigns in shaping firm innovativeness: evidence from Italy, *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 86–109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2022-0212>
- Varmus, M., Mičiak, M., Toman, D., Boško, P., Greguška, I., & Elkhwesky, Z. (2024). The impact of the COVID-19 pandemic and related measures on the sports industry in Slovakia, *Economies*, 12(8), 204. <https://doi.org/10.3390/economies12080204>
- Watanabe, N. M., Shapiro, S., & Drayer, J. (2021). Big data and analytics in sport management, *Journal of Sport Management*, 35(3), 197-202. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0067>
- Winell, E., Armbrecht, J., Lundberg, E., & Nilsson, J. (2023). How are fans affected by the commercialization of elite sports? A review of the literature and a research agenda, *Sport, Business and Management*, 13(1), 118–137. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2021-0135>

CAPITOLO 9

IL RUOLO ED IL VALORE DELLA MARCA

Sommario: 1. L'importanza della marca e la sua evoluzione - 2. Gli elementi di valore della marca - 2.1 La componente identificativa del brand - 2.2 La componente valutativa - 2.3 La componente fiduciaria - 3. Brand equity e sport

1. *L'importanza della marca e la sua evoluzione*

Il ruolo della marca nei processi gestionali è andato crescendo nel tempo per una serie di variabili che hanno modificato la sua funzione originaria. Da semplice nome o simbolo identificativo di un produttore, essa è diventata una componente, benché immateriale, essenziale e centrale dell'azienda e/o dei suoi prodotti, capace, come già detto, di oscurare, talvolta, le prestazioni funzionali degli stessi. La marca, intesa come espressione simbolica di un'impresa (o di un prodotto), delle sue caratteristiche, proprietà e qualità, può essere considerata come un elemento che determina un contatto visivo con ricadute psicologiche su più soggetti ai quali essa trasmette sensazioni, valori, garanzie ed altri messaggi. La marca diventa, quindi, un elemento sintetico che, in pochissimo spazio fisico, racchiude una quantità innumerevole di attributi che possono rappresentare un considerevole valore per l'impresa.

Il potenziale di valore espresso dalla marca è, soprattutto, rappresentato dalla capacità che essa ha di uscire dall'alveo aziendale e di consentire una sua distinzione dalle marche concorrenti, in modo da agevolare il processo di scelta del consumatore. In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse con il suo carattere di segno distintivo, ad alcune connotazioni che sono prive dell'elemento sostanziale poiché riguardano un'area prevalentemente soggettiva che investe il consumatore. In effetti, la marca, in quanto anche veicolo di comunicazione, subisce un processo di mutamento durante il percorso compiuto dall'emittente al ricevente, nel senso che diventa per il consumatore un'immagine generata anche dall'esperienza di consumo. Essa, pertanto, costituisce per l'impresa una promessa di offerta di una certa qualità anche quando il prodotto viene modificato. Per il consumatore diventa, quindi, una garanzia di ritrovare le stesse soddisfazioni avute con l'uso precedente¹. In conseguenza di tale visione, la marca viene a distinguersi dal prodotto e dall'impresa stessa poiché, mentre questi si modificano nel tempo per via del mutamento del mercato, essa rimane un solido e statico elemento di distinzione e garanzia.

L'impresa è passata da una focalizzazione sulle transazioni ad una sulle

¹ Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca*, ed. Guerini e associati, 1991, p. 38.

relazioni con l'ambiente esterno, logica operativa che, da un lato cerca di salvaguardare la quota di mercato, attraverso il mantenimento di un elevato livello di soddisfazione della clientela (gestione della fedeltà), dall'altro cerca di raggiungere un suo ampliamento, utilizzando anche criteri di segmentazione e di comunicazione utili per differenziare l'offerta e per rafforzare il rapporto con il *trade*² che ha subito profonde modifiche nel corso del tempo.

Si può, quindi, asserire che la marca, anche attraverso la comunicazione, è il punto di partenza di un processo creativo di valore che, muovendo dalla realizzazione di un'immagine, determina un vantaggio competitivo in termini di migliore posizionamento, quindi, di aumento degli scambi e fidelizzazione della clientela. In effetti, sia quando la marca si sviluppa all'interno dell'impresa, sia quando, a vario titolo, si può considerare non strettamente connessa con l'azienda che di questa ne fu ideatrice e creatrice, per avere valore, il brand deve possedere il requisito dell'attrattività, che determina lo scambio, indi la fedeltà del cliente. In un'economia sviluppata dove la domanda è assai evoluta e, pertanto, la competitività tra le imprese particolarmente accesa, è il cliente la vera risorsa per l'impresa poiché, essendo egli un attore dello scambio, crea e determina il valore per sé stesso e per l'impresa. Il ruolo della marca nei processi gestionali è andato crescendo nel tempo, a cagione di una serie di variabili che hanno modificato la sua funzione originaria. Da semplice nome o simbolo identificativo di un produttore, essa è diventata una componente, benché immateriale, essenziale e centrale dell'azienda e/o dei suoi prodotti, capace di oscurare, talvolta, le prestazioni funzionali degli stessi. La marca, intesa come espressione simbolica di un'impresa (o di un prodotto), delle sue caratteristiche, della proprietà, della qualità, può essere considerata come un elemento che determina un contatto visivo con ricadute psicologiche su più soggetti, ai quali essa trasmette sensazioni, valori, garanzie ed altri messaggi. La caratteristica *staticità simbolica* della marca, indispensabile per consentire la fissazione nella memoria collettiva, fa sì che tutti i beni da essa contraddistinti, anche in epoche differenti, abbiano degli elementi comuni connessi con il livello della qualità tecnica, con le caratteristiche strutturali o con operazioni aventi significati sociali, tecnici o giuridici.

La marca diventa, quindi, un elemento sintetico che, in pochissimo spazio fisico, racchiude una quantità innumerevole di attributi che possono rappresentare un considerevole valore per l'impresa. Essa è una componente immateriale del prodotto che, agendo attraverso la comunicazione, riesce a differenziare l'offerta ed a fidelizzare la clientela, la quale riconosce così nel bene di consumo valenze anche di carattere emotivo. L'importanza della marca, tuttavia, non può farsi discendere soltanto da elementi emotivi, occorre necessariamente considerare anche il suo ruolo nell'ambito del processo di scelta razionale compiuto dal consumatore prima dell'acquisto, poiché essa ha funzione di garanzia del prodotto e dell'impresa.

La strategia di marca contribuisce alla creazione dell'immagine e, come visto, del posizionamento; certamente, il raggiungimento di tale obiettivo, collegato al requisito della credibilità, richiede il rispetto dei valori associati alla marca.

L'attenzione del consumatore verso le componenti simboliche e immateriali,

² Bergen M., Dutta S., Shugan S., "Branded variants: a retail perspective", in *Journal of Marketing Research*, 2, 1996, p. 17.

determinata da una saturazione dei bisogni primari, influenza l'acquisto, indirizzandolo verso quei prodotti con alto potere comunicativo.

Secondo la *teoria della motivazione*³, i bisogni dell'uomo possono distinguersi in cinque categorie classificate con un ordine gerarchico che rispecchia una priorità di soddisfazione. L'appagamento di un bisogno di una classe è il presupposto per far nascere nuove esigenze appartenenti alla categoria successiva. Tale scala è così composta:

- Bisogni fisiologici, sono le prime esigenze avvertite dall'uomo, riguardano le necessità più impellenti (la fame, la sete).
- Bisogni di sicurezza, che riguardano le esigenze di ordine e d'integrità fisica o psicologica; il consumatore ricerca prodotti in grado di difenderlo da eventuali situazioni difficili o pericolose.
- Bisogni sociali che rappresentano l'esigenza di sentirsi integrati in un contesto sociale.
- Bisogni di stima, nei quali l'individuo avverte la necessità di ottenere il riconoscimento da parte degli altri.
- Bisogni di autorealizzazione, che si presentano dopo aver appagato tutti gli altri e che indicano la continua ricerca di miglioramento e di realizzazione delle attività per le quali l'individuo si sente più portato.

Naturalmente, tale gerarchia non prevede il soddisfacimento di un bisogno per volta. Inoltre, occorre considerare che in un'economia sviluppata sono presenti prodotti che, pur rispondendo alle esigenze di una categoria, soddisfano anche i bisogni della categoria superiore.

Tra le attività immateriali che determinano il valore economico dell'impresa, la marca è certamente una delle più importanti grazie alla sua capacità di agevolare l'identificazione dell'offerta aziendale, differenziandone i contenuti.

Detto valore (*brand equity*) è collegato, quindi, alla capacità della marca di erigere una barriera all'ingresso (costituita dalla differenziazione e dalla fedeltà della clientela) per i potenziali competitors, che può garantire una posizione dominante sul mercato. In sostanza, può asserirsi che *la marca aggiunge valore al prodotto poiché amplia la sua funzione, grazie alla capacità di influenzare i consumi attraverso la comunicazione e la creazione dell'immagine*, caratteristiche che determinano un vantaggio competitivo fondamentale e, in linea di principio, più difficilmente imitabile rispetto alle altre fonti della competitività.

In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse al suo carattere di segno distintivo (componente identificativa), ad alcune connotazioni che sintetizzano i requisiti tecnico-funzionali ed i fattori riguardanti un'area, prevalentemente soggettiva. Quest'ultima investe il consumatore in funzione della sua percezione degli attributi simbolici connessi all'offerta (componente valutativa), rassicurandolo sulla qualità (componente fiduciaria) dei beni da essa contraddistinti.

Ad esempio, l'esperienza delle squadre di ciclismo professionalistiche, come il

³ L'argomento, analizzato da Maslow A.H. nell'opera: *Motivazione e personalità*, (trad. it. a cura di Riverso E., ed. Armando, 1992), è ampiamente trattato dalla letteratura di marketing italiana e straniera, per tutti si riporta: Kotler P., *Marketing management*, cit., p. 248.

Team INEOS Grenadiers, mostra come la marca diventi un simbolo che rappresenta valori quali la resilienza, la determinazione e il lavoro di squadra. In questo contesto, il brand INEOS non è solo un semplice sponsor, ma un elemento che incarna l'immagine di successo e innovazione del team, contribuendo a rafforzare la percezione positiva dei tifosi e creando un senso di appartenenza e comunità. La marca diventa così parte integrante dell'esperienza sportiva, capace di trasmettere messaggi valoriali che vanno oltre la semplice prestazione tecnica dei ciclisti (Andreff & Szymanski, 2006).

