

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 precisi 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 *specificata* 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 perseguirsi 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 sistemica *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 preminenti 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 perseguimento 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 sistemica 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 conaturata 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 attrezzature, 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 intersettoriali 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.

