

Alessandro Siviero

Ph.D in Business Administration, Responsabile del Bachelor in Leisure management e docente di marketing e comunicazione al DEASS. È esperto di business start-up, marketing e

comunicazione, in particolare nello sport business. Ha iniziato come formatore in un'impresa italiana leader nella cosmetica. È stato docente di Marketing, Strategie, Organizzazione del Lavoro in diverse

Università e al Politecnico di Torino. Ha condotto la sua attività consulenziale e formativa per grandi imprese e istituzioni per poi specializzarsi nello sport; per tre anni è stato anche Direttore marketing

dell'Hockey Club Lugano. Ha inoltre lavorato a Londra con la ESCP Europe Business School e ha insegnato per l'Università di Utrecht (Paesi Bassi).

Sport e Imprenditorialità, l'illustre sconosciuta

Imprenditorialità e management sono diventate parole ricorrenti anche nel mondo sportivo e sempre più spesso si parla di sport business oltre che di prestazioni sportive. Le stesse squadre sportive si pongono in un mercato dell'intrattenimento come brand il cui valore è spesso indipendente dai propri risultati sportivi. Queste situazioni che sembrano portare con sé molti paradossi presentano allo stesso tempo grandi opportunità.

La pratica dell'attività sportiva ha potuto fare a meno storicamente di imprenditorialità e managerialità e, da un punto di vista puramente teorico, ne potrebbe fare ancora a meno: lo sport professionistico costituisce infatti soltanto una piccolissima percentuale dello sport praticato e non sono certamente necessari tutti gli strumenti e gli articoli di abbigliamento specifico (o tecnico) che oggi anche gli sportivi non professionisti possono utilizzare; qualcuno potrebbe addirittura ricordarci come gli atleti in passato non abbiano avuto bisogno non solo di abbigliamento sportivo, ma proprio di abbigliamento in assoluto.^[1] Le stesse organizzazioni che regolano le competizioni potrebbero essere, da un certo punto di vista, potenzialmente inutili e ognuno potrebbe praticare il proprio sport con le proprie regole. Come si è arrivati quindi alla dimensione imprenditoriale nello sport?

Dallo Sport allo Sport Business

Ci sono diversi modi di intendere l'imprenditorialità nel mondo sportivo e se si parla di opportunità di profitto per chi detiene l'impresa allora la situazione diventa ancora più complessa. Il numero di attività sportive praticabile è ampio e

incerto^[2] e di conseguenza le potenzialità di fare impresa nell'ambito sportivo sono altrettanto elevate: lo sviluppo dell'abbigliamento tecnico, delle attrezzature sportive, degli impianti sportivi, le organizzazioni sportive, il professionismo e l'intermediazione dei professionisti sono soltanto alcuni esempi di attività imprenditoriali. Potremmo semplificare dicendo che chi pratica sport manifesta dei bisogni e dei desideri specifici e dove ci sono bisogni e desideri c'è un potenziale mercato che il buon imprenditore sa cogliere.

In questo contesto non ci concentreremo su tutto il mondo sportivo ma sui modelli di business nello sport di squadra.

Ricordiamo che la maggior parte delle attività sportive individuali o di squadra sono praticate e organizzate in un'ottica non professionistica e senza obiettivi imprenditoriali.

Le attività imprenditoriali, nonostante questo aspetto, sono diventate rilevanti e, in alcuni casi, sembrano essere più importanti rispetto alla pratica sportiva, perché nel corso del tempo si sono individuate delle opportunità e si è passati da una visione puramente competitiva all'interno della disciplina sportiva ad una visione della disciplina sportiva come potenziale prodotto destinato al pubblico.

Storicamente e ancora oggi, possiamo dire che gli imprenditori che sono entrati nel mondo sportivo e in particolare nella gestione degli sport di squadra lo hanno fatto con un approccio tipico del mecenatismo^[3].

Difficile pensare che questo approccio possa definirsi totalmente imprenditoriale, visto che non genera potenzialmente remunerazione diretta del capitale, ma la definizione stessa di mecenatismo e la storia di Mecenate ci dà una possibile risposta in merito alla diffusione di questo modello: il riconoscimento sociale ha un valore per l'umanità e spesso gli imprenditori sono disposti

[1] Per diverse edizioni i prodromi degli attuali giochi olimpici prevedevano che gli atleti gareggiassero nudi per diverse ragioni fra cui quella di prevenire scorrettezze nella competizione.

[2] La stessa definizione di sport non è univoca.

[3] Termine che deriva da Gaio Clinio Mecenate (68 a.C. - 8 a.C.) famoso per il sostegno economico dato ai giovani poeti, secondo alcune fonti anche allo scopo di migliorare l'immagine politica e quindi il consenso nei confronti dell'amico Imperatore Ottaviano Augusto.

a spendere un po' del loro denaro per farsi accettare dalla comunità locale e avere la possibilità di un'influenza sociale e politica (o magari semplicemente per divertirsi, far divertire e soddisfare il proprio personale bisogno di competizione).^[4] Insomma, anche se non ci sono ricavi diretti dall'attività, fare gli imprenditori dello sport può portare vantaggi individuali (a fronte di tanti oneri che non sono soltanto economici e che bisogna essere disposti a sopportare quando i risultati sportivi non sono quelli sperati).

“ Si è passati da una visione puramente competitiva all'interno della disciplina sportiva ad una visione della disciplina sportiva come potenziale prodotto destinato al pubblico. ”

[4] Si pensi al ruolo politico e sociale che può avere, per esempio, il presidente di una squadra locale che porta la propria squadra alla vittoria di un campionato nazionale di Hockey su ghiaccio in Svizzera o di calcio in Europa e al ruolo sociale e politico che hanno avuto alcuni presidenti di squadre di calcio che hanno portato le loro squadre a vittorie nelle competizioni internazionali.

[5] In italiano si utilizza, a scopi di traduzione, il termine *franchigia* che nel linguaggio comune ha però significati diversi da quello inteso nell'ambito sportivo.

[6] La *European Club Association* è un'organizzazione che rappresenta gli interessi delle squadre di calcio europee. Di recente l'associazione sembrava voler proporre una competizione secondo un sistema a "inviti" basata sul valore competitivo e storico dei club e la cui partecipazione sarebbe stata quindi assimilabile al sistema delle *franchises*. La proposta è stata osteggiata dalla maggior parte delle squadre europee.

In questa situazione risulta implicito che la pratica sportiva genera pubblico: ovvero ci sono molte persone che pur non praticando lo sport possono avere il desiderio di assistere alla competizione sportiva. Grazie a questa semplice considerazione e mettendo al centro del modello imprenditoriale il pubblico, l'imprenditore non è più esclusivamente legato ai "bisogni sociali" e il concetto di sport business fa un ulteriore salto in avanti: le imprese dello sport diventano delle imprese dell'intrattenimento e quindi il computo dei potenziali ricavi si allarga. Con l'arrivo della radio, della televisione e di Internet il potenziale pubblico si amplia ulteriormente ed entrano in gioco i temi relativi ai diritti di trasmissione (la possibilità per le emittenti di trasmettere le gare a fronte di un corrispettivo da pagare alle squadre o alle associazioni che le raggruppano), le potenzialità di creare relazione con il pubblico attraverso prodotti legati al proprio *brand* (*merchandising*), l'offerta di pubblicità ad altri marchi nel luogo dell'evento e nella sua trasmissione (*sponsoring*).

La disciplina e la teoria manageriale e imprenditoriale sono nel tempo cresciute e contemporaneamente sono cresciute le organizzazioni sportive: se prima le attività chiave di un'organizzazione sportiva professionistica erano la finanza, l'amministrazione e le *sport operations*, oggi si affiancano attività come il *marketing management* e il *fan engagement*. Per comprendere questi nuovi elementi del modello di business è necessario comprendere come lo *sport business* delle competizioni di squadra sia diverso negli Stati Uniti d'America e come il modello statunitense sia utilizzato (o stia per esserlo) *mutatis mutandis* da alcune organizzazioni europee.

I modelli di business statunitense ed europeo

Negli Stati Uniti gli sport di squadra più seguiti in termini di pubblico (Football Americano, Basket, Hockey su ghiaccio, Baseball e Soccer per intenderci) sono organizzati secondo la dinamica delle *franchises*.^[5]

La *franchise* è l'autorizzazione a esercitare l'attività sportiva con un determinato *brand* in un determinato campionato. Per sua natura la *franchise* opera in un'area senza concorrenza e, qualora il business si rendesse non più conveniente, essa può essere venduta con la sua licenza sportiva e trasferita in un'altra area. Il sistema delle *franchises* inoltre risulta vincolato alla stessa categoria di campionato: sebbene esistano vincitori e vinti nelle competizioni, non ci sono passaggi a categorie superiori o inferiori (promozioni e retrocessioni, per intenderci).

Il potenziale conseguimento dei profitti è implicito nella licenza e la performance sportiva è solo un mezzo potenziale per raggiungerli. È chiaro come in un sistema come questo, i modelli di business che si sviluppano siano meno orientati alla competizione e più orientati alla spettacolarizzazione dell'evento competitivo.

Negli sport di squadra più seguiti a livello europeo (calcio, pallacanestro, pallavolo, hockey su ghiaccio) il sistema è molto diverso: il radicamento territoriale è parte integrante della squadra sportiva, la competizione territoriale è spesso l'elemento trainante per attirare pubblico (si pensi al significato dei derby nelle comunità locali) e le squadre di un campionato possono cambiare di categoria in base ai risultati in classifica.

Il profitto è una conseguenza per poche organizzazioni, inarrivabile per la maggior parte.

I modelli di business delle squadre europee sono quindi diversi da quelli statunitensi così come lo sono le competenze imprenditoriali richieste, gli apporti di capitale e gli obiettivi perseguibili dalle attività imprenditoriali.

Nonostante la situazione sia completamente diversa c'è una forte tendenza a ispirarsi ai modelli di business statunitensi per la gestione di molte squadre professionistiche europee e c'è chi sostiene che, nel calcio, con il maggior potere dell'ECA^[6], il sistema competitivo europeo potrebbe avvicinarsi molto a quello delle *franchises*.

A prescindere da questo è evidente come anche le società sportive più importanti cerchino di costruire modelli di business che le collochino in un panorama settoriale più ampio di quello sportivo, rendendole a tutti gli effetti imprese dell'intrattenimento dove il risultato sportivo possa essere in qualche modo indipendente dai risultati economici.

Il presente e il prossimo futuro

In questo articolo non ci siamo soffermati sul sistema delle *sponsorship* che, per essere compreso nella sua complessità, richiederebbe un ampio spazio di approfondimento; è importante ricordare però che esso, insieme al sempre crescente valore dell'*hospitality* (spazi esperienziali e di relazione per lo più dedicati alle imprese all'interno degli impianti sportivi) e alla valorizzazione degli impianti come centri museali e commerciali, costituiscono ulteriori nuovi elementi del modello di business delle squadre sportive moderne.

Se a questi elementi si aggiungono i profondi cambiamenti che le nuove realtà tecnologiche sono in grado di apportare nel settore sportivo è facile capire come nuove competenze, capacità imprenditoriali e manageriali siano fondamentali in questo ambito.

La partecipazione e la fruizione all'evento sportivo, sia in presenza che a distanza, diventa centrale per la comprensione dei modelli di business delle squadre sportive moderne.

I premi da competizione sono già stati superati in termini di valore economico dalle attività legate al *fan engagement* che sta diventando il più importante meccanismo di guadagno economico utile a recuperare gli investimenti necessari per rimanere competitivi a livello nazionale o internazionale. La competitività sportiva rimane (fortunatamente) importante anche per ragioni economiche: permette di godere di maggiori diritti di trasmissione e avvalersi di conseguenza dei vantaggi della notorietà e della credibilità del proprio marchio. Da non dimenticare, inoltre, un altro aspetto di *engagement* di natura più evocativa: è l'*engagement* nei confronti di quelle bambine e di quei bambini che sognano di diventare professionisti della competizione emulando i loro idoli sportivi. Anche in questo ambito le grandi società sportive (in particolare nel calcio) sono riuscite a trovare una potenzialità di ricavo nelle scuole calcio (denominate *academy*) presenti in

maniera capillare in molteplici città e nei diversi continenti, in collaborazione con le realtà locali, ma vendute con il proprio *brand*. Nel prossimo futuro, questa componente di ricavo, avrà un peso sempre maggiore nei modelli di business delle attività sportive.

Il percorso storico, economico e sociale fin qui delineato ci porta facilmente a capire come il management e l'imprenditorialità nell'ambito sportivo diventino oggetto di studio specifico e lo siano anche ad un livello di Scuola universitaria professionale nel Bachelor in Leisure management.

“Anche le società sportive più importanti cercano di collocarsi in un panorama settoriale più ampio di quello sportivo, diventando a tutti gli effetti imprese dell'intrattenimento.”

In questo settore, dove la maggior parte delle università si è proiettata nel fornire *Master* di specializzazione per un settore dove la maggior parte dei professionisti e dei manager risulta sprovvista di un titolo universitario, l'entrata in materia con una formazione *Bachelor* potrà aiutare gli imprenditori dello sport a reclutare professionisti in grado di comprendere le specificità e gli obiettivi imprenditoriali.

La presenza di professionisti nel management potrà inoltre incentivare nuovi imprenditori a entrare nell'ambito sportivo con la consapevolezza che, grazie a buoni manager, le possibilità di professionalizzazione e di ottenere buoni risultati sono possibili non solo nella pratica sportiva ma anche nella sua gestione.