Anche nel settore degli sport motoristici, come la MotoGP, il ruolo della marca si rivela determinante. Il marchio Ducati, per esempio, non è solo un produttore di motociclette ad alte prestazioni, ma è diventato sinonimo di passione, tradizione italiana e competitività. L'identificazione emotiva dei tifosi e la fedeltà verso il brand sono legate non solo ai successi sportivi, ma anche ai valori storici e all'immagine che Ducati è riuscita a costruire nel tempo. Questo valore simbolico della marca consente di stabilire un contatto visivo ed emozionale con il pubblico, rafforzando la fedeltà e creando un senso di continuità anche quando i modelli di motociclette vengono aggiornati o migliorati.

Nel mondo del rugby, un altro esempio significativo è rappresentato dai club della Premiership inglese. Il brand dei club, come Exeter Chiefs, si è evoluto non solo attraverso la prestazione sportiva, ma anche con l'impegno sociale e il radicamento nel territorio. La marca Exeter Chiefs non riguarda solamente il gioco sul campo, ma si estende alla comunità, alle scuole locali e alle iniziative di sviluppo sociale. Questo approccio ha reso il brand un simbolo di appartenenza culturale e coesione sociale, dimostrando come il valore della marca non sia limitato al prodotto sportivo in sé, ma influenzi in modo profondo la percezione collettiva del club e dei suoi tifosi (Smith & Stewart, 2010).

Anche negli sport individuali, come il tennis, la marca svolge un ruolo fondamentale nel processo di gestione e costruzione dell'immagine. La collaborazione tra il brand Wilson e alcuni dei migliori tennisti al mondo è un esempio di come la marca possa diventare un simbolo di eccellenza sportiva, qualità e affidabilità. La marca Wilson non si limita a fornire racchette e attrezzature di alta qualità, ma rappresenta una promessa di prestazione che si estende all'esperienza complessiva dell'atleta. Questo si traduce in un elemento di garanzia per il consumatore, che associa il brand a un certo livello di qualità tecnica e di prestazione, permettendo al marchio di diventare un fattore distintivo e una scelta preferenziale tra i vari competitor (Shank & Lyberger, 2014).

Nel contesto della gestione della marca nel settore sportivo, diventa quindi evidente come il valore immateriale della marca contribuisca non solo alla differenziazione dell'offerta, ma anche alla costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile. In sport come il biathlon, l'importanza della marca di produttori di attrezzature come Fischer risiede nella capacità di incarnare l'innovazione e la tecnologia necessarie per competere ad alti livelli. In questo caso, la marca diventa una garanzia di qualità e prestazione che non riguarda solo l'atleta, ma anche il pubblico, che si fida dei materiali utilizzati e li percepisce come parte dell'eccellenza sportiva (Andreff, 2015).

2. Gli elementi di valore della marca

Tra le attività immateriali che determinano il valore economico dell’impresa, la marca è certamente una delle più importanti grazie alla sua capacità di agevolare l’identificazione dell’offerta aziendale e di differenziare i contenuti. Tale capacità, che di solito realizza l’immagine di marca, viene ulteriormente enfatizzata qualora l’impresa sia in grado di confermare sistematicamente le performance di valore attese dai clienti, generando fiducia e fedeltà alla marca e accrescendone in tal modo il valore. Detto valore (brand equity) è collegato, quindi, alla capacità della marca di erigere una barriera all’ingresso (costituita dalla differenziazione e dalla fedeltà della clientela) per i potenziali competitors, che garantisce una posizione dominante sul mercato. In sostanza, può asserirsi che *la marca aggiunge valore al prodotto poiché amplia la sua funzione, grazie alla capacità di influenzare i consumi attraverso la comunicazione e la creazione dell’immagine*, caratteristiche che determinano un vantaggio competitivo fondamentale e, in linea di principio, più difficilmente imitabile.

2.1 La componente identificativa del brand

La marca accresce il suo valore attraverso una sequenza di fasi che partano dalla creazione della cosiddetta *componente identificativa* con la quale si intende la capacità che il logo, quindi l’elemento simbolico rappresentativo del brand, ha di farsi riconoscere nel mercato. Tale riconoscibilità deriva dall’insieme di “valori” che il consumatore attribuisce al simbolo, ovvero: il cavallino giallo su sfondo rosso identifica i valori della marca Ferrari relativi a: velocità, elevata qualità, originalità, tradizione, innovazione, esclusività, Per raggiungere tali risultati si rende necessario attivare un circolo virtuoso che vede il suo momento genetico nella definizione degli elementi grafici cui dovrà associarsi una rilevante azione di comunicazione volta a diffondere ed a far conoscere il logo, quindi a generare la brand awareness.

Essa rappresenta la capacità dei consumatori di identificare un brand e di associarlo a una determinata categoria di prodotti o servizi. Il processo di creazione della brand awareness è parte integrante delle strategie di marketing ed implica una connessione emotiva e cognitiva tra il marchio e il consumatore. Secondo la teoria del marketing, la brand awareness si articola in due dimensioni principali:

1. Riconoscimento del brand (*brand recognition*): indica la capacità dei consumatori di identificare un marchio quando viene presentato loro, come ad esempio il logo o il nome, senza la necessità di ulteriori indizi. Questo è particolarmente importante in contesti di acquisto in cui i consumatori devono scegliere tra più opzioni in modo rapido.
2. Richiamo del brand (*brand recall*): è la capacità dei consumatori di ricordare un marchio spontaneamente quando pensano a una categoria di prodotto. Ad esempio, un consumatore che pensa alle bevande gassate e subito associa il nome di una marca specifica sta dimostrando un forte richiamo del brand.

Da tale impostazione Aaker⁴ ha sviluppato la teoria della cosiddetta *piramide della brand awareness* che è un modello utilizzato per spiegare i vari livelli di consapevolezza di un marchio che poi determinano la componente fondamentale della brand equity (valore della marca), assieme a elementi come la qualità percepita, la lealtà al marchio e le associazioni di marca. Aaker sostiene che una maggiore consapevolezza del marchio faciliti l'inserimento del brand nel processo decisionale dei consumatori, influenzandone la preferenza e il comportamento d'acquisto.

- Unawareness of Brand: il livello più basso, dove il consumatore non è a conoscenza dell'esistenza del marchio, qui si collocano i brand sconosciuti o poco noti.
- Brand Recognition: il consumatore riconosce il marchio, ma non ha necessariamente un'opinione formata su di esso perché magari non ha acquistato i relativi prodotti proprio per carenza conoscitiva.
- Brand Recall: il marchio è richiamato attivamente nella mente del consumatore quando si pensa a una categoria specifica di prodotti.
- Top-of-Mind: il marchio è il primo che viene in mente al consumatore in una categoria di prodotti, rappresentando il livello più alto di brand awareness.

Figura 1: *La piramide della brand awareness*



Per incrementare la brand awareness, le aziende possono ricorrere a diverse strategie:

- Pubblicità ripetitiva: gli spot pubblicitari che sfruttano la ripetizione aumentano il riconoscimento del marchio e facilitano il richiamo spontaneo. Questo approccio si basa sul principio psicologico dell'effetto di esposizione, secondo cui le persone tendono a preferire ciò con cui sono familiari.

⁴ Aaker D.A., *Brand equity*, ed. F. Angeli 1997, pag. 36 e segg.

- Sponsorizzazioni e partnership strategiche: collaborare con altre aziende o sponsorizzare eventi può ampliare la portata del marchio e favorire una più rapida assimilazione da parte del pubblico.
- Content marketing: la creazione di contenuti informativi e di valore, come articoli, video e podcast, aiuta a posizionare il marchio come un'autorità nel settore, rafforzando la consapevolezza e la fiducia nei confronti del brand.
- SEO e marketing digitale: una forte presenza online, potenziata da strategie di ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO) e campagne sui social media, permette di aumentare la visibilità del marchio e raggiungere un pubblico più ampio.

La brand awareness non è solo una metrica quantitativa, ma rappresenta un indicatore della salute complessiva del marchio nel mercato. È essenziale per la costruzione della brand equity, poiché contribuisce a creare una connessione emotiva e cognitiva che influenza il comportamento del consumatore. Investire nella brand awareness significa posizionarsi saldamente nella mente dei consumatori, un vantaggio competitivo indispensabile in un panorama di mercato sempre più affollato.

2.2 La componente valutativa

Dalla conoscenza del brand discende il processo di acquisto consapevole del consumatore il quale prima di decidere avrà maturato una sua idea sulle componenti di valore atteso dei prodotti contrassegnati con il brand. La decisione, infatti, di acquistare un prodotto discende dal confronto tra le attese riposte in quel prodotto da parte del cliente e dal costo che egli dovrà sostenere per possederlo ed usarlo. Perché si concretizzi l'acquisto (soprattutto dei "beni non banali" ovvero di quei prodotti con prezzo elevato e bassa frequenza di acquisto) si rende necessario che vi sia un'elevata notorietà del brand nel mercato ed una diffusa positiva valutazione da parte dei consumatori. Ciò vuol dire che scalare la *piramide della brand awareness* equivale a generare una valutazione positiva della marca, quindi una maggiore facilità di acquisto. Perché ciò accada si rende necessario che vi sia assenza di gap tra "attese e riscontro di valore" ovvero il consumatore che nel processo di uso/consumo dei beni acquistati ritroverà pienamente i valori attesi sarà soddisfatto e, quindi, sarà propenso a ripetere tale acquisto.

La componente valutativa nel processo di acquisto è fondamentale per comprendere le dinamiche di scelta del consumatore, specialmente nel settore sportivo, dove i prodotti tendono a essere costosi e acquistati con bassa frequenza. Secondo Kotler e Keller nel loro testo *Marketing Management*, tale componente è fondamentale per influenzare la percezione del consumatore e il suo comportamento d'acquisto. La notorietà del marchio, infatti, contribuisce a determinare la percezione di qualità e di valore, elementi essenziali affinché il consumatore associa aspettative positive ad un determinato prodotto.

Nello sport, dove l'affidabilità e la performance del prodotto sono fattori chiave, l'assenza di un divario tra le aspettative e l'esperienza d'uso si traduce in soddisfazione del cliente. Un esempio nel settore sportivo potrebbe esser l'acquisto di scarpe da corsa di marchi rinomati. Il consumatore, consapevole della

reputazione di questi marchi, ripone aspettative elevate in termini di performance e comfort. Se tali aspettative vengono soddisfatte, si crea un circolo virtuoso di fiducia e fedeltà, un concetto esplorato da Keller in *Strategic Brand Management*, dove si evidenzia come la coerenza tra comunicazione di marca ed esperienza reale sia essenziale per costruire e mantenere la fedeltà del cliente.

Inoltre, il concetto di valutazione del valore percepito è particolarmente rilevante per i prodotti sportivi, dove il consumatore confronta il prezzo del prodotto con i benefici percepiti. Se il rapporto tra il costo e il valore atteso risulta positivo, l'acquisto sarà più probabile e verrà vissuto come un investimento valido, specialmente quando il marchio è noto per la sua qualità e affidabilità.

Una valutazione positiva della marca non si genera soltanto con la qualità del prodotto, ma anche attraverso strategie di marketing che includono sponsorizzazioni di atleti di successo e la partecipazione a eventi sportivi di rilievo. Questa costruzione di valore è analizzata da Kotler e Armstrong in *Principles of Marketing*, dove si spiega come la promozione e il posizionamento siano essenziali per consolidare la percezione di un brand e stimolare il passaparola, rafforzando così la brand loyalty. Tale effetto è amplificato nel contesto sportivo da una comunità di appassionati che vede nel marchio un riflesso dei propri valori.

2.3 *La componente fiduciaria*

L'ultimo e più importante step nella generazione della brand equity è rappresentato dalla generazione di fiducia del consumatore verso la marca che discende dalla soddisfazione post acquisto e, quindi, dal giudizio positivo verso la marca. Ciò determina un capitale relazionale, ovvero la capacità di generare valore anche economico grazie ai rapporti tra brand e clienti. Questo valore si amplifica per l'effetto reputazionale che, grazie soprattutto al passaparola, si diffonde determinando un circolo virtuoso che fa ripartire la brand awareness.

La diffusione della reputazione attraverso il passaparola è un processo che alimenta la brand awareness, creando un ciclo virtuoso in cui la notorietà del marchio viene rinnovata e rafforzata. Nel caso di eventi sportivi, ad esempio, le performance degli atleti sponsorizzati e le recensioni degli utenti possono generare un eco mediatico che incrementa la visibilità e l'attrattiva del marchio, riposizionandolo positivamente nella mente dei consumatori.

Il concetto di fiducia si traduce in un capitale relazionale che permette ai brand di costruire relazioni profonde con i propri clienti, trasformando l'esperienza d'uso in un valore aggiunto che va oltre il semplice utilizzo del prodotto. Per un brand sportivo come Nike o Patagonia, questa fiducia può derivare dalla qualità percepita, dalla performance del prodotto e dal rispetto delle promesse del brand. La fedeltà che ne consegue, rafforzata da esperienze positive, diventa una fonte di valore economico e competitivo. Questo effetto è particolarmente potente nel settore sportivo, dove la comunità e la condivisione delle esperienze giocano un ruolo determinante. Gli atleti professionisti e gli appassionati che hanno avuto esperienze soddisfacenti tendono a raccomandare il brand ai loro pari, rafforzando così la reputazione del marchio.

Questa creazione di capitale relazionale e reputazionale non solo permette al brand di mantenere alta la percezione del proprio valore, ma lo posiziona anche come leader di fiducia nel proprio settore. Il risultato è un rafforzamento della *brand equity*, che, in un contesto sportivo sempre più competitivo, diventa un elemento differenziante capace di trasformare la notorietà in un duraturo vantaggio competitivo.

3. Brand equity e sport

In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse con il suo carattere di segno distintivo (componente identificativa), ad alcune connotazioni che sintetizzano i requisiti tecnico-funzionali ed i fattori riguardanti un'area prevalentemente soggettiva che investe il consumatore in funzione della sua percezione di attributi simbolici connessi all'offerta (componente valutativa), rassicurandolo sulla qualità (componente fiduciaria) dei beni da essa contraddistinti. Il valore di una marca, pertanto, (cfr. fig. seguente) è riconducibile:

- a) al valore della sua notorietà e identificabilità, attributi che, rendendo il prodotto più “visibile” ai consumatori, accrescono le probabilità di acquisto rispetto ai concorrenti, producendo di per sé maggiori ricavi;
- b) al valore dei suoi contenuti differenzianti (sia sotto il profilo funzionale che simbolico) che contribuiscono a determinare nel consumatore il desiderio di possedere il bene di marca. In conseguenza di tale condizione e per effetto della differenziazione, ottenibile con la *premium price* praticabile dall'impresa, si generano ricadute economiche costituite da maggiori margini reddituali;
- c) al valore della fiducia, cumulata dai clienti che, soddisfatti nel tempo, tendono a manifestare comportamenti di riacquisto e di fedeltà. Tale componente non solo contribuisce a generare maggiori ricavi e maggiori margini, analogamente a quanto esposto nei punti sub a) e sub b), corroborando di fatto il valore dei due elementi precedenti, ma accresce il valore delle opzioni di sviluppo dell'impresa. La fedeltà alla marca, infatti, è foriera di maggiori valori economici sia a ragione dell'orizzonte temporale di manifestazione dei flussi - di ricavo e di cassa - generati dai clienti che riacquistano, sia a ragione delle opportunità di estensione della marca a nuovi business e/o nuovi canali distributivi e/o nuovi mercati.

Figura 2: La creazione del valore della marca



La marca è dunque una componente essenziale del processo di creazione di valore, poiché essa riesce a sintetizzare gli elementi accessori del prodotto che aumentano il suo valore intrinseco, rendendo di fatto difficile la comparazione in

termini di prezzo tra prodotti similari ma con marchi differenti. Sempre grazie al brand, è possibile comunicare al cliente, oltre alle consuete prestazioni funzionali (come ad esempio il servizio⁵), anche gli elementi psicologici e simbolici che completano l'offerta, condizionandone il successo. In effetti, è noto come il successo di un prodotto non sia legato soltanto alle sue capacità di soddisfare un bisogno, ma risenta soprattutto di altre valenze le quali, benché collaterali rispetto alla prestazione funzionale, condizionano fortemente la domanda⁶.

Il valore della marca, come tutte le risorse aziendali e quindi come l'impresa nel suo complesso, è soggetto a continue revisioni e rigenerazioni in funzione delle dinamiche competitive. Tra queste attualmente quella che presenta maggiore vigore ed impone necessari cambiamenti a qualsiasi modello di business è Internet inteso come mezzo di comunicazione, di transazione e di interazione in genere.

Nel contesto sportivo, la marca assume un'importanza ancora maggiore poiché diventa parte integrante dell'esperienza emotiva dei tifosi e degli appassionati. Secondo la metodologia proposta da SportsPro, la capacità di un marchio di creare una connessione autentica con il pubblico è cruciale per determinarne il valore commerciale. SportsPro ha stilato una classifica dei marchi sportivi più commercializzabili nel mondo, evidenziando come la Serie A italiana sia riuscita a posizionarsi davanti a eventi sportivi iconici come Wimbledon e la Bundesliga tedesca, grazie alla sua capacità di attrarre sponsor e di coinvolgere emotivamente gli spettatori. Questa classifica mette in luce il valore della marca nel panorama sportivo globale e la sua capacità di creare opportunità di business attraverso la valorizzazione della componente emozionale dell'esperienza sportiva⁷.

Anche Calcio e Finanza sottolinea la rilevanza della Serie A come uno dei marchi più commercializzabili, mettendola al sesto posto in una lista di brand sportivi a livello mondiale, superando eventi sportivi prestigiosi come Wimbledon e la Bundesliga. La Serie A è riuscita a sviluppare una marca forte grazie a un mix di tradizione, competitività e valori culturali che la rendono attraente sia per gli sponsor sia per il pubblico globale. Questo è un esempio significativo di come la strategia di branding possa contribuire a creare valore, posizionando il campionato italiano tra i più importanti del mondo, grazie alla capacità di trasmettere non solo il gioco del calcio, ma anche una cultura e un'identità ben definite⁸.

Gli esempi riportati evidenziano come il valore di una marca sportiva non risieda solo nelle prestazioni tecniche o nei risultati sportivi, ma anche nella capacità di incarnare valori che vanno oltre l'attività sportiva in sé. La Ducati in MotoGP, ad esempio, non è solo un produttore di motociclette ad alte prestazioni, ma rappresenta passione, tradizione italiana e competitività. L'identificazione emotiva dei tifosi e la fedeltà verso il brand non sono legate esclusivamente ai successi sportivi, ma anche ai valori storici e all'immagine che Ducati è riuscita a

⁵ Scicutella M., *La gestione d'impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, ed. Cacucci 1999, pagg. 283-289.

⁶ Keller L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in *Journal of Marketing*, Gennaio 93 pag. 7 e segg..

⁷ <https://50mm.sportspro.com/methodology/>

⁸ <https://www.calcioefinanza.it/2020/10/12/la-serie-tra-brand-piu-commercializzabili-davanti-wimbledon-e-bundesliga/>

costruire nel tempo. Allo stesso modo, il club di rugby Exeter Chiefs ha saputo costruire il proprio brand attraverso un impegno sociale e un radicamento nel territorio, rendendo la propria marca un simbolo di coesione sociale e appartenenza culturale.

Nel complesso, la marca, nel contesto sportivo, rappresenta un elemento chiave per creare un vantaggio competitivo sostenibile. La sua capacità di trasmettere emozioni, di garantire qualità e di creare una connessione duratura con i consumatori è fondamentale per la sua crescita e per il mantenimento di una posizione dominante nel mercato. Nel mondo dello sport, i marchi trasformano un'etichetta in un elemento chiave dell'identità e dell'esperienza dello spettatore. Questo legame si evidenzia nella maniera in cui i tifosi si affezionano ai marchi associati agli atleti o alle squadre che ammirano, vedendo questi marchi come un'estensione del loro supporto e della loro passione per lo sport. Le aziende, consapevoli dell'impulso emotivo sottostante, allocano risorse considerevoli in strategie di marketing precise e campagne di sponsorizzazione. Questi sforzi non solo incrementano la visibilità dei marchi ma anche rafforzano il legame tra i valori dell'azienda e quelli condivisi dal mondo dello sport e dai suoi protagonisti. Mediante promozioni, eventi esclusivi e partecipazione diretta agli appuntamenti sportivi di rilievo, i marchi si impegnano costantemente nel rinnovare e mantenere questa connessione emotiva con i consumatori.

La narrazione costruita attorno ai marchi nel settore sportivo spesso sottolinea valori come il superamento dei limiti personali, la tenacia e l'importanza del lavoro di squadra, elementi che trovano un forte eco nei consumatori. Tali principi sono particolarmente efficaci nell'approfondire la lealtà del consumatore, trasformando i marchi in veri e propri simboli di aspirazione e ispirazione.

Pertanto, l'identità di un marchio nel settore dello sport diviene un potente strumento per coinvolgere i fan, che vedono nel sostegno al loro marchio preferito un modo per esprimere il loro supporto non solo verso un singolo atleta, ma verso l'intero spirito dello sport che seguono. Questa lealtà si manifesta in decisioni di acquisto durature, portando i tifosi a scegliere i prodotti di un certo brand non solo per la loro qualità ma anche per il significato più ampio che rappresentano.

Classifica dei brand sportivi più di valore nel 2024, secondo la Forbes Fab 40:

1. Nike – \$36,8 miliardi: il leader incontrastato, con un forte posizionamento globale e una crescita notevole negli ultimi anni.
2. ESPN – \$13,1 miliardi: un gigante nella trasmissione sportiva.
3. Adidas – \$11,2 miliardi: mantiene una posizione solida, nonostante le sfide di mercato.
4. Gatorade – \$6,7 miliardi: dominatore del settore degli sport drink negli Stati Uniti.
5. Sky Sports – \$4,4 miliardi: popolare rete sportiva.
6. Puma – \$4 miliardi: ha avuto un recupero impressionante grazie a partnership strategiche e un rebranding efficace.
7. Under Armour – \$3,5 miliardi: in calo, ma ancora tra i principali brand.
8. UFC – \$2,4 miliardi: leader nelle arti marziali miste.
9. YES – \$1,5 miliardi: rete regionale legata agli eventi sportivi.
10. Reebok – \$800 milioni: noto per il legame con il fitness e il CrossFit.

La classifica dei brand sportivi più di valore nel 2024, secondo la Forbes Fab 40, riflette perfettamente il ruolo crescente del brand come elemento fondamentale per il successo aziendale nel settore dello sport. La marca non è più semplicemente un nome o simbolo identificativo, ma una componente centrale che trasmette valori e crea una connessione emotiva con il consumatore, influenzando profondamente le decisioni di acquisto.

Nike, al vertice della classifica, con un valore di \$36,8 miliardi, rappresenta un esempio lampante di come il brand possa diventare un punto di riferimento globale, non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per l'immagine di eccellenza sportiva e innovazione che è riuscito a costruire. La strategia di comunicazione di Nike si basa su una forte carica emotiva e motivazionale, con campagne che mirano a ispirare i consumatori a superare i propri limiti. Questo tipo di posizionamento ha reso il brand un leader indiscusso, capace di generare un elevato valore percepito che va ben oltre le prestazioni funzionali dei prodotti. Questa classifica dimostra chiaramente come il valore del brand sia determinato non solo dalla qualità funzionale dei prodotti, ma anche dalla capacità di creare un'identità che risuoni emotivamente con i consumatori, costruendo un legame duraturo basato su valori simbolici, innovazione e affidabilità.

Classifica dei brand delle squadre sportive più di valore nel 2024 secondo la Forbes Fab 40:

1. Dallas Cowboys (NFL) – \$1,039 milioni: la squadra con il più alto valore grazie a sponsor e posti premium.
2. New York Yankees (MLB) – \$815 milioni: il team genera più entrate di qualsiasi altra squadra di baseball.
3. Real Madrid (La Liga) – \$725 milioni: noto per i suoi ricchi accordi di sponsorizzazione, come quello con Adidas.
4. Los Angeles Lakers (NBA) – \$674 milioni: uno dei team più famosi del basket.
5. Golden State Warriors (NBA) – \$606 milioni: grazie anche a un importante contratto di sponsorizzazione con Rakuten.
6. New York Knicks (NBA) – \$563 milioni: nonostante i risultati sportivi altalenanti, mantengono un valore elevato.
7. Los Angeles Dodgers (MLB) – \$554 milioni: forti guadagni da diritti televisivi locali.
8. Boston Red Sox (MLB) – \$532 milioni.
9. Chicago Cubs (MLB) – \$518 milioni.
10. New England Patriots (NFL) e Barcellona (La Liga) – \$465 milioni a pari merito.

Il brand non rappresenta più un semplice simbolo o nome, ma un elemento centrale che incarna i valori, le tradizioni e l'identità di una squadra, influenzando il comportamento dei consumatori e generando fedeltà a lungo termine.

Il caso dei Dallas Cowboys, al primo posto con un valore di \$1,039 miliardi, dimostra come il brand di una squadra possa trasformarsi in un vero e proprio fenomeno culturale. I Cowboys non sono solo una squadra di football, ma un'icona della NFL, grazie anche alla loro capacità di attrarre sponsor di alto livello e di offrire esperienze premium ai propri tifosi. Il valore del brand è strettamente collegato all'immagine di successo e prestigio che i Cowboys hanno costruito negli

anni, diventando una delle squadre più seguite e amate dagli appassionati. Questo esempio dimostra come il valore del brand sportivo sia generato non solo dai risultati sul campo, ma anche dalla capacità di offrire un'esperienza unica e memorabile ai tifosi, che va ben oltre la semplice prestazione sportiva.

Il Real Madrid, con un valore di \$725 milioni, rappresenta un altro esempio significativo di come il brand possa creare valore nel settore sportivo. Il club spagnolo è famoso per la sua capacità di stringere accordi di sponsorizzazione estremamente redditizi, come quello con Adidas, e per il forte legame con i suoi tifosi. La forza del brand Real Madrid risiede anche nella sua identità di club vincente, capace di attrarre alcuni dei migliori giocatori del mondo e di essere percepito come un simbolo di eccellenza calcistica. Questa connessione emotiva con il pubblico è un esempio concreto del valore immateriale della marca, che contribuisce alla fedeltà dei tifosi e alla creazione di un'immagine di successo.

La classifica mostra chiaramente come il valore di un brand sportivo non sia determinato esclusivamente dalle prestazioni agonistiche, ma anche dalla capacità di costruire un'identità forte, di creare una connessione emotiva con il pubblico e di saper valorizzare tutti gli elementi intangibili che rendono il brand riconoscibile e apprezzato. La gestione del brand è quindi centrale per il successo delle squadre sportive, poiché permette di differenziarsi, di creare valore per i tifosi e di garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Bibliografia

- Aaker D.A., *Brand equity*, ed. F. Angeli 1997, pag. 36 e segg
- Aaker D., *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- Bergen M., Dutta S., Shugan S., "Branded variants: a retail perspective", in *Journal of Marketing Research*, 2, 1996.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education
- Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca*, ed. Guerini e associati, 1991, p. 38.
- Keller K., *Strategic Brand Management* 4^a edizione Pearson, 2013.
- Keller L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in *Journal of Marketing*, Gennaio 93.
- Kotler P. – Armstrong G., *Principles of Marketing* 17^a edizione, Pearson, 2017.
- Kotler P. – Keller K., *Marketing Management*, 15^a edizione, Pearson, 2016.
- Reichheld F. – Sasser W., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, Settembre-Ottobre 1990.
- Scicutella M., *La gestione d'impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, ed. Cacucci 1999.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge 2014.
- Collins, T. *Rugby League in Twentieth Century Britain: A Social and Cultural History*. Routledge 2010.
- Zeithaml V., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, 1988.

Siti web consultati

<https://50mm.sportspro.com/methodology/>

<https://www.calcioefinanza.it/2020/10/12/la-serie-tra-brand-piu-commercializzabili-davanti-wimbledon-e-bundesliga/>

CAPITOLO 10

LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE*

Sommario: 1. Storia delle sponsorizzazioni sportive – 2. L’evoluzione delle sponsorizzazioni sportive: crescita e impatti nel settore – 3. Strategie di posizionamento del brand – 3.1 Unique Selling Proposition (USP) – 3.2 Dimensions of Brand Personality – 4. Casi studio – 4.1 Nike – 4.2 Alcuni altri casi di successo

1. *Storia delle sponsorizzazioni sportive*

Le sponsorizzazioni sportive rappresentano una strategia di *marketing* per il supporto finanziario di squadre sportive, eventi, stadi o atleti individuali, con l’obiettivo di promuovere prodotti ed aumentare la visibilità del *brand*. In passato, pochi individui (con ingenti risorse finanziarie) sostenevano economicamente gli eventi sportivi e le squadre ma il modello moderno di sponsorizzazione legato ai marchi commerciali ha iniziato a svilupparsi alla fine del XIX secolo.

Un punto di svolta fondamentale si è verificato nel 1928, quando Coca-Cola siglò un accordo con i Giochi Olimpici, dando inizio ad una collaborazione che perdura tutt’oggi. Questa *partnership* ha permesso a Coca-Cola di diventare lo sponsor più longevo dei Giochi Olimpici, con un investimento annuale che oggi si aggira intorno ai 20 milioni di dollari. Questo storico accordo si inserisce nel contesto più ampio della crescente commercializzazione dello sport, che ha visto i Giochi Olimpici come un palcoscenico ideale per promuovere marchi e prodotti.

Un ulteriore episodio rilevante avvenne quando Jesse Owens vinse quattro medaglie d’oro alle Olimpiadi di Berlino del 1936, indossando scarpe fornite da Adi Dassler, fondatore di Adidas.

È nel 1984 che si raggiunse una nuova dimensione del fenomeno. I Giochi Olimpici di Los Angeles segnarono una svolta, essendo i primi ad essere interamente finanziati con sponsorizzazioni aziendali e diritti televisivi. L’intera organizzazione fu affidata ad un privato, Peter Ueberroth, un dirigente del *baseball*, che per la prima volta nella storia olimpica organizzò l’evento attraverso l’acquisizione di soli fondi privati. Questo approccio innovativo permise al Comitato Organizzatore di ottenere profitti significativi, stimati in circa 233 milioni di dollari. Sotto la guida di Ueberroth, il modello di sponsorizzazione creato per i Giochi Olimpici del 1984 divenne un esempio innovativo nel suo genere, in quanto introdusse l’idea di riservare l’esclusività a determinate categorie di prodotti. Ciò significava che solo un marchio per categoria avrebbe potuto sponsorizzare l’evento, incentivando le aziende a fare investimenti considerevoli per ottenere visibilità esclusiva. Furono 34 le aziende a contribuire con risorse finanziarie e beni

* Di Chiara Cretì.

in cambio di contratti di questa tipologia, creando una base di entrate che avrebbe cambiato il panorama finanziario olimpico e gettato le basi per l'iniziativa commerciale del CIO, nota come *The Olympic Partner (TOP) Programme*. Questo nuovo modello rese il sistema olimpico più sostenibile e attraente per i partner commerciali, risolvendo la problematica dei costi elevati che aveva caratterizzato le edizioni precedenti¹.

Va inoltre menzionata la diffusione su larga scala della televisione negli anni '50, evento che ha incrementato notevolmente il pubblico raggiungibile, aprendo la strada ad una crescente commercializzazione dello sport. Le opportunità pubblicitarie si moltiplicarono, includendo magliette, tabelloni e grafica sponsorizzata, mentre gli inserzionisti sperimentavano strategie innovative per catturare l'attenzione degli spettatori. La possibilità di raggiungere milioni di consumatori appassionati ha reso le sponsorizzazioni sportive un'opportunità fondamentale per le grandi aziende². Sponsorizzazioni di successo sfruttano le connessioni emotive che i fan hanno con lo sport, creando opportunità per rafforzare la fedeltà e l'*engagement* di un pubblico eterogeneo.

2. *L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive: crescita e impatti nel settore*

Negli ultimi decenni, le sponsorizzazioni sportive hanno registrato una crescita straordinaria, sia in termini di volume che di complessità. Gli investimenti in questo settore sono aumentati in modo significativo negli ultimi 30 anni, a dimostrazione di come le aziende vedano sempre più nelle sponsorizzazioni un'opportunità fondamentale per aumentare la visibilità del proprio *brand* e rafforzare la fedeltà dei consumatori tra i tifosi delle squadre o degli atleti sponsorizzati. Tale fenomeno riflette l'importanza crescente di queste *partnership* nel panorama commerciale globale.

Il settore dello sport professionistico si conferma come uno dei mercati più redditizi per le sponsorizzazioni e per il *branding*. A testimonianza di ciò, la sua dimensione a livello globale è stata stimata in 105,47 miliardi di dollari nel 2023, e si prevede che raggiungerà un valore di 114,41 miliardi di dollari entro la fine dell'anno, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR³) dell'8,73%, portando

¹ Garcia, K. (2024, 16 marzo). *The enduring legacy of the 1984 Olympic Games: Uniting Communities & Inspiring dreams*. Los Angeles Business Journal. <https://labusinessjournal.com/branded-content/the-enduring-legacy-of-the-1984-olympic-games-uniting-communities-inspiring-dreams/>.

Los Angeles 1984 – Storia. (2022, 4 gennaio). RAI Cultura. <https://www.raicultura.it/storia/foto/2021/06/Los-Angeles-1984-05b31f60-2028-4f7cb439-11547cda2fe8.html>.

Infront Sports & Media. (2022, 22 novembre). *The ultimate sports sponsorship guide*. <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/the-ultimate-sports-sponsorship-guide>.

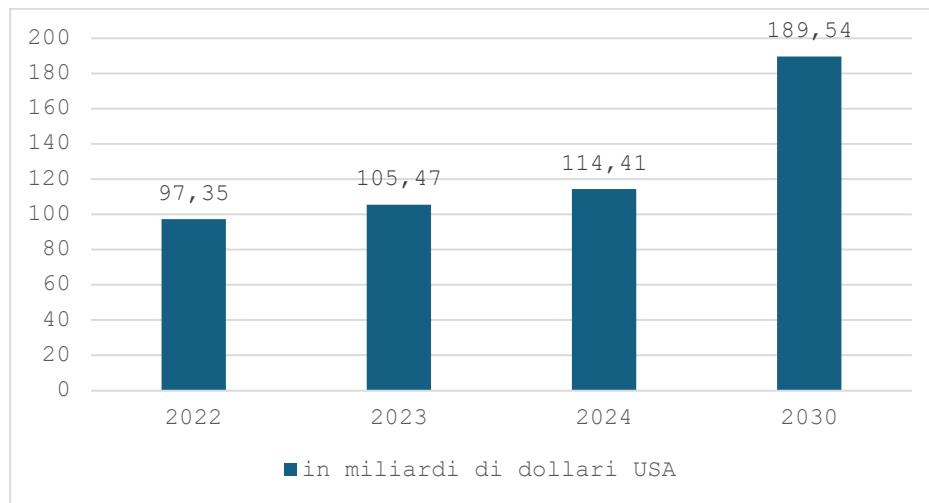
International Olympic Committee. (2019, 6 novembre). *Los Angeles 1984: an influential legacy*. <https://olympics.com/en/news/los-angeles-1984-an-influential-legacy>.

² Infront Sports & Media. (2022, 22 novembre). *The ultimate sports sponsorship guide*. <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/the-ultimate-sports-sponsorship-guide>

³ CAGR dall'acronimo anglosassone *Compounded Average Growth Rate*, misura la crescita percentuale media di una grandezza in un definito arco temporale.

il valore a 189,54 miliardi di dollari entro il 2030, evidenziando, quindi, una forte crescita⁴.

Figura 1: Dimensioni del mercato delle sponsorizzazioni sportive a livello mondiale



Fonte: Rielaborazione dell'autore sulla base dei dati di Statista e 360iResearch.

Questo andamento è sostenuto dall'espansione della popolarità di vari sport a livello globale, delle spese di *marketing* aziendali e dalla digitalizzazione, che ha rivoluzionato le modalità di sponsorizzazione attraverso contenuti *online* e *social media*⁵. Inoltre, è dovuto all'aumento della commercializzazione dello sport, che ha trasformato gli eventi sportivi globali in piattaforme attraenti per la visibilità dei marchi privati.

Il Nord America ospita alcune delle leghe sportive più grandi al mondo come la *NFL* e l'*NBA*, e perciò rappresenta una delle principali aree geografiche per questo settore. Nel 2022, i ricavi derivanti dalle sponsorizzazioni della *NFL* hanno raggiunto quasi 1,9 miliardi di dollari. Dall'altra parte dell'Atlantico, il mercato europeo ha superato i 20 miliardi di euro nel 2022.

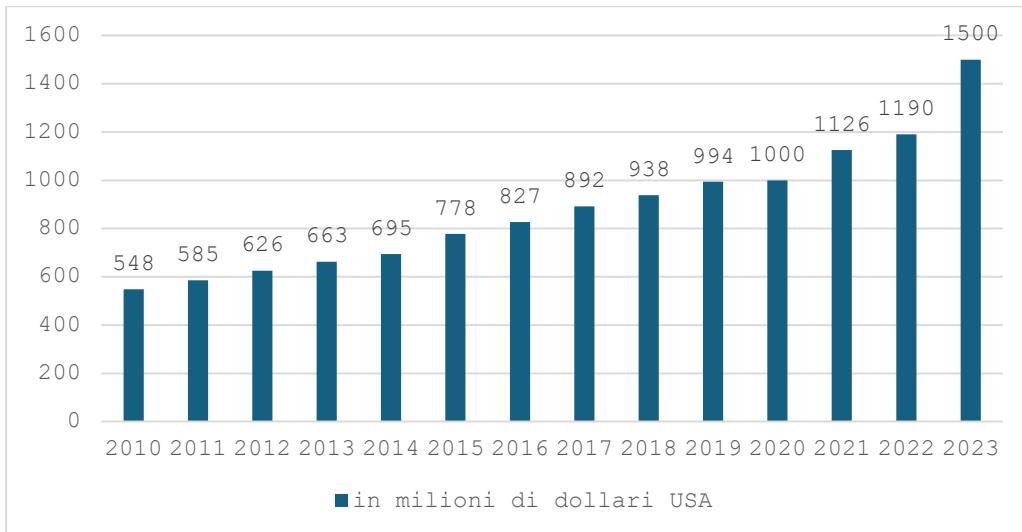
Di seguito, viene illustrato il grafico sull'andamento delle entrate annuali da sponsorizzazioni per le squadre della *Major League Baseball*, comunemente nota come *MLB*, una lega professionistica di *baseball* nordamericana che, grazie al livello tecnico dei suoi giocatori, e non solo, viene considerata tra i campionati più rilevanti a livello mondiale. Dall'osservazione dei dati, emerge che nel 2023 ha raggiunto 1,5 miliardi di dollari, segnando un aumento di oltre il 23% rispetto all'anno precedente.

⁴ Gough, C. (2024, 19 agosto). *Sports sponsorship revenue worldwide 2022-2030*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/#statisticContainer>.

360iResearch. (2024, 28 ottobre). *Sports sponsorship market research report 2023*. <https://www.360iresearch.com/library/intelligence/sports-sponsorship>.

⁵ Gough, C. (2024, 19 agosto). *Sports sponsorship revenue worldwide 2022-2030*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/#statisticContainer>.

Figura 2: Ricavi per sponsorizzazioni MLB dal 2010 al 2023



Fonte: Statista⁶

Un altro esempio rilevante proviene dal Programma Olimpico, che nel 2012 ha raccolto ben 957 milioni di dollari da sponsorizzazioni, sottolineando l'importanza di tali collaborazioni nel supportare finanziariamente gli eventi sportivi.

Le sponsorizzazioni non si limitano a grandi eventi internazionali, ma includono anche tornei locali, promuovendo una vasta gamma di attività sportive e rafforzando la connessione tra aziende e pubblico. Il *trend* riflette il sottostante fenomeno di aumento delle aziende, comprese le PMI, che utilizzano la sponsorizzazione come strumento di *marketing* efficace per espandere la propria presenza sul mercato.

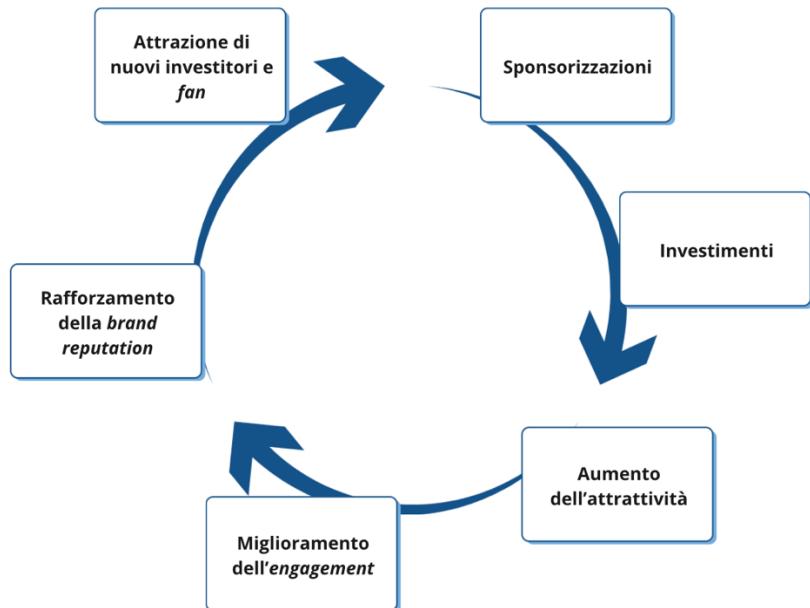
Inoltre, le sponsorizzazioni sono diventate una risorsa fondamentale per le organizzazioni sportive, consentendo loro di investire nel miglioramento delle infrastrutture e dell'esperienza complessiva per i fan. Questo circolo virtuoso non solo sostiene la crescita dell'industria dello sport, ma migliora anche la *brand reputation* delle aziende coinvolte⁷.

⁶ Statista. (2024). *Major League Baseball sponsorship revenue from 2010 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/>.

⁷ Maldonado-Erazo, C.P., Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., & Del Río-Rama, M.d.I.C. (2019). *Sports sponsorship: scientific coverage in academic journals*. Journal of Entrepreneurship and Public Policy, 8(1), 163-186.

Morgan, A., Adair, D., Taylor, T., & Hermens, A. (2014). *Sport sponsorship alliances: Relationship management for shared value*. UTS Business School, University of Technology, Sydney. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/30718/4/Sport%20Sponsorship%20Alliances%20Relationship%20Management%20for%20Shared%20Value.pdf>.

Figura 3: Il circolo virtuoso delle sponsorizzazioni sportive



Fonte: Elaborazione dell'autore.

3. Strategie di posizionamento del brand

Il posizionamento consente di analizzare il grado di sostituibilità tra prodotti o *brand competitor* giungendo ad individuare, ove presenti, vuoti d'offerta nel mercato di riferimento. Tale principio è stato sviluppato nell'ambito degli studi di *marketing* al fine di analizzare la capacità competitiva di un'impresa e dei suoi prodotti in relazione a quella dei concorrenti⁸, che dovrebbe tendere a consolidare una posizione unica e distintiva nella percezione dei consumatori, soprattutto in un mercato sempre più competitivo come quello attuale. Questo concetto si è sviluppato a partire dalla metà del XX secolo, quando le aziende hanno iniziato a riconoscere l'importanza di differenziarsi in un contesto commerciale oramai saturo. Philip Kotler, uno dei pionieri del *marketing* moderno, ha definito il posizionamento del *brand* come *l'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare un posto distintivo nella mente del mercato di riferimento*. Ciò significa, quindi, progettare in modo strategico le offerte di un'azienda e la sua immagine, per occupare un posto privilegiato nella mente del consumatore, con l'obiettivo di influenzarne la percezione e favorirne la fedeltà⁹.

⁸ Maizza, A. (2019). *Management d'impresa. I processi gestionali tra digitalizzazione e iper-competitività*. Vol 1. I Liberrimi.

Aaker, D. A., & Shansby, G. (1982). *Positioning your product*. *Business Horizons*, 25(3), 56–62.

⁹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (15a ed.). Pearson.

Nell'ambito delle strategie di differenziazione, il concetto di *Unique Selling Proposition (USP)* esprime ciò che distingue un marchio dai suoi concorrenti. Tale strumento aiuta le aziende a delineare strategie che rispondano alle esigenze e aspettative dei consumatori, definendo un'identità chiara e riconoscibile del *brand*. Le aziende che implementano con successo una strategia di posizionamento sono in grado di comunicare il proprio valore in maniera efficace, utilizzando tecniche come la differenziazione, l'individuazione di nicchie di mercato e il *branding* basato sulla *value proposition*¹⁰.

Il processo illustrato non è privo di difficoltà, infatti, la saturazione del mercato, le mutevoli preferenze dei consumatori e la necessità di una comunicazione coerente su più canali rappresentano sfide costanti. Inoltre, qualora queste strategie non vengano gestite correttamente, occorre adottare azioni di riposizionamento del *brand*, le quali comportano rischi, come la perdita di clienti fedeli o un indebolimento dell'identità e del valore percepito del marchio. Pertanto, le aziende devono essere pronte a rivedere e adattare continuamente le strategie adottate, seguendo l'evoluzione del mercato e le tendenze emergenti. Risulta evidente, infatti, che nuovi *trend* come la personalizzazione, la sostenibilità e l'uso della narrazione digitale stiano continuamente influenzando questi aspetti. Le aziende che sono in grado di integrare efficacemente questi fattori nelle loro strategie di *marketing* hanno maggiori probabilità di creare connessioni emotive con i consumatori e di ottenere un vantaggio competitivo nel panorama globale. Un esempio iconico è rappresentato dalla strategia natalizia di Coca-Cola. Sebbene la bevanda non sia un prodotto tipicamente associato al Natale, le sue pubblicità hanno costruito un forte legame emotivo con questa stagione. A partire dagli anni '30, quando Coca-Cola introdusse l'immagine moderna di Babbo Natale nelle sue campagne, il *brand* ha continuato a utilizzare storie che evocano nostalgia, condivisione e gioia familiare¹¹. Questa strategia dimostra come un *brand* possa sfruttare *storytelling* e associazioni emotive per posizionarsi in modo unico e ottenere un impatto duraturo nei consumatori.

3.1 Unique Selling Proposition (USP)

L'*Unique Selling Proposition (USP)* è un concetto fondamentale nel *marketing* e si riferisce all'elemento distintivo che permette ad un prodotto o servizio di emergere rispetto alla concorrenza, rendendolo riconoscibile e preferibile agli occhi del consumatore. Il termine fu coniato da Rosser Reeves negli anni '40, nel suo libro

Andrivet, M. (2022, 9 marzo). A simple definition of brand positioning. The Branding Journal. <https://www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/#:~:text=Brand%20positioning%20has%20been%20defined,it%20sits%20in%20customers%20minds.>

¹⁰ La *Value Proposition* o *Customer Value Proposition (CVP)* è la “proposta di valore” data dai vantaggi e benefici che un’azienda può offrire ai potenziali clienti.

¹¹ Coca-Cola Italia. (2024). È stata Coca-Cola a inventare Babbo Natale?

<https://www.coca-cola.com/it/it/about-us/faq/e-stata-coca-cola-a-inventare-babbo-natale#:~:text=Nel%201931%20Coca%20Cola%20è%20stata%20inventata%20da%20un%20sorriso%20contagioso.>

Reality in Advertising, e lo definì come *quella caratteristica unica che un prodotto offre e che non è facilmente replicabile dai concorrenti*¹². Tale modello non riguarda solo le caratteristiche tangibili o funzionali del prodotto, ma anche vantaggi emotivi o psicologici che si collegano ai bisogni e desideri profondi del consumatore¹³.

Dal punto di vista teorico, l'*USP* si inserisce nel quadro più ampio delle strategie di differenziazione del prodotto, in cui l'obiettivo principale è far percepire il marchio come unico e insostituibile nel soddisfare specifici desideri del mercato target¹⁴. Inoltre, il successo di un'*USP* dipende dalla sua capacità di rispondere non solo ai bisogni esplicativi, ma anche a quelli impliciti, utilizzando un linguaggio persuasivo che trasmetta il valore del prodotto in modo immediato e chiaro¹⁵.

Nel contesto contemporaneo, questo modello è cruciale anche per la creazione dell'immagine di marca e per il suo posizionamento strategico all'interno del mercato. Secondo Kotler¹⁶, un'*USP* efficace deve essere specifica, chiara e autentica, e deve essere in linea con le esperienze del consumatore. Inoltre, deve essere comunicata in modo coerente su tutti i punti di contatto tra l'azienda e il suo pubblico, affinché il messaggio non perda credibilità o valore.

Infine, la sua rilevanza è amplificata dal crescente uso delle piattaforme digitali, che offrono alle aziende l'opportunità di personalizzare ulteriormente le proprie offerte e comunicazioni, rendendo ogni *Unique Selling Proposition* ancora più mirata e adattata al comportamento e alle preferenze dei singoli consumatori¹⁷. In questo contesto, essa non rappresenta solo una strategia di *marketing*, ma anche uno strumento rilevante per costruire e consolidare la fedeltà dei clienti nel lungo periodo¹⁸.

Il diagramma illustrato di seguito offre una rappresentazione visiva delle dinamiche competitive, suddividendo il mercato in diverse zone, ciascuna delle quali corrisponde ad un differente posizionamento. Si basa sull'intersezione di tre cerchi, i quali rappresentano elementi chiave nel posizionamento di un prodotto o servizio. Le quattro aree risultanti dalle intersezioni sono configurabili in: *winning zone (UPS)*, *losing zone*, *risk zone* e *who cares zone*. Questo metodo consente di analizzare il posizionamento competitivo di un *brand* rispetto ai concorrenti e alle esigenze del mercato, identificandone l'area di appartenenza per definire la strategia più efficace.

¹² Reeves, R. (1961). *Reality in advertising*. Knopf.

¹³ Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.

¹⁴ Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

¹⁵ Smith, W. R. (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. Journal of Marketing, 21(1), 3-8.

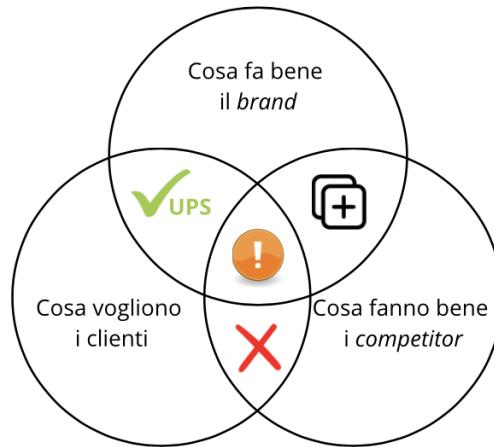
¹⁶ Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.

¹⁷ Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.

¹⁸ Olajide, F., Solomon, T., Terungwa, C., Olaniyan, R. A., & Talabi, F. (2024, maggio). *Making slogans and unique selling propositions (USP) beneficial to advertisers and consumers*. Journal of Marketing Communications, 30(5), 1239-

1256. https://www.researchgate.net/publication/380426423_Making_Slogans_and_Unde_Selling_Propositions_USP_Beneficial_to_Advertisers_and_the_Consumers.

Figura 4: Unique Selling Proposition (USP)



Fonte: Elaborazione dell'autore

La *winning zone* (indicata con la sigla *UPS* nella figura 4) rappresenta il posizionamento ottimale per un *brand*, poiché le sue caratteristiche distintive soddisfano pienamente i bisogni e le aspettative dei consumatori. A differenza della *risk zone*¹⁹, un marchio che si trova qui ha già ottenuto una posizione consolidata nel mercato di riferimento. In questa fase, l'obiettivo strategico dell'impresa è ampliare e rafforzare ulteriormente la posizione raggiunta, continuando a creare valore per i consumatori e a consolidare il successo nel lungo periodo. Per raggiungere questo risultato, è fondamentale perseguire un'innovazione continua e il miglioramento costante del valore percepito, al fine di preservare la *leadership* nel settore.

Di converso, nella *losing zone* (indicata con la X) i *competitor* soddisfano meglio i bisogni dei consumatori, pertanto, un marchio che si colloca in tale area detiene una posizione di svantaggio, rischiando di essere "schiacciato" dalla concorrenza, in quanto non offre un prodotto sufficientemente differenziato. Per evitare di giungervi, le aziende devono essere consapevoli dei punti di debolezza nel proprio posizionamento e agire per porvi rimedio, cercando di rinnovare e migliorare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti.

Nella *risk zone* (indicata con il punto esclamativo) si è coinvolti in un'intensa competizione, il successo dipende dall'uso di strategie di differenziazione efficaci, come l'innovazione e la leva emotiva, per attirare clienti. La zona a rischio richiede uno sforzo continuo per emergere rispetto alla concorrenza. Un'azienda che si colloca qui deve essere pronta a "lottare" per affermare la propria posizione nel mercato, utilizzando risorse significative per rinforzare la percezione del marchio e rispondere in modo rapido e innovativo alle mosse dei *competitor*.

Infine, la zona *who cares* (indicata con due quadrati sovrapposti) rappresenta l'area in cui le aziende investono su aspetti che non suscitano un reale interesse o bisogno nei consumatori. In questo caso, vengono destinate risorse in aree che non aggiungono valore significativo o che non rispondono alle aspettative del mercato.

¹⁹ Indicata con il simbolo del punto esclamativo nella figura 4.

Questo tipo di competizione risulta inefficace e poco produttiva, in quanto non genera un impatto positivo sul *brand* o sui consumatori, ma anzi può comportare un significativo spreco di risorse.

In sintesi, il grafico fornisce una rappresentazione visiva delle dinamiche di posizionamento nel mercato, enfatizzando l'importanza di concentrarsi sulle aree di maggiore potenziale ed evitare quelle in cui il *brand* si trova in una posizione svantaggiosa. Le strategie aziendali devono essere orientate a rafforzare la posizione nella *winning zone*, mentre è fondamentale evitare le zone non strategiche e quelle in cui il marchio rischia di essere sovrastato dalla concorrenza²⁰.

3.2 Dimensions of Brand Personality

Le ricerche sulla *brand personality* rappresentano un filone significativo nello studio del posizionamento e del *marketing* strategico, ponendo in evidenza come le dimensioni della personalità attribuite ad un marchio/prodotto possano influenzare le preferenze e la fedeltà dei consumatori. Sebbene, in passato, il concetto fosse al centro dell'interesse di numerosi professionisti e studiosi, la mancanza di consenso su una definizione precisa e su un metodo di misurazione standardizzato ne ha limitato l'approfondimento. Le ricerche condotte da Jennifer Aaker²¹ si proposero di colmare tali lacune, facendo riferimento alla struttura dei *big five* della personalità umana per sviluppare un modello teorico sulle dimensioni di personalità del *brand*, accompagnato da una scala di misurazione valida e generalizzabile²². Questa analisi portò allo sviluppo, nel 1997, del modello *Dimensions of Brand Personality*, un riferimento accademico utile per comprendere in che modo le caratteristiche di un marchio si configurino in una strategia di posizionamento. Attraverso cinque dimensioni fondamentali - sincerità, emozione, competenza, raffinatezza e robustezza - questo *framework* consente di costruire identità di marca capaci di rispondere coerentemente alle aspettative e ai valori del pubblico di riferimento, orientando così la percezione del consumatore.

Ciascuna dimensione include attributi specifici che influenzano la relazione tra consumatore e *brand*, rafforzando la fedeltà e le scelte di preferenza. È opportuno evidenziare che le dimensioni presentano innumerevoli tratti caratteristici, motivo per cui vari studi²³ si sono occupati di individuare e analizzare le peculiarità appartenenti a ciascuna di esse, al fine di selezionare tratti rappresentativi che diano

²⁰ Majka, M. (2024, novembre). *Unique Selling Proposition in Marketing*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/385489656_Unique_Selling_Proposition_in_Marketing.

²¹ Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, 34(3), 347–356.

²² Sirgy, M. J. (1982). *Self-concept in consumer behavior: A critical review*. Journal of Consumer Research, 9(4), 287–300.

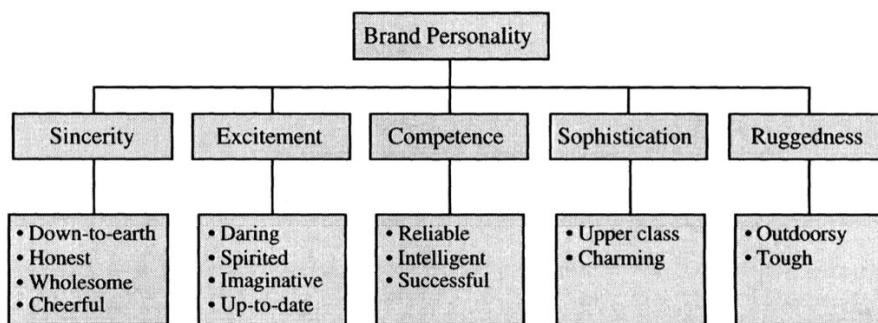
Kassarjian, H. H. (1971). *Personality and consumer behavior: A review*. Journal of Marketing Research, 8(4), 409–418.

²³ Church, T. A., & Burke, P. J. (1994). *Exploratory and confirmatory tests of the Big Five and Tellegen's three- and four-dimensional models*. Journal of Personality and Social Psychology, 66(1), 93–114.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). *The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model*. Journal of Personality and Social Psychology, 56(4), 586–595.

sia ampiezza che profondità nel confronto tra le diverse interpretazioni²⁴. Sono state identificate in totale 15 caratteristiche differenti, come evidenziato nella figura 4. Riassumendo in breve: la sincerità si associa principalmente ad autenticità e trasparenza; l'emozione a stimoli innovativi e dinamici; la competenza ad affidabilità e capacità; la raffinatezza alla ricerca di eleganza e prestigio; la robustezza ad un'immagine di solidità e audacia.

Figura 5: A Brand personality framework



Fonte: Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, 34(3), 347–356.

A confermare l'affermazione del modello di Aaker, strumento teorico e pratico, è stato il fatto che non si limiti ad analizzare le sole caratteristiche funzionali del prodotto, ma consideri anche gli aspetti emotivi e simbolici che i consumatori attribuiscono al marchio. Questo approccio multidimensionale permette di affrontare il posizionamento del *brand* in modo più ampio, influenzando non solo le percezioni razionali, ma anche quelle emotive. Inoltre, rafforza la connessione tra il marchio e il suo pubblico attraverso una costruzione più profonda della sua identità²⁵.

È evidente, pertanto, come gli elementi legati a questo modello, si integrino perfettamente con il contesto delle sponsorizzazioni sportive. I *brand*, attraverso un posizionamento strategico mirato, possono sfruttare le dimensioni della propria personalità per rafforzarne l'identità, associandosi ad atleti o eventi che incarnano valori come autenticità, dinamismo, competenza ed eleganza. Così facendo, le sponsorizzazioni sportive diventano strumenti strategici per influenzare la percezione del marchio e favorire la fidelizzazione dei consumatori, creando un legame emotivo duraturo.

²⁴ Church, T. A., & Burke, P. J. (1994). *Exploratory and confirmatory tests of the Big Five and Tellegen's three- and four-dimensional models*. Journal of Personality and Social Psychology, 66(1), 107.

²⁵ Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, 34(3), 347–356.

4. Casi studio

Nell'attuale scenario competitivo in cui gli aspetti mediatici ed i diritti di *marketing*, rappresentano condizioni essenziali per la sopravvivenza delle aziende sportive, non esiste una soluzione unica ottimale per le strategie di *branding*. Una semplice presenza del logo in talune competizioni sportive non garantisce un ROI²⁶ adeguato. Le aziende devono adottare un approccio più ampio, mirando al coinvolgimento dei tifosi in modo strategico, utilizzando più strumenti contemporaneamente.

4.1 Nike

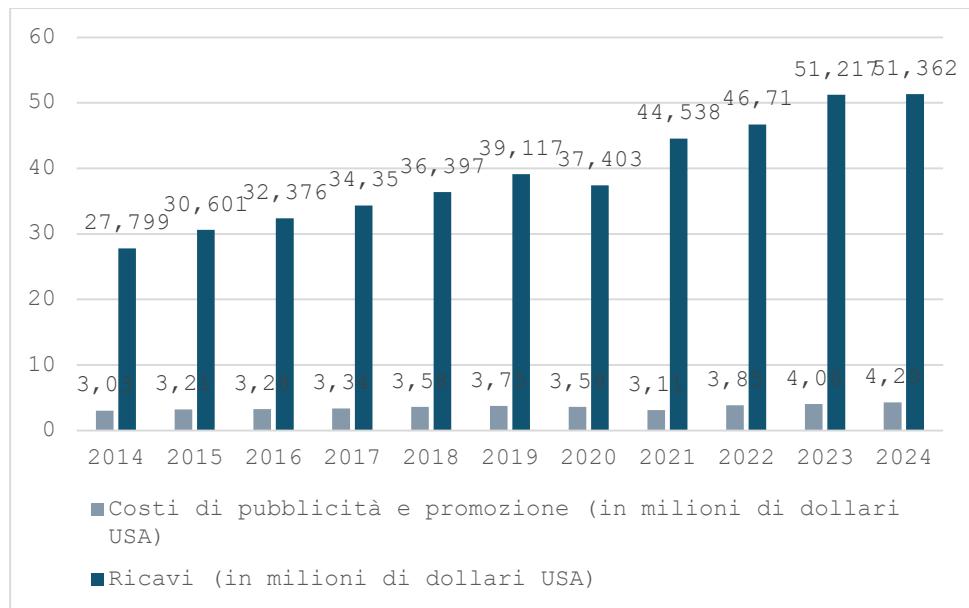
Nike, rinomata per il suo iconico logo "Swoosh", investe costantemente in strategie promozionali. Nel 2023, gli investimenti in pubblicità e promozione dell'azienda sono ammontate a oltre quattro miliardi di dollari, segnando un incremento superiore al 5% rispetto all'anno precedente²⁷.

Per comprendere meglio la portata degli investimenti di Nike in pubblicità e promozione, di seguito viene analizzato l'andamento dei costi pubblicitari e dei ricavi negli anni fiscali dal 2014 al 2024. Dall'osservazione di questi dati, emerge come l'azienda abbia costantemente aumentato le risorse destinate ad attività di *marketing*, rafforzando progressivamente il proprio *brand* e cercando di raggiungere un pubblico globale sempre più vasto. L'aumento degli investimenti in campagne promozionali si inserisce in una strategia volta a consolidare la posizione di *leader* nel mercato sportivo, sfruttando al massimo il potenziale di visibilità e attrattiva che il marchio Nike ha su scala mondiale.

²⁶ Il ROI (Return on Investment) è un indicatore finanziario che misura la redditività di un investimento ed è espresso dal rapporto tra il risultato operativo (definito anche EBIT) e il capitale investito.

²⁷ Statista. (2024, 19 Agosto). *Sports sponsorship revenue worldwide 2022-2030*. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/#statisticContainer>.

Figura 6: Andamento dei costi di pubblicità - promozione e dei ricavi Nike dal 2014 al 2024



Fonte: Rielaborazione dell'autore sulla base dei dati di Statista e MacroTrends²⁸

Nike ha chiuso l'anno fiscale 2024, terminato il 31 maggio, con ricavi pari a 51,4 miliardi di dollari, in aumento rispetto ai 51,2 miliardi dell'anno precedente, segnando una crescita dell'1%. Ogni anno, l'azienda destina somme considerevoli alle sue campagne pubblicitarie, difatti, solo nel 2024 ha superato i 4 miliardi di dollari. Se si confrontano i ricavi annuali con gli investimenti in pubblicità, emerge che la percentuale media di risorse allocate ad attività di promozione rappresenta circa il 9,25% del fatturato complessivo dell'azienda. Questo dato conferma quanto affermato pocanzi sull'importanza del *marketing* nel suo modello di business. Una percentuale così elevata riflette una strategia focalizzata sul rafforzamento della propria *brand identity* e sull'incremento delle vendite attraverso investimenti in visibilità, sponsorizzazioni e campagne pubblicitarie mirate. L'impegno costante e considerevole nelle attività promozionali è indicativo di come Nike consideri la pubblicità un motore fondamentale per mantenere e ampliare la posizione di *leader* nel mercato globale dell'abbigliamento sportivo.

Grazie agli ingenti investimenti in *marketing*, la notorietà di Nike è ormai universale. Nel 2023, circa il 95% degli acquirenti *online* di articoli sportivi e *outdoor* negli Stati Uniti ha dichiarato di conoscere il marchio. Inoltre, circa il 60% di questi ha espresso un'opinione positiva nei confronti dell'azienda, con una significativa percentuale di intervistati che utilizza regolarmente i suoi prodotti e ha intenzione di continuare a farlo. Questi risultati evidenziano non solo la

²⁸ Statista. (2024, 2 agosto). *Nike's marketing expenses worldwide from 2014 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/685734/nike-ad-spend/>.

MacroTrends. NIKE Revenue 2010-2024 / NKE. (n.d.). <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/nike/revenue>.

riconoscibilità globale del marchio, ma anche il forte legame emotivo che lega i consumatori a Nike, un aspetto fondamentale delle sue strategie di *marketing*²⁹.

4.2 Alcuni altri casi di successo

Tra le diverse forme di sponsorizzazione nel mondo dello sport, quella delle maglie risulta essere la più evidente e riconoscibile. Grazie alla sua visibilità durante le competizioni, questa forma di pubblicità consente ai *brand* di rafforzare la propria presenza e associazione ai valori sportivi, raggiungendo un vasto pubblico di appassionati e telespettatori. Un esempio emblematico è l'accordo multimilionario di Emirates con il Real Madrid, offrendo alla compagnia aerea una delle più grandi visibilità nel settore calcistico. Difatti, il calcio genera i maggiori introiti grazie alla sponsorizzazione delle divise, una pratica ormai diffusa anche in molte altre discipline sportive. Va, inoltre, evidenziato che lo *sponsor* di maglia si distingue per la sua onnipresenza, sia all'interno che all'esterno del campo, rappresentando, in questo contesto, il partner di maggior rilevanza poiché oltre ad una serie di diritti tangibili detiene anche ampi diritti di attivazione, che includono l'accesso agli atleti.

Un altro elemento fondamentale nelle sponsorizzazioni sportive sono i diritti di denominazione dello stadio, che rappresenta la "casa" del *club* e dei suoi tifosi. Questi diritti offrono significative opportunità nel contesto *B2B*, con ampia esposizione mediatica ed una crescente notorietà a livello locale.

Infine, i diritti di denominazione di lega o evento offrono una sponsorizzazione più neutrale, concentrandosi sull'associazione dei *fan* con un evento o uno sport piuttosto che con singoli club. In questo caso, lo *sponsor* gioca un ruolo di facilitatore, essendo presente non solo in singole partite o squadre, ma in tutte le manifestazioni, con il nome visibile in ogni comunicazione³⁰.

Nell'ambito delle sponsorizzazioni sportive, cifre come 50 milioni di euro all'anno possono facilmente entrare in gioco per grandi club come l'FC Barcelona o atleti di fama mondiale come LeBron James. Gli ingenti investimenti di aziende quali TikTok e Booking.com durante il campionato europeo di calcio hanno evidenziato i benefici concreti di queste *partnership*. Lo sport, infatti, non solo attira una vasta attenzione mediatica e offre intrattenimento di massa, ma possiede anche una rilevanza sociale significativa. Questo lo rende un potente strumento di *marketing* e comunicazione, capace di accrescere il valore dei marchi coinvolti e di rafforzare la loro connessione con un pubblico ampio e diversificato.

Nel 2021, TeamViewer, una nota azienda di software, ha suscitato molto clamore diventando il nuovo sponsor principale del Manchester United. In tal modo, si è unita ai ranghi di grandi marchi come Adidas o Chevrolet. Con 47 milioni di sterline all'anno (circa 55,25 milioni di euro), TeamViewer investe oltre

³⁰ Infront. (2022, 30 settembre). *Why companies invest millions in sponsorship and what they get in return.* <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/companies-invest-millions-sponsorship>.

il 10% del suo fatturato (456 milioni di euro nel 2020) in un unico impegno di sponsorizzazione³¹.

³¹ Infront. (2022, 30 settembre). Why companies invest millions in sponsorship and what they get in return. <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/companies-invest-millions-sponsorship>.
Bellinazzo, M. (2021, 20 marzo). Manchester United, TeamViewer nuovo sponsor: accordo da 55 milioni annui. Il Sole 24 Ore. <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2021/03/20/manchester-united-teamviewer-sponsor-accordo-55-milioni-annui/#:~:text=Il%20Manchester%20United%20cambia%20sponsor,da%20remoto%20a%20Old%20Trafford>

Bibliografia

- Aaker, D. A., & Shansby, G. (1982). *Positioning your product*. *Business Horizons*, 25(3), 56–62.
- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Andrivet, M. (2022, 9 marzo). *A simple definition of brand positioning*. The Branding Journal. <https://www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/#:~:text=Brand%20positioning%20has%20been%20defined,it%20sits%20in%20customers%20minds>.
- Church, T. A., & Burke, P. J. (1994). *Exploratory and confirmatory tests of the Big Five and Tellegen's three- and four-dimensional models*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 107.
- Garcia, K. (2024, 16 marzo). *The enduring legacy of the 1984 Olympic Games: Uniting Communities & Inspiring dreams*. Los Angeles Business Journal. <https://labusinessjournal.com/branded-content/the-enduring-legacy-of-the-1984-olympic-games-uniting-communities-inspiring-dreams/>.
- Gough, C. (2024, 19 agosto). *Sports sponsorship revenue worldwide 2022-2030*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/#statisticContainer>.
- Infront Sports & Media. (2022, 22 novembre). *The ultimate sports sponsorship guide*. <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/the-ultimate-sports-sponsorship-guide>.
- Infront. (2022, 30 settembre). *Why companies invest millions in sponsorship and what they get in return*. <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/companies-invest-millions-sponsorship>
- International Olympic Committee. (2019, 6 novembre). *Los Angeles 1984: an influential legacy*. <https://olympics.com/en/news/los-angeles-1984-an-influential-legacy>.
- Kassarjian, H. H. (1971). *Personality and consumer behavior: A review*. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 409–418.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (15a ed.). Pearson.
- Los Angeles 1984 – Storia. (2022, 4 gennaio). RAI Cultura. <https://www.raicultura.it/storia/foto/2021/06/Los-Angeles-1984-05b31f60-2028-4f7c-b439-11547cda2fe8.html>.
- MacroTrends. NIKE Revenue 2010-2024 / NKE. (n.d.). <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/nike/revenue>.
- Majka, M. (2024, novembre). *Unique Selling Proposition in Marketing*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/385489656_Unique_Selling_Proposition_in_Marketing.
- Maizza, A. (2019). *Management d'impresa. I processi gestionali tra digitalizzazione e iper-competitività*. Vol 1. I Liberrimi.
- Maldonado-Erazo, C.P., Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., & Del Río-Rama, M.d.I.C. (2019). *Sports sponsorship: scientific coverage in academic journals*. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 163-186.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). *The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 586–595.
- Morgan, A., Adair, D., Taylor, T., & Hermens, A. (2014). *Sport sponsorship alliances: Relationship management for shared value*. UTS Business School, University of Technology, Sydney. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/30718/4/Sport%20Sponsorship%20Alliances%20Relationship%20Management%20for%20Shared%20Value.pdf>.

- Olajide, F., Solomon, T., Terungwa, C., Olaniyan, R. A., & Talabi, F. (2024, maggio). *Making slogans and unique selling propositions (USP) beneficial to advertisers and consumers*. Journal of Marketing Communications, 30(5), 1239-1256. https://www.researchgate.net/publication/380426423_Making_Slogans_and_Underline_Selling_Propositions_USP_Beneficial_to_Advertisers_and_the_Consumers.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Reeves, R. (1961). *Reality in advertising*. Knopf.
- Sirgy, M. J. (1982). *Self-concept in consumer behavior: A critical review*. Journal of Consumer Research, 9(4), 287–300.
- Smith, W. R. (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. Journal of Marketing, 21(1), 3-8.
- Statista. (2024, 2 agosto). *Nike's marketing expenses worldwide from 2014 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/685734/nike-ad-spend/>.
- Statista. (2024). *Major League Baseball sponsorship revenue from 2010 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/>.
- 360iResearch. (2024, 28 ottobre). *Sports sponsorship market research report 2023*. <https://www.360iresearch.com/library/intelligence/sports-sponsorship>.

SCIENZE DELLO SPORT

Management e Marketing delle Imprese Sportive

<http://siba-ese.unisalento.it/index.php/scienzedellosport>

© 2024 Università del Salento