

CAPITOLO 2

MANAGEMENT DELL'IMPRESA ESTESA SPORTIVA

Sommario: 1. Caratteri essenziali dell'impresa - 2. Le società sportive professionistiche 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 emozionale con i consumatori.

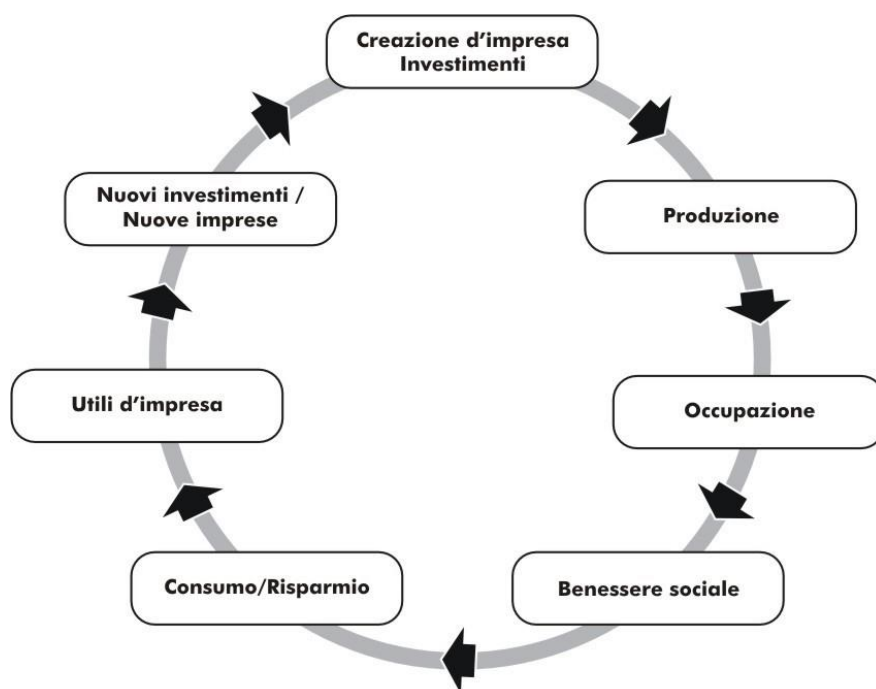
L'impresa non è un sistema meccanico, richiede quindi la presenza costante di un'attività di governo che ne indirizzi le tendenze con finalità di sopravvivenza e sviluppo. Nel settore dello sport, imprese come Under Armour hanno dimostrato l'importanza di una governance capace di evolvere con le esigenze 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 professionistici" 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 costituirsi 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

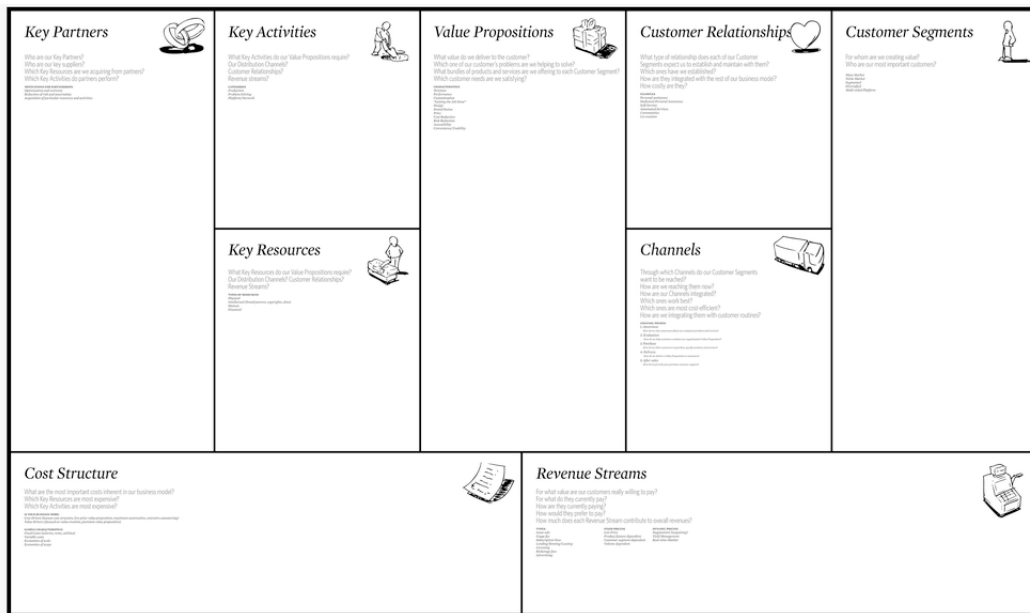
partecipare a competizioni sportive, l'obiettivo principale rimane la diffusione e promozione dello sport senza scopo di lucro.

