

Dipartimento di Impresa e Management

*Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese
Internazionali*

***Gli effetti della crisi finanziaria sul mondo
dello sport: l'ascesa dei mercati emergenti e le
difficoltà delle piccole imprese. I casi ATP e TC
Parioli***

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Valerio Polimanti

Matr: 639251

CORRELATORE

Prof. Luca Giustiniano

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

Indice

INTRODUZIONE.....	p.... 7
-------------------	---------

CAPITOLO PRIMO: <i>La crisi e lo sviluppo dei mercati emergenti</i>	12
---	----

1.1 La crisi: uno sguardo d'insieme.....	12
1.2 Gli squilibri macroeconomici globali.....	14
1.3 Le reazioni delle imprese di grandi dimensioni alla crisi finanziaria.....	20
1.4 Gli effetti della crisi sulle piccole-medie imprese.....	24
1.5 I mercati emergenti	29
1.6 Il sistema istituzionale dei mercati emergenti.....	34
1.7 Le caratteristiche necessarie per ridurre le differenze istituzionali.....	36
1.8 Le modalità d'ingresso nei paesi emergenti.....	38

CAPITOLO SECONDO: <i>Lo Sport è diventato un business</i>	45
---	----

2.1 Il mercato dello sport, i suoi attori principali.....	45
2.2 Gli sponsor e i media, gli stakeholders più importanti.....	51
2.3 L'importanza della reputazione nel mercato sportivo: l'esempio della Cina.....	55

2.4 L'influenza dei grandi eventi sportivi sull'economia locale, regionale e nazionale.....	63
2.5 L'eccezione dei paesi in via di sviluppo: un focus su Qatar 2022.....	78
2.6 I consumatori del mercato sportivo nei paesi emergenti...	82

CAPITOLO TERZO: *Il caso ATP*..... 85

3.1 Come ha reagito alla crisi una grande impresa globale: l'espansione nei mercati emergenti.....	85
3.2 L'ATP.....	87
3.3 La crisi dei tornei in U.S.A. e in Europa, il baricentro del tennis si sta spostando.....	91
3.4 Dove vengono prese le decisioni dell'ATP: il rapporto del Board con i propri stakeholders.....	95
3.5 Le azioni e i fattori che hanno permesso il successo dell'ATP nei mercati emergenti.....	100

CAPITOLO QUARTO: *Il caso TC Parioli*.....109

4.1 Come dovrà reagire alla crisi una piccola realtà locale: un nuovo business model.....	109
4.2 Il TC Parioli.....	111
4.3 Il calo del numero dei soci e il rischio demografico.....	112
4.4 L'andamento economico del TC Parioli.....	118
4.5 Le priorità d'azione per garantire la sopravvivenza del circolo.....	125
4.6 Lo scenario futuro.....	128

CONCLUSIONE.....131

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....135

Introduzione

E' ormai dal lontano 2008 che sentiamo ripetere la stessa parola: crisi; ovunque e senza soluzione di continuità ci viene ricordato che siamo in recessione, che tutti gli indici economici sono al ribasso, che ci vorranno anni per tornare ai livelli di benessere presenti prima del famoso crollo dei mutui sub-prime americani.

Le cause vanno ricercate soprattutto nell'uso spregiudicato della cosiddetta "finanza creativa", nell'incoraggiamento da parte degli investitori istituzionali americani nell'uso dei mercati *over the counter*, caratterizzati dal non avere i requisiti riconosciuti ai mercati regolamentati e la cui negoziazione si svolge al di fuori dei circuiti borsistici ufficiali.

E' stato proposto più volte, un paragone tra la crisi attuale e quella del 1929, nel '29 gli Stati Uniti erano il principale motore dello sviluppo economico, mentre oggi questo ruolo risulta estremamente diversificato, distribuito in primis con i grandi colossi asiatici: Giappone, Cina e India ma in un futuro non troppo lontano anche da Brasile, Russia e Sud Africa, i cosiddetti paesi del BRICS¹.

¹ acronimo utilizzato per individuare quelle nazioni che presentano una situazione economica in via di sviluppo, abbondanti risorse naturali e strategiche, ma soprattutto un PIL in forte ascesa.

Lo scopo di questo lavoro sarà indagare come la crisi del 2008 ha avuto notevoli ripercussioni sulle imprese di tutto il mondo, sia su quelle di grandi dimensioni che su quelle minori; una spirale depressiva che, a causa della globalizzazione, ha coinvolto nazioni distanti e differenti, ma anche i tipi di business più variegati, come quello sportivo, il cui successo non era mai stato ritenuto strettamente collegato all'andamento dei trend macroeconomici globali.

La crisi ha lasciato in eredità uno scenario geo-politico mondiale inedito; prima del 2008 gli Stati Uniti e l'Europa erano il centro dell'economia, negli ultimi anni stiamo assistendo invece ad uno spostamento del potere economico verso Oriente, tutto il continente asiatico sta assumendo un ruolo predominante e ci sono tutte le ragioni per credere che questo sia un processo iniziato e destinato ad aumentare in maniera esponenziale negli anni a venire. Il vecchio continente dovrà confrontarsi con una realtà nuova, cercando di adeguarsi ad un ruolo non più di leadership, ma egualitario se non addirittura minoritario rispetto alle nuove potenze economiche emergenti.

Nel primo capitolo verranno analizzate le cause e le ripercussioni della crisi sulle imprese di grandi e piccole dimensioni, le prime hanno reagito guardando in maniera sempre più insistente ai mercati emergenti, mentre le seconde, che non godono di una reputazione tale da garantire una penetrazione di successo in questi mercati, sono state costrette a rivedere il proprio *business model*.

Saranno evidenziate le *best practices* per penetrare con successo i mercati emergenti, ma anche le sfide da affrontare nel differente approccio con il mondo economico da parte di persone e paesi che hanno idee e culture radicalmente diverse dalle nostre.

La seconda parte della trattazione si concentrerà sullo sport diventato negli ultimi anni molto più di un semplice gioco o momento di divertimento. Organizzare un evento sportivo è, grazie alla capacità sempre maggiore di attrarre grandi sponsorizzazioni, un business in grado di avere impatti di enormi dimensioni sull'economia nazionale e regionale.

I primi due capitoli di carattere teorico saranno propedeutici al terzo e quarto capitolo dove saranno analizzati due casi empirici riguardanti il mondo del tennis. Nel caso ATP, sarà mostrato come una grande impresa globale abbia dovuto modificare il baricentro geografico del proprio business. Si vedrà cosa significa lavorare quotidianamente con realtà differenti e cosa comporta modificare un business in precedenza concentrato in U.S.A. e in Europa e ora invece orientato verso il continente asiatico e i nuovi mercati emergenti.

L'ATP, *association of tennis professionals*, è una società americana che riunisce i tennisti professionisti di tutto il mondo, si occupa di gestire ogni anno un circuito formato da 70 tornei, in ogni angolo dei cinque continenti, il suo *headquarter* si trova a Pontevedra Beach, in Florida.

Pur avvalendosi di numerosi collaboratori di diverse nazionalità, la maggior parte dei suoi dipendenti era statunitense; complice la crisi del mercato americano ed europeo, l'ATP è stata costretta a modificare le località di numerosi eventi, organizzando quindi un numero sempre maggiore di tornei nelle nazioni che potevano garantire le migliori sponsorizzazioni. Abbiamo quindi assistito ad una crescente migrazione verso Cina, Giappone, Brasile e i ricchi emirati arabi. E' stato avviato un difficile processo di *recruiting* nei paesi orientali, soprattutto perché risultava veramente difficile trovare figure

lavorative che avessero quel *know-how* specifico che richiede un'attività distintiva come quella sportiva e tennistica nel caso specifico.

L'ATP è riuscita a gestire con successo le sfide che questo mutamento ha comportato, con un corretto utilizzo degli “*expatriates*”, l'invio di dipendenti all'estero per “educare” e gestire, soprattutto nelle prime fasi, il capitale umano presente nel mercato dove si intende entrare. Questa strategia costituisce una componente ormai affermata dell'economia ed è stata una risorsa chiave per evitare errori e superare quelle problematiche che spesso vengono riscontrare nella pratica.

Il capitolo conclusivo riguarderà uno dei più prestigiosi circoli italiani, il Tennis Club Parioli, che sta provando a reagire alla crisi impostando un nuovo percorso strategico. Fondato nel 1906 nella storica sede di Viale Tiziano, a due passi dal Foro Italico, il circolo sorge oggi nell'omonimo quartiere della capitale, accanto al Monte Antenne e Villa Ada. Nonostante strutture all'avanguardia e una disponibilità di spazio che non ha eguali nel panorama romano e nazionale, il club sta attraversando un periodo di forte crisi; essendo una piccola realtà locale e non avendo la possibilità di espandere il proprio business, il circolo è costretto a rivedere il proprio *business model*, per rimanere in vita.

Sarà effettuata una segmentazione dei soci per mettere in evidenza il loro profilo attuale, le strategie da adottare per attrarne di nuovi e su quali segmenti di clientela puntare nei prossimi anni. E' cruciale garantire al più presto l'ingresso di nuovi soci, per evitare un sostanziale aumento della quota sociale,

in quanto l'elevata età media dei componenti del circolo è un problema con quale il TC Parioli deve iniziare a confrontarsi al più presto.

Verrà valutato infine un eventuale cambiamento di assetto societario, in quanto la struttura attuale del Tennis Club Parioli (associazione sportiva dilettantistica), si starebbe rivelando ormai inappropriata, conducendo il club ad un inevitabile fallimento, nel caso in cui prosegua il trend attuale.

Analizzando imprese operanti nello stesso business, ma caratterizzate da dimensioni differenti, si vogliono proporre due modalità di reazione nei confronti della crisi finanziaria. Una piccola società locale difficilmente avrà mezzi adeguati per intraprendere un percorso di sviluppo nei mercati emergenti, pratica che come sarà mostrato risulta attuabile soprattutto da una grande impresa. Dimensioni limitate costringono invece ad una rivisitazione del *business model* come unica soluzione per sopravvivere, oltrechè ad una maggiore dipendenza dal quadro macroeconomico globale, causata da un modesto potere contrattuale.

Capitolo Primo: La crisi e lo sviluppo dei mercati emergenti.

1.1 La Crisi: uno sguardo d'insieme

La crisi finanziaria del 2008 è stata originata dalla sovraesposizione degli istituti di prestito immobiliare degli Stati Uniti, ma in realtà nascondeva tutti i problemi dell'economia del nostro tempo, l'andamento divergente dell'Euro e del Dollaro, l'artificiosa svalutazione dello Yuan Cinese, la debolezza delle regole ma soprattutto degli istituti che dovrebbero garantire il rispetto di quest'ultime. L'elemento sicuramente rintracciabile in questa crisi è l'assoluto non rispetto delle regole, ruolo predominante hanno svolto le agenzie di rating, il cui obiettivo primario e fondamentale sarebbe assegnare un giudizio, imparziale, riguardante la solvibilità di una società emettente titoli sul mercato finanziario. Le agenzie di rating hanno contribuito alla crisi assegnando, nel 2008, giudizi troppo alti alle obbligazioni garantite da mutui *subprime*, cui si aggiungono ad esempio l'analisi di valutazioni positive fornite nei confronti di *Parmalat* poco prima del suo crack finanziario e dell'istituto di credito *Lehman*

Brothers appena una settimana prima del suo fallimento. Esiste un chiaro problema di incompatibilità negli incentivi: se da un lato la società emittente il titolo paga per il rating, dall'altro lato l'agenzia può essere incline a ricompensarlo per essere stata scelta assegnando un rating più elevato; un'agenzia può inoltre in un primo momento dare consigli all'emittente su come la costruzione di un titolo dovrebbe ripercuotersi sul giudizio del titolo stesso e, in seguito, pubblicare una valutazione che confermi i propri consigli, guadagnandoci addirittura due onorari.

La crisi ha messo in evidenza il ruolo prorompente che stanno assumendo in maniera sempre maggiore i paesi emergenti, dell'Asia e del Sud America.

Lo sport non si è sottratto a questa tendenza macroeconomica e sempre più eventi di grande livello e di assoluto richiamo mediatico, vengono, ma soprattutto verranno, organizzati in queste nuove nazioni.

Si spiegano così l'organizzazione dei Mondiali di Calcio del 2014 e dei Giochi Olimpici 2016, sul territorio brasiliano, ma anche i giochi cinesi del 2008 o l'assoluta novità del 2022, anno in cui i Mondiali di Calcio saranno disputati in Qatar, non senza numerose perplessità sollevate dagli addetti ai lavori².

² http://articles.washingtonpost.com/2013-07-24/sports/40860814_1_qatar-s-qatari-summer-tournament.

1.2 Gli squilibri macroeconomici globali

Per evidenziare il ruolo e la potenza economica in divenire dei paesi emergenti è fondamentale iniziare con un'analisi degli squilibri macroeconomici globali. Con il termine *global imbalances* ci si riferisce ad una situazione di squilibrio, dove determinati paesi posseggono molti più *assets* degli altri. Nell'analisi condotta da Tamborini e Targetti (2009) viene proposta la Tabella 1, che rende in maniera efficace il problema in termini di saldi di conto corrente (esportazioni – importazioni di merci e servizi, e pagamenti di redditi e interessi). Si afferma che: *“per oltre tre decenni, dalla fine degli Accordi di Bretton Woods³ nel 1971, si sono consolidati e ampliati due principali fattori di squilibrio. Il primo è il forte avanzo strutturale dei paesi esportatori di petrolio concentrati in Medio Oriente. Il secondo è il crescente disavanzo degli Stati Uniti, i quali sono in rosso ininterrottamente dal 1982. Nel 2007 il disavanzo di parte corrente ha superato i 900 miliardi di dollari, circa il 6% del PIL⁴”*.

³ La conferenza di Bretton Woods si tenne dal 1° al 22 luglio 1944 nell'omonima località nei pressi di Carroll (New Hampshire), per stabilire le regole delle relazioni commerciali e finanziarie tra i principali paesi industrializzati del mondo. Gli accordi di Bretton Woods furono il primo esempio nella storia del mondo di un ordine monetario totalmente concordato, pensato per governare i rapporti monetari fra stati nazionali indipendenti.

⁴ F. TARGETTI e R. TAMBORINI, *Globalizzazione, squilibrio e crisi*, pubblicato in: *Oltre lo shock. Quale stabilità per i mercati finanziari*, a cura di Emilio Barucci e Marcello Messeri, Egea, Milano, 2009.

Tabella 1. *Saldi di conto corrente, % PIL.*

	1980	1985	1990	1995	2000	2007
Giappone	-1	3.8	1.4	2.1	2.6	4
Stati Uniti	0.1	-2.8	-1.4	-1.5	-4.3	-5.7
Area Euro	-2.6	-0.3	-0.9	1.5	-0.6	-0.2
Asia Emergente	-1	-2.8	-1.2	-2.3	1.7	6.9
Medio Oriente	19.6	-0.1	1.3	0.3	11.4	16.7

Fonte: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database.

Si evince che i fornitori degli Stati Uniti sono principalmente due, entrambi al di là del Pacifico: il Giappone e, negli ultimi quindici anni, proprio i paesi asiatici emergenti (India, Cina, Sud-Est), che si sono inseriti nel commercio mondiale. Gli Stati Uniti hanno iniziato ad assorbire enormi quantità di prodotti asiatici a basso costo, generando in queste nazioni un'accumulazione impressionante di valute estere, Dollaro statunitense in primis.

Gli U.S.A. hanno un debito pari al 10% del PIL mondiale, seguiti dalla Unione Europea con circa il 3%. I creditori globali sono i paesi petroliferi, il Giappone e i paesi emergenti asiatici⁵. Se si esclude la nazione del Sol levante, si osserva il noto paradosso per cui la globalizzazione ha fatto sì che i paesi in via di sviluppo siano diventati creditori dei paesi ricchi anziché viceversa⁶.

Gli Stati Uniti sono riusciti a mantenere lo status quo solamente grazie all'intrinseca fiducia di cui godeva l'economia americana ma, a causa della crisi finanziaria, la certezza e l'affidabilità del mercato americano non poteva far altro che venire meno.

Un prezioso e recente contributo della Professoressa Gloria Bartoli, aiuta a comprendere il solido legame che lega l'economia cinese a quella statunitense⁷, la Cina è, tra i paesi emergenti, quello con il maggiore potenziale economico, già da qualche anno ha avviato un lungo processo di crescita che la sta portando ad ambire ad un ruolo di potenza economica. I risparmi delle imprese cinesi sono aumentati nettamente grazie alla loro profittabilità, migliorata per diversi fattori: dalla forte crescita alla diminuzione del costo unitario del lavoro.

Bartoli sottolinea come: *“la Cina ha accumulato duemila miliardi di riserve in dollari USA invece di lasciare apprezzare la propria moneta rendendo competitive le importazioni e riducendo il suo surplus esterno”*.

L'ampio surplus di partite correnti ha permesso di accumulare non solo riserve ufficiali, ma anche fondi sovrani o fondi di investimento di stato, composti da *assets*

⁵ F. TARGETTI e R. TAMBORINI, *Globalizzazione, squilibrio e crisi*, pubblicato in: *Oltre lo shock. Quale stabilità per i mercati finanziari*, a cura di Emilio Barucci e Marcello Messori, Egea, Milano, 2009.

⁶ F. TARGETTI, A FRACASSO, *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche, istituzioni*, Milano, Brioschi, 2008, pag. 260.

⁷ G.BARTOLI, *L'araba Fenice, ovvero il governo dell'economia globale dopo la crisi*, 2010.

denominati in valuta estera, e gestiti separatamente rispetto alle riserve ufficiali o al budget fiscale⁸. Il surplus cinese è perfettamente funzionale al deficit americano, aumentato dal 2001 al 2006 non a causa di un aumento degli investimenti, ma di una diminuzione dei risparmi passati dal 10% del reddito disponibile negli anni 70 all'1% dopo il 2005. Nel 2006 il deficit delle partite correnti statunitensi, vale a dire il deficit commerciale, ha raggiunto più del 6% del PIL⁹.

Nel Settembre 2007 è stata fondata la *China Investment Corporation* con una dotazione di circa 200 miliardi di dollari, di cui una parte investita nel settore finanziario statunitense. La creazione dei fondi sovrani d'investimento è uno dei fenomeni che sta assumendo sempre maggior rilevanza negli ultimi anni ed ha un'influenza non solo economica, ma anche di controllo geopolitico. Riguarda soprattutto i paesi emergenti, molti dei quali hanno usufruito della possibilità di scegliere nei processi di liberalizzazione realizzati in ambito WTO¹⁰ un proprio regime di cambio.

“Questo ha agevolato una unfair competition, consentendo a questi paesi (mediante l'uso del cambio come strumento di competitività) la possibilità di accumulare riserve internazionali e di dotare fondi di investimento governativi (i fondi sovrani) di patrimoni specifici¹¹”.

“La dimensione mondiale dei fondi sovrani si è affermata negli ultimi 10-15 anni, ma è in divenire una nuova generazione, creata dai paesi emergenti che dispongono

⁸ *Ibidem.*

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ World Trade Organization.

¹¹ P.SAVONA e P.REGOLA, *Il ritorno dello stato padrone*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, p. 39.

di eccedenze strutturali di materie prima; tra i numerosi progetti in corso, i più importanti riguardano Arabia Saudita e Brasile¹²”.

Nella seguente tabella tratta dall’opera di Paolo Savona e Patrizio Regola vengono esaminati i fondi sovrani principali, risulta evidente come siano concentrati in pochi paesi gran parte dei quali possono essere ricondotti alla categoria delle nazioni emergenti o in via di sviluppo:

Tabella 2. *I principali fondi sovrani.*

Paese	Denominazione	Dimensione attuale MLD US \$
Emirati Arabi Uniti	Abu Dhabi Investment Authority (ADIA)	675-875
Norvegia	Government Pension Fund Global	300-370
Arabia Saudita	Vari Fondi	300
Kuwait	Kuwait Investment Authority (KIA)	210-220
Cina	China Investment Corporation (CIC)	170-200
Singapore	Government Investment Corporation (GIC)	130
Hong Kong	Exchange Fund Investment Portfolio	112
Singapore	Temasek Holdings	90-110

¹² Ivi, p.41.

Cina	Central Hujin Investment Corporation	100
Libia	Libyan Investment Authority (LIA)	60-100
Emirati Arabi Uniti	Investment Corporation of Dubai (ICD)	70
Qatar	Qatar Investment Authority (QIA)	40-60

Fonte: Tratto da: P. Savona e P. Regola, *Il ritorno dello Stato padrone*.

Secondo gli autori l'attenzione verso i fondi sovrani è giustificata dalla presenza di tre nuovi fenomeni¹³:

- la moltiplicazione di patrimoni “dedicati” da parte di nuovi attori statali. Ai tradizionali attori (paesi del Golfo, Norvegia, Singapore) si aggiungono oggi, nuovi stati che non sono membri dell'OCSE¹⁴, né del WTO e le cui ambizioni geopolitiche sono note;
- le dimensioni crescenti degli *asset* di proprietà degli stati in parte gestiti separatamente mediante i fondi sovrani;
- l'esigenza di un impiego produttivo e diversificato di questi *asset*, ai quali si è aggiunto il problema dei modi di trattamento dei valori correnti rispetto ai valori di acquisto e a quelli potenziali.

¹³ P. SAVONA e P. REGOLA, *Il ritorno dello Stato padrone*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, p. 47.

¹⁴ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo economico.

“Questi elementi concorrono a corroborare una certezza: lungi dall’essere un fenomeno passeggero, il ruolo dei fondi sovrani nell’economia internazionale è un dato strutturale, la cui importanza crescerà nel tempo¹⁵”.

1.3 Le reazioni delle imprese di grandi dimensioni alla crisi finanziaria

La crisi del 2008 ha colpito imprese di ogni dimensione, ma le società più grandi sono riuscite a limitare gli effetti di questa depressione, grazie a risorse maggiori rispetto alle piccole aziende e alla possibilità di de-localizzare l’attività produttiva in paesi con un costo del lavoro minore. Le grandi compagnie stanno inoltre espandendo la vendita del proprio prodotto a nuovi mercati e consumatori fino ad ora inesplorati. Con la decentralizzazione della produzione si ricerca una maggiore flessibilità nonché l’abbattimento dei costi di produzione che permette un recupero dei margini di profitto; destrutturando è possibile dividere una grande mole di lavorazione in piccole sottounità, trasferendo all’esterno tutti i processi che è tecnicamente possibile distaccare. Le grandi compagnie si garantiscono così una

¹⁵ P. SAVONA e P. REGOLA, *Il ritorno dello Stato padrone*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, p. 47.

flessibilità produttiva che può fungere da ammortizzatore alle fluttuazioni della domanda generando un aumento della produttività del lavoro; le imprese di dimensione minore diventano invece funzionali alla ristrutturazione delle grandi, con un incremento delle proprie opportunità occupazionali.

I dipendenti delle *big company* sono coloro che hanno risentito maggiormente della crisi finanziaria, un altro cambiamento causato dalla recessione è stato infatti il brusco calo dei lavoratori nelle grandi società. Solo in Italia tra Gennaio 2005 e Dicembre 2012 la grande industria ha perso un addetto su sei, più del 15 %¹⁶; è altrettanto interessante segnalare come nel Giugno scorso le imprese italiane con più di 500 dipendenti erano quasi 1.600. Nell'arco di un solo anno il numero è diminuito di 130 imprese, pari all'8 per cento; o perché sono fallite o perché i dipendenti sono diventati meno di 500¹⁷.

Per le grandi compagnie, la reazione più facile ed ovvia alla crisi è però sicuramente l'espansione del proprio business nei paesi emergenti o in via di sviluppo. La ricerca di nuovi mercati e consumatori dove vendere il proprio prodotto soddisfacendo una domanda sempre in aumento: questo è il punto cruciale, l'effetto più dirompente della crisi finanziaria; la sempre minore competitività delle imprese e del mercato occidentale, affiancati d'altro canto ad un costo della manodopera davvero elevato che disincentiva, in maniera sempre maggiore, le imprese ad investire nel continente europeo, preferendo quando possibile, de-localizzare l'attività produttiva.

¹⁶ Fonte: Istat.

¹⁷ Fonte: Registro delle imprese della Camera di Commercio.

Bloch, Shankar e Schaus¹⁸, hanno studiato la reazione alla crisi di grandi multinazionali come Coca Cola, Unilever, Danone e Pepsi, leaders nei mercati emergenti, queste *big company* percepiscono il 15% dei loro introiti totali dai tre principali mercati emergenti asiatici: Indonesia, Cina e India. Il trend è in continua crescita, nel 2006 per la prima volta il GDP¹⁹ dei paesi emergenti ha eguagliato quello dei paesi avanzati, con un grande contributo da parte di Brasile, Russia, India, Cina e Turchia.

Flessibilità è la parola chiave identificata per avere successo in questi mercati, nonché la capacità di adattamento al mercato locale. Unilever, ad esempio, ha implementato l'uso di scooter per raggiungere i mercati più remoti dell'Indonesia, altro elemento importante può essere l'acquisizione di imprese locali per integrarsi più velocemente nel nuovo mercato, utilizzando il *know-how* e l'esperienza di un'azienda che già opera nel territorio; è accaduto in Russia con Coca Cola che ha comprato il secondo produttore di succhi di frutta nazionale. La riduzione dei costi o comunque il loro mantenimento in *range* accettabili è sempre una sfida difficile, l'*outsourcing* e le relazioni con i fornitori locali sono essenziali. Affidarsi esclusivamente sugli *expatriates* può avere costi elevati; questa figura dovrebbe essere utilizzata per educare e trasferire il *know-how* aziendale sul capitale umano locale come fatto da *Procter & Gamble China*, nella quale il 98% dei dipendenti è proprio cinese.

Il delicato ruolo degli *expatriates* e le loro forme di adattamento sono state descritte da Black e Mendelhall (1991)²⁰.

¹⁸ N. BLOCH, S.SHANKAR e R. SCHAUS, *Adapting for emerging markets*, European Business Forum, 2007.

¹⁹ Gross Domestic Product, indica il prodotto interno lordo.

²⁰ M. CAROLI, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 212-213.

Vengono individuate 4 differenti fasi, che può attraversare un lavoratore a contatto con un ambiente lavorativo e un paese per lui inediti; la prima, definita *honeymoon*, dove prevale l'entusiasmo, l'interesse e la curiosità dell'*expatriate*, di fronte alla nuova realtà, in un secondo momento subentra però il *culture shock*, la fase dove è più probabile il rischio di turnover o di ritorno anticipato del lavoratore, che non si sente integrato nel contesto socio-culturale esterno; la terza fase definita *adjustment*, l'*expatriate* è riuscito a superare il momento più difficile della sua permanenza nel paese estero, comincia ad integrarsi con l'ambiente circostante, adattandosi agli usi e i costumi locali e iniziando a parlare in maniera fluente la lingua locale. Nell'ultima fase definita *mastery*, il lavoratore oramai è pienamente integrato nel suo nuovo ambiente lavorativo, è pienamente inserito nella realtà locale ed è possibile che addirittura decida di stabilirsi definitivamente nel nuovo paese di lavoro.

E' importante evidenziare come difficilmente una piccola-media impresa italiana possa permettersi l'acquisizione di un'impresa locale o godere della reputazione e della forza del *brand* tipiche di queste multinazionali, emerge quindi la difficoltà di un'impresa di modeste dimensioni nel penetrare con successo i mercati emergenti, optando invece per un cambiamento del *business model*, che può essere una strategia meno rischiosa per sopravvivere alle sfide e alle difficoltà che la crisi ci ha posto.

1.4 Gli effetti della crisi sulle piccole-medie imprese

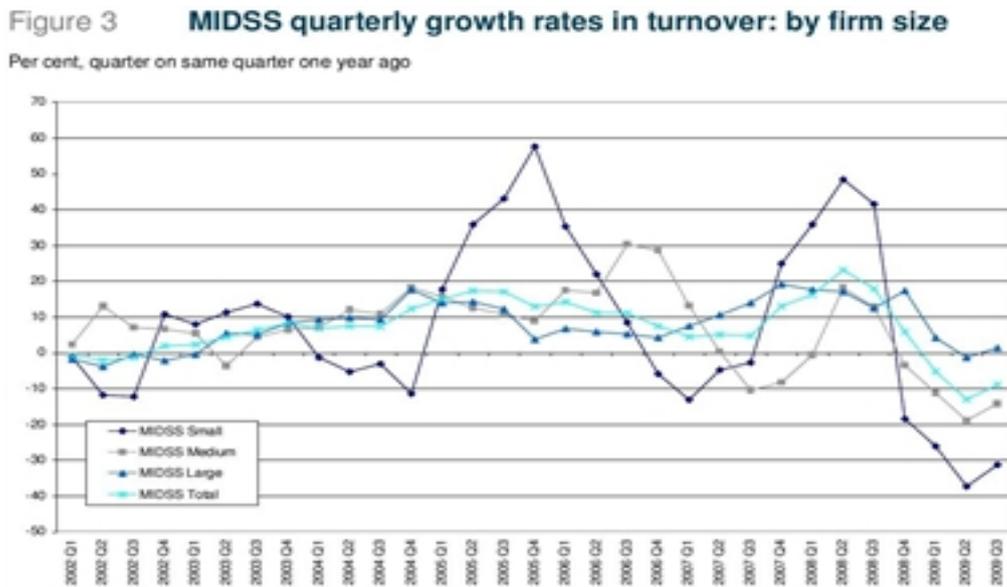
Le piccole-medie imprese sono la categoria che ha subito maggiormente gli effetti negativi della crisi²¹; le imprese di maggiori dimensioni possono godere di vantaggi derivanti dalle economie di scala e dalla diversificazione, insite nella loro caratteristica di essere grandi²²; le società piccole sono più esposte alla volatilità della domanda, alla dipendenza da un contesto che improvvisamente diventa instabile o ancorate in maniera irreversibile all'economia del loro paese d'origine.

Nella figura 1 sono descritte le performance delle imprese di differente dimensione: come è evidente le *small firms*, in blu, hanno visto il loro tasso di crescita calare in maniera esponenziale, più rapidamente rispetto alle grandi e medie imprese, non è invece una sorpresa constatare il periodo nel quale si è verificato il calo più rilevante, la fine dell'anno 2008, quando è esploso il fenomeno depressivo della crisi finanziaria.

²¹ T. BUCCELLATO e E. SCHEFFEL, *The impact of the recession on different sized firms*, Economic & Labour Market Review, 2011.

²² *Ibidem*.

Figura 1.



Source: Office for National Statistics

Fonte: tratto da: T. BUCCELLATO e E. SCHEFFEL, *The impact of the recession on different sized firms*.

Abbiamo affermato che le PMI²³ sono state particolarmente colpite dalla congiuntura sfavorevole, le cause sono le più variegata ma spesso dipendono proprio dalla dimensione limitata delle società; essere piccoli rende meno facile assorbire passaggi a vuoto o imprevisti causati da un volume d'affari minore, che potrebbe pregiudicare la prosecuzione dell'attività.

Le PMI operano generalmente in pochi o in un solo comparto economico, difficilmente possono diversificare fornitori, clienti, rischi; inoltre sono sovente

²³ Piccole e medie imprese.

collegate al destino di un'impresa più grande o di un determinato settore. Le PMI sono, in alcuni casi, le vere vittime della crisi del sistema; in un periodo di crisi i grandi gruppi multinazionali tendono a preservare le loro attività scaricando sulle piccole imprese collegate gli insuccessi conseguiti sul mercato internazionale.

In una filiera globalizzata le tensioni sui mercati esteri si accumulano sulle componenti più piccole e locali della catena globale del valore.

I problemi delle piccole imprese sono stati soprattutto a livello finanziario: la crisi dei mutui americani e, conseguentemente, dei mercati dei capitali ha colpito rovinosamente il sistema delle PMI, formato da una struttura finanziaria debole e poco capitalizzata. L'irrigidimento del sistema bancario ha reso sempre più difficile l'ottenimento di linee di credito da parte delle banche soprattutto per quelle società caratterizzate da un basso rating e senza la possibilità di poter seguire sentieri di finanziamento alternativi come una quotazione in borsa.

Un'ulteriore problema con cui si sono confrontate le piccole-medie imprese è la mancanza di figure altamente specializzate. Capacità manageriali e competenze minori costituiscono un limite all'analisi e alle soluzioni quando un mercato diventa instabile e turbolento, difficilmente una piccola azienda può permettersi costosi modelli previsionali adatti ad una realtà che diviene improvvisamente instabile e turbolenta.

La crisi ha interessato le PMI secondo un meccanismo a più stadi, collegati e interdipendenti: in un primo momento le turbolenze e i crolli nei mercati internazionali hanno provocato la caduta della domanda e degli scambi, le PMI sono state investite dai problemi del loro settore di appartenenza o delle grandi aziende

con cui intrattenevano rapporti di stretta contiguità come la quasi esclusiva dipendenza da uno o pochi clienti che potevano attraversare un momento di difficoltà.

E' quindi emerso il problema cruciale con il quale tutt'oggi ci stiamo confrontando e che spesso ha coinvolto anche i governi nazionali, ovvero il ritardo dei pagamenti, il rallentamento negli scambi ha causato la diminuzione del denaro circolante e quindi le PMI hanno registrato un sempre maggiore bisogno di capitale d'esercizio dovuto ai pagamenti dilazionati dei propri clienti.

Molte cause di fallimento possono essere ricercate proprio nel ritardo dei pagamenti da parte dei creditori delle piccole imprese.

L'azione combinata della contrazione nelle vendite e del ritardo nei pagamenti ha provocato una crisi di liquidità, acuita dalle difficoltà ad accedere ai canali di finanziamento tradizionali. Il sistema bancario ha reagito alle numerose pressioni (perdite, insolvenze) con una decisa stretta creditizia (*credit crunch*). Il tasso di respingimento delle domande di credito è salito nella zona Euro, dal 12% al 18% tra la prima e seconda metà del 2009²⁴. Le banche hanno reagito agli errori di valutazione pre crisi, privilegiando sistemi di erogazione del credito basati su meccanismi di *rating*. L'utilizzo del *credit scoring* ha penalizzato le piccole-medie imprese, caratterizzate da *rating* minori rispetto alle grandi multinazionali e maggiori tassi di insolvenza, dove l'unica possibilità per ottenere credito veniva da un'interazione individuale tra imprenditore, che evidenziava la validità e la sostenibilità del proprio business e il responsabile della banca.

Le imprese sono state private delle risorse finanziarie proprio quando lo scenario economico si faceva più complesso e le necessità finanziarie più stringenti.

²⁴ Banca Centrale Europea.

I business caratterizzati da una domanda più rigida e dalla stabilità del credito internazionali si sono adattati in maniera migliore alla crisi mantenendo una buona redditività, nonostante rendimenti in calo.

La recessione finanziaria ha esercitato un duplice effetto, strutturale e nazionale; vengono colpite le imprese più piccole, e quindi più vulnerabili di fronte a consistenti shock esogeni. D'altro canto, la crisi investe una galassia eterogenea producendo impatti differenti nei vari paesi.

Bisogna quindi agire proponendo da un lato azioni strutturali, per colmare gli svantaggi delle PMI, accompagnate da politiche “su misura” per i singoli Paesi, rivolte a risolvere problematiche e criticità nazionali²⁵.

In conclusione le imprese di modeste dimensioni hanno mezzi minori per fronteggiare con successo la spirale repressiva degli ultimi anni; le *big company* possono disporre di maggiori risorse ed organizzazione, godere di una buona reputazione (cruciale per ottenere un migliore accesso al credito) e la possibilità di espandere la propria attività nei paesi in via di sviluppo. D'altro canto abbiamo visto quali siano le difficoltà che stanno incontrando le PMI: il *credit crunch* e la dipendenza dalle imprese più grandi; per una piccola impresa può essere difficile o anche impossibile internazionalizzare in maniera autonoma le proprie attività e si vede talvolta costretta a reinventarsi, modificando radicalmente il proprio *business model* e la propria filiera produttiva.

²⁵ G. MORETTINI e M. L. SIMONETTI, *Le piccole medie imprese al tempo della crisi*, Istituto ricerche economico-sociali (IRES), 2011.

1.5 I mercati emergenti

La crisi del 2008 non è stata solo finanziaria ed economica, ma può essere addirittura definita un cambiamento di sistema. Sono mutati gli equilibri internazionali e sono stati seriamente messi in discussione l'egemonia e il modello americano.

La recessione ha accelerato un processo in atto da alcuni anni, ovvero il sempre più intenso grado di integrazione tra i mercati maturi ed emergenti²⁶.

Colombo e Lossani, affermano che: *“Gli afflussi netti di capitali all’area emergente non sono ancora tornati ai livelli di metà anni novanta, è però da notare che i movimenti internazionali di fondi non forniscono un quadro esauriente dello spessore e della profondità dei legami fra i due gruppi di mercati finanziari. La gamma degli operatori esteri che investono nei paesi emergenti si è ampliata negli ultimi anni; le operazioni effettuate localmente dalle istituzioni finanziarie straniere vanno acquisendo un ruolo sempre più importante, e talvolta persino preponderante, nei sistemi finanziari di molti di questi mercati. Al tempo stesso, è in costante aumento la presenza nei sistemi finanziari esteri degli stessi residenti dell’area emergente, in qualità sia di emittenti sia di investitori²⁷”*.

²⁶ E. COLOMBO e M. LOSSANI, *Economia dei mercati emergenti*, Carocci Editore, Roma, 2009.

²⁷ *Ibidem*.

I due studiosi aiutano a comprendere le caratteristiche dei mercati in via di sviluppo²⁸:

- un reddito pro-capite inferiore, ma convergente verso quello più alto dei paesi più avanzati;
- un mercato finanziario relativamente giovane, non ancora completamente sviluppato ma con un grado crescente di sofisticazione e di integrazione nei confronti del resto del mondo;
- afflussi di capitale consistenti durante i periodi di *boom*, che possono però tramutarsi in tempi relativamente brevi in cospicui deflussi per via di fenomeni di *capital reversal*, durante le fasi di *bust*;
- cicli ricorrenti caratterizzati da elevati rendimenti, sia per l'investimento azionario che obbligazionario, cui fanno seguito periodi caratterizzati da veri e propri crolli e da episodi di *default*, sul debito emesso (anche sovrano).

Da questi elementi ne consegue che gli investimenti in queste economie presentano un tasso di rendimento più elevato rispetto alle economie avanzate, ma naturalmente anche una maggiore volatilità, a conferma delle opportunità che rivestono oggi questi mercati ma anche della loro elevata rischiosità, come affermato da Hnatovska e Loayza (2005).

Un'altra definizione giunge dal lavoro di Hoskisson, che definisce i mercati emergenti come: “*paesi con basso reddito, rapida crescita e che usano la liberalizzazione economica come motore primario di crescita*”²⁹.

²⁸ *Ivi p. 20.*

²⁹ HOSKISSON ed al. (2000).

L'IFC e il The Economist³⁰ considerano economie emergenti Brasile, Cina, Corea del Sud, Hong Kong, India, Malesia, Singapore, Thailandia, Taiwan, Turchia ed Emirati Arabi Uniti.

Lo sviluppo delle attività economiche in questi paesi è stato favorito dalla liberalizzazione finanziaria degli ultimi anni, queste nazioni rivestono infatti una grande possibilità di diversificazione del portafoglio per gli investitori, ma anche un'opportunità per quegli agenti che desiderano tassi di rendimento più cospicui.

Il tratto saliente di queste economie è il sistema istituzionale a sostegno degli investitori, il quale, a differenza dei sistemi economici più sviluppati, risulta poco sviluppato ed affidabile.

Si identificano nei mercati emergenti la mancanza di intermediari che molto spesso possono risultare assenti o comunque non molto affidabili³¹, il loro scopo è quello di ridurre i costi di transazione, ma la loro assenza o il malfunzionamento non è sempre un problema per le aziende, che possono cogliere questa mancanza come un'opportunità per costruire una struttura societaria adeguata alle sfide rappresentate dai mercati emergenti. E' però fondamentale godere di una buona reputazione e conoscenza nel mercato d'ingresso, sviluppando nuovi meccanismi di coordinamento e controllo atti ad evitare situazioni potenzialmente molto svantaggiose.

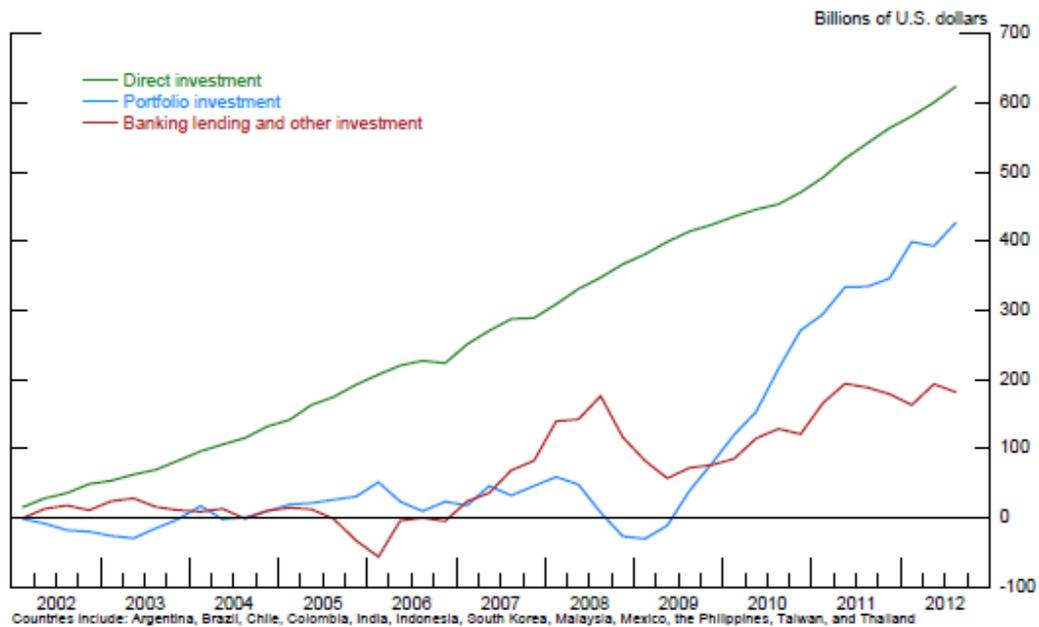
Dopo la crisi del 2008, un grande flusso di capitale si è riversato sulle economie emergenti, la sfida di questi paesi è stata attuare politiche atte ad evitare un brusco aumento dell'inflazione e permettere alle proprie valute l'apprezzamento

³⁰ L'elenco tratto da E. COLOMBO e M. LOSSANI, *Economia dei mercati emergenti*, Carocci Editore, Roma, 2009, fa riferimento ai paesi che sono considerati emergenti da IFC (International Finance Corporation) e dal "The Economist".

³¹ KHANNA e PALEPU (2006).

naturalmente previsto dalla teoria economica³², anziché tenere artificialmente la propria valuta sottostimata, come lo Yuan cinese.

Figura 2.



Fonte: BOP data collected from National sources, tratto da: A. SHAGHIL e A. ZLATE, *Capital Flows to Emerging Market Economies: A Brave New World?*

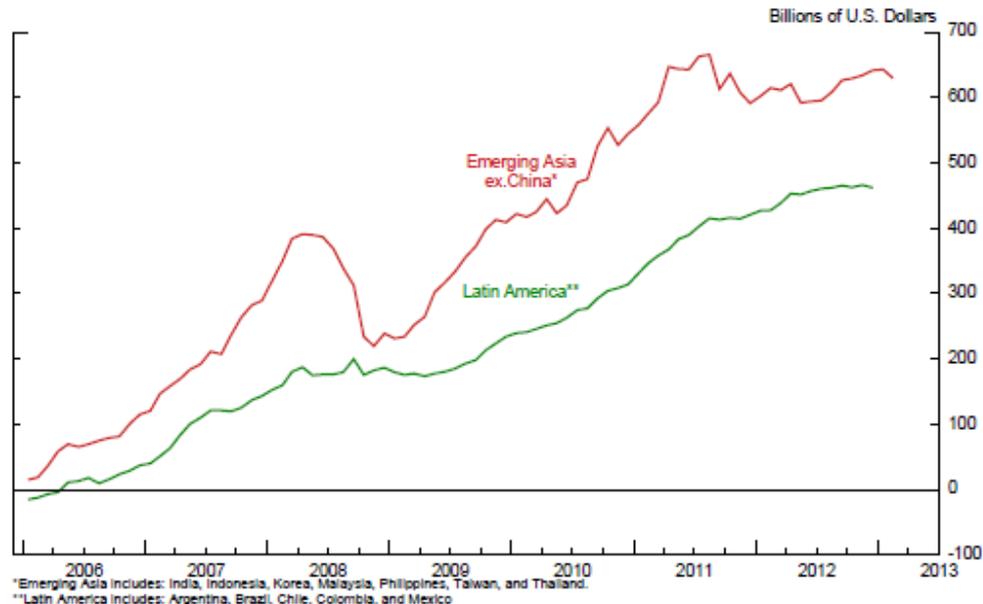
Nella figura 2, è visibile l'impressionante aumento degli investimenti nei paesi emergenti nell'ultimo decennio; mentre gli investimenti diretti (linea verde)

³² A. SHAGHIL e A. ZLATE, *Capital Flows to Emerging Market Economies: A Brave New World?*, U.S. Federal Reserve Board's International Finance, 2013.

hanno avuto un andamento crescente negli ultimi anni, in cui la crisi ha giocato un ruolo solo nell'intensificare un trend già in atto, i *portfolio investments* (linea blu) avevano avuto un andamento altalenante fino al 2008, subendo un'impennata considerevole proprio durante la fase di recessione, arrivando a 400 miliardi di dollari in soli quattro anni.

Un ulteriore conferma del potere dei paesi emergenti negli anni a venire è l'aumento sostanziale delle riserve di denaro, nella figura 3 è visibile la crescita iniziata dopo il 2009.

Figura 3.



Fonte: Haver analytics, tratto da: A. SHAGHIL e A. ZLATE, *Capital Flows to Emerging Market Economies: A Brave New World?*

1.6 Il sistema istituzionale dei mercati emergenti

L'impresa che voglia intraprendere un percorso di espansione delle operazioni nei mercati emergenti, deve fronteggiare una serie di sfide e problematiche inedite, non rintracciabili nel proprio mercato d'origine.

I paesi in via di sviluppo presentano un sistema istituzionale a sostegno delle attività economiche estremamente carente rispetto ai mercati più sviluppati, la diversità culturale riveste altresì un aspetto essenziale nell'operare nei mercati emergenti³³, ma sarebbe un errore considerarla l'unica variabile chiave. Le differenze e la distanza istituzionale risultano fondamentali per elaborare le *best practice* per operare con successo in questi mercati³⁴; l'obiettivo deve essere quello di garantire un elevato grado di flessibilità, necessario per adattarsi al meglio alle condizioni istituzionali presenti nel paese estero.

Hofstede (1980) e Johanson e Valhne (1975), sono stati i primi lavori a porre l'accento sulla distanza istituzionale, le loro opere si sono però concentrate esclusivamente sulla cultura nazionale. Kostova (1997) afferma che la cultura è importante per comprendere le differenze tra i paesi, ma non bisogna negare che ci siano altri aspetti che influenzano il comportamento organizzativo del sistema economico e politico³⁵. Kostova (1999) e Kostova e Zaheer (1999) ribadiscono come nel business internazionale oltre alle differenze culturali è fondamentale studiare la

³³ HOFSTEDE, 1980.

³⁴ KOSTOVA e ZAHEER, 1999.

³⁵ KOSTOVA, 1997, p. 180.

distanza istituzionale tra due paesi. E' essenziale analizzare le diversità regolative e normative, osservare come un'azienda è in grado di adattarsi o trasferire la propria conoscenza e il proprio *know-how* al di fuori del proprio contesto di appartenenza. Migliore sarà il processo di adattamento e più alte saranno le performance raggiunte. Ionascu ed altri (2003), in una ricerca effettuata su 208 aziende operanti nei mercati emergenti affermano che le dimensioni normative e regolative influenzano le modalità d'ingresso delle imprese; Xu e Shenkar (2002) hanno invece introdotto il concetto di distanza regolativa, osservando che le multinazionali scelgono forme di alto controllo quando il sistema del paese ospite è simile a quello di appartenenza, al contrario se il quadro regolativo è molto diverso optano per forme di controllo minore. Leblebici ed altri (1991) ritengono che siano tre i processi che possono essere istituzionalizzati: la tecnologia, le pratiche e i regolamenti. La distanza istituzionale riguarda ovviamente anche caratteri estranei all'economia, ci sono differenze che non hanno impatti diretti sul modo di operare delle imprese; per questo è più efficace ridurre il nostro di sistema di misurazione, introducendo il concetto di campo organizzativo, individuato come: *“quelle organizzazioni che, in aggregato, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie governative, e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili”*³⁶.

La distanza istituzionale può essere definita come la differenza tra il campo organizzativo del paese d'origine in cui opera l'impresa e il campo organizzativo del paese in cui si vorrebbe entrare. Maggiori sono queste differenze, maggiori saranno le difficoltà e le incertezze che dovrà affrontare la multinazionale; tra queste vengono

³⁶ DI MAGGIO e POWELL, 1983.

identificate³⁷ la pressione verso la legittimazione, la cui mancanza, collegata ad un bassa reputazione, crea problemi nell'acquisire risorse per l'impresa, nonché stabilire relazioni e partnership commerciali con i fornitori e i vari attori del proprio business di riferimento. Viene inoltre definito il concetto di ambiguità di mercato, che ne aumenta il grado di incertezza, rendendo difficile individuare in maniera chiara tutto il complesso apparato di informazioni e analisi sottostanti ad un paese estero³⁸³⁹.

1.7 Le caratteristiche necessarie per ridurre le differenze istituzionali

In uno studio empirico di Hilmersson e Jansson, sono elaborate tre ipotesi che potrebbero ridurre l'incertezza derivante da contesti istituzionali differenti⁴⁰:

- Maggiore è l'esperienza riguardo l'internazionalizzazione posseduta dall'impresa, minore sarà l'incertezza percepita nel processo di entrata.

Si assume che una multinazionale con un elevato grado di internazionalizzazione avrà meno problemi nell'affrontare una realtà che presenti un contesto istituzionale

³⁷ YANG, 2002.

³⁸ MARTINEZ e DACIN, 1999.

³⁹ SCOTT, 2008.

⁴⁰ M. HILMERSSON e H. JANSSON, *Reducing Uncertainty in the Emerging Market Entry Process: On the Relationship Among International Experiential Knowledge, Institutional Distance, and Uncertainty*, Journal of Marketing, 2012.

differente, l'assunzione è basata sullo studio di Forsgren che afferma: “*it is obvious that in the ultimate model it is the market specific knowledge, and not the general knowledge, that plays the main role as a driving force for internationalization. Thus, we assume that the more specific the experiential knowledge, the greater is its uncertainty-reducing effect*⁴¹”.

Entrando in un nuovo mercato è importante inserirsi nel network economico del paese estero; la mancanza di esperienza e conoscenza all'interno del mercato emergente è il principale elemento di incertezza. Hilmersson e Jansson assumono che più l'impresa è inserita all'interno del business network estero e maggiormente sarà ridotta l'incertezza.

- Maggiore è la distanza istituzionale tra il paese d'origine e il paese estero, maggiore sarà l'effetto riduttivo dell'incertezza dovuto all'esperienza.
- Maggiore è la distanza istituzionale tra il paese d'origine e il paese estero, maggiore sarà l'effetto riduttivo dell'incertezza dovuto alla presenza di alte specificità.

Il risultato dello studio, effettuato su 203 imprese che sono entrate in mercati emergenti quali Russia e Cina, ha confermato le ultime due ipotesi come riduttrici di incertezza, rigettando però la prima ipotesi. Non è stata infatti supportata l'idea che un'alta esperienza generica nell'internazionalizzazione aiuti nel ridurre l'incertezza di entrata nei mercati emergenti. In altri studi vi sono state evidenze a supporto della prima ipotesi, ma i due autori evidenziano che le loro conclusioni siano in contrasto con Blomstermo e al. (2003, p. 368), che affermano che l'*experiential knowledge*: “*può essere trasferita e applicata e in differenti mercati*” e Eriksson e al. (1997, p.

⁴¹ FORSGREN, 2002, p. 46.

352), che scrivono: “*non è correlata con lo specifico mercato di un paese. E’ correlata alla specificità dell’impresa e quindi implementabile per tutti i mercati*”.

Non è possibile affermare che un’impresa che abbia già avuto precedenti esperienze riguardo l’internazionalizzazione assista sempre ad una riduzione dell’incertezza nel processo di entrata.

1.8 Le modalità d’ingresso nei paesi emergenti

Dopo aver esaminato le differenze e le sfide rappresentate dai mercati emergenti, il focus d’analisi si soffermerà sulle determinanti di scelta del paese estero e in conclusione sulle differenti modalità d’ingresso.

Individuare la nazione in cui stabilire il proprio business, è una procedura estremamente delicata: bisogna elaborare un’attenta pianificazione, cercando di prevedere quale possa essere lo stato in cui il vantaggio competitivo sia più ampio.

In una prima fase è necessario valutare il grado di attrazione del proprio business, cercando di evidenziare le potenzialità e le minacce che comporta l’investimento in un nuovo mercato. Selezionare il giusto paese richiede lo studio di tutte le informazioni a disposizione dell’azienda. Solo in seguito viene stilata una lista di

paesi potenzialmente positivi per avviare un nuovo business e in seconda analisi se la nazione possa presentare condizioni di valore aggiunto riguardo il mercato specifico dell'impresa.

Stabilito che il paese possa essere profittevole, si studia il suo grado di accessibilità individuando la possibile presenza di barriere all'entrata e, in tal caso, elaborare modalità per evitarle o quantomeno attenuarle.

La crisi ha costretto numerose imprese a ripensare le proprie strategie, specialmente per quanto riguarda l'internazionalizzazione, Resciniti e Materazzo hanno proposto tre modifiche che dovrebbero implementare le aziende per sfruttare al meglio le potenzialità offerte dai mercati emergenti⁴²:

- incrementare la presenza nei Paesi emergenti e soprattutto nei segmenti di fascia alta;
- passare da forme *soft* di internazionalizzazione (esportazioni dirette e indirette) a forme più radicate come gli accordi e gli investimenti diretti esteri (in produzione, distribuzione, R&S, talvolta anche in maniera congiunta);
- cambiare l'approccio internazionale, passando dal mero *outsourcing* per ridurre i costi alla localizzazione per presidiare i mercati esteri e inserirsi nei flussi di generazione della conoscenza e dell'innovazione.

Un'impresa può entrare in un mercato estero seguendo tre strategie generali:⁴³

- esportazioni (dirette o indirette)
- alleanze strategiche (accordi strategici e joint ventures)
- investimenti diretti esteri.

⁴² R. RESCINITI e M. MATERAZZO, *I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti*, 2010.

⁴³ M.CAROLI, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 66.

“Nel caso di un esportazione diretta, l’impresa vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale⁴⁴”, in questo modo l’azienda può raggiungere obiettivi di natura strategica, garantendosi una visibilità internazionale e un *know-how* specifico nel paese estero; ovviamente questa modalità richiede un’attenta pianificazione *ex-ante*, nonché la presenza di elevate competenze gestionali. Le esportazioni sono ritenute la strategia più conservativa, in quanto le risorse impiegate sono minori rispetto alle altre strategie di entrata. Poiché la maggior parte delle grandi imprese si avvalgono di esportazioni, questa strategia non è la più adeguata a sfruttare le potenzialità dei mercati emergenti, ma può essere un ottimo punto di partenza, per affidarsi in seguito a strategie più onerose dal punto di vista economico, come un investimento diretto estero.

Gli accordi strategici sono invece stipulati tra due o più imprese, con l’obiettivo di condividere i rischi e gli investimenti necessari per entrare in un nuovo mercato; le *partnership* commerciali, sono causate da un ambiente competitivo sempre più incerto, ma anche dalle: “*politiche attuate dai governi locali, in particolare nei Paesi emergenti e in transizione, orientate a fare in modo che la presenza delle imprese straniere abbia un impatto positivo sul rafforzamento del tessuto produttivo locale*⁴⁵”.

La *Joint Venture* è invece la forma più avanzata di alleanza strategica, consiste in una nuova società formata da due o più imprese di diversa nazionalità, unite da un interesse comune, si concretizza con la condivisione di capitale finanziario, *know-how* e competenze gestionali. Permette di ridurre l’investimento finanziario richiesto per l’entrata in un nuovo paese, grazie ad una struttura dotata di un insieme di risorse e competenze superiori, essendo appunto un’unione delle imprese.

⁴⁴ *Ivi*, p. 83.

⁴⁵ *Ivi*, p. 89.

Queste alleanze commerciali risultano essenziali quando i governi, soprattutto quelli dei paesi emergenti, consentono solo ad alcune imprese straniere di operare sul proprio territorio e, quindi, le joint-venture sono l'unico modo per essere presenti in quei mercati.

L'aspetto cruciale per il suo successo è la qualità della cooperazione, ma soprattutto delle relazioni tra le società; è fondamentale stabilire (*ex-ante*) accordi e clausole chiare, in particolar modo per quanto concerne gli aspetti remunerativi, per evitare facili conflitti interni, che metterebbero a repentaglio il successo della joint venture. Gli accordi strategici risultano particolarmente indicati nei mercati emergenti dove il contesto istituzionale è spesso incerto, partnership con imprese locali permettono di superare le incertezze dovute alla distanza istituzionale, sfruttando la loro conoscenza ed esperienza.

L'investimento diretto è la forma più onerosa in termini di posizionamento dell'impresa a livello internazionale, l'impegno finanziario è massimo così come l'assunzione del rischio paese. I vantaggi derivanti da questa scelta sono dati dalla possibilità di stabilire una presenza diretta nel paese estero, garantendosi una migliore relazione con la domanda e minori costi di trasporto, inoltre è possibile accedere alle risorse, alla conoscenza e al *know-how* che potevano non essere disponibili nel mercato d'origine.

Valdani e Bertoli (2006) affermano che è consigliato un investimento diretto estero quando l'impresa deve mirare a diventare un *insider* nelle aree geografiche più proficue, per trarre vantaggio dalle risorse di cui il paese è dotato. Un investimento diretto può essere di tipo *greenfield*, qualora l'insediamento delle strutture produttive sia avviato in un nuovo territorio non utilizzato per attività economiche, oppure di

tipo *brownfield* se coinvolge un'area utilizzata in passato ma resa disponibile nuovamente grazie ad attività di bonifica e/o riqualificazione⁴⁶. Vi sono delle caratteristiche che possono portare l'impresa a scegliere tra un investimento tramite acquisizione, *greenfield* o joint venture: un paese con delle istituzioni forti non necessita di un partner commerciale e facilita quindi l'ingresso tramite *greenfield*; viceversa se l'impresa necessita di *capabilities*, potrebbe optare per l'acquisizione o la joint venture. Queste garantiscono l'accesso alle risorse possedute dalle aziende locali, mentre un investimento *greenfield*, permette di contrattare e acquistare le immobilizzazioni o le risorse umane direttamente sul mercato locale.

La rilevanza dei mercati emergenti nell'attrarre i progetti riguardanti investimenti diretti esteri di tipo *greenfield* è evidenziata nella seguente tabella:

Tabella 3.

<i>Paese di destinazione</i>	<i>2003</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Mondo	9450	16147	13727
Paesi Sviluppati	4133	7386	6249
Paesi in via di sviluppo	4513	7595	6646

Fonte: tratto da M. Caroli: *Gestione delle imprese internazionali*.

⁴⁶ *Ivi*, p. 23.

I paesi in via di sviluppo presentano investimenti per un valore di circa il 50% della quota mondiale, maggiori rispetto a quelli dei paesi sviluppati, si è assistito ad una leggera contrazione del numero degli IDE, dovuta proprio alla crisi finanziaria del 2008. Sarebbe curioso analizzare i dati futuri, in cui probabilmente sarebbe ancora più accentuato il trend attuale che vede nei paesi emergenti i protagonisti assoluti degli investimenti. Un'indagine condotta da UNCTAD nel 2010, sembrerebbe confermare come trend futuro la Cina meta preferita, seguita (a distanza) da India e Brasile⁴⁷.

Analizziamo ora la prospettiva opposta, ovvero gli IDE basati sul paese di origine:

Tabella 4.

Paese di origine	2003	2008	2009
Mondo	9450	16147	13727
Paesi Sviluppati	7863	13219	11250
Paesi in via di sviluppo	1429	2629	2235

Fonte: tratto da M.Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*.

come ci aspettavamo, i dati sono ribaltati, i paesi sviluppati rappresentano più del 80% del campione, mentre i paesi emergenti hanno una percentuale trascurabile.

⁴⁷ Ivi, p. 29.

L'entrata nei nuovi mercati comporta l'analisi di alcuni fattori, che possono aiutare o rallentare lo sviluppo di un business nelle nazioni emergenti: nella trattazione verrà evidenziato come la reputazione