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 professionistiche e dei criteri per distinguere le attività dilettantistiche da quelle professionistiche, 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 professionistiche 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 professionistiche 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'attrattiva 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche 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 professionistiche, 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 professionistiche, 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 professionistiche 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 governare. 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.

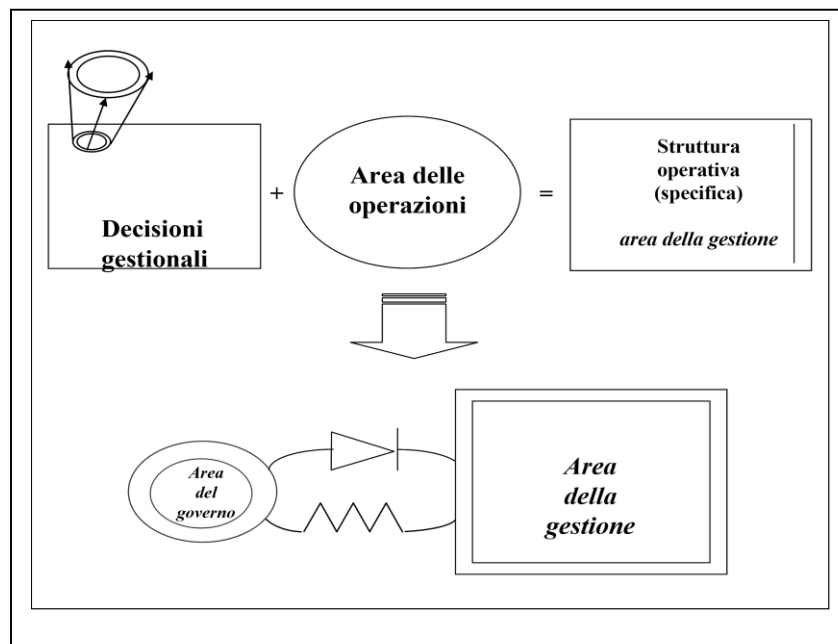
Nel management si utilizza la definizione di “arte” del decidere perché il processo decisionale non è sempre razionale. Sebbene gli studi abbiano l'obiettivo di rappresentare il metodo più adeguato per assumere decisioni corrette, non è detto che la decisione sia sempre l'effetto di un processo cognitivo 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 perseguimento 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 sistemico 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, necessitano di una guida che consenta loro di operare perseguendo 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 persegue 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.>>.

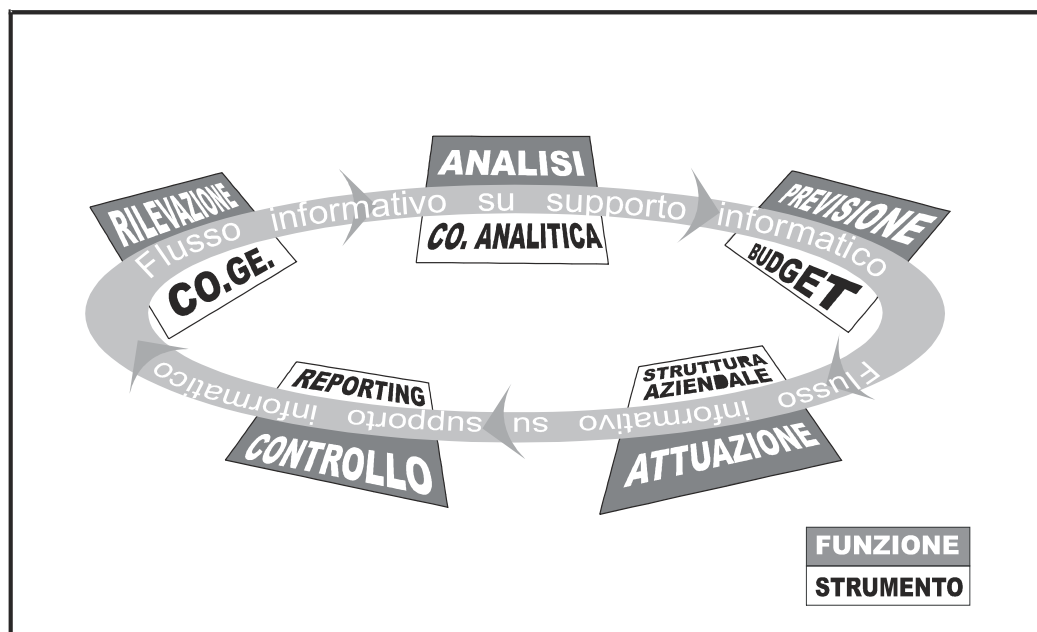
Tratto da Saraceno P., *L'analisi dei sistemi nella condotta delle imprese*, cit., pagg. 1288-1289.

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, concentrandosi 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 perseguimento 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 sopra citato 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 pre-condizione essenziale per la realizzazione di un qualsiasi 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 perseguimento 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 sistemica 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 professionistiche 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 precostituiti, 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, avvicicabile 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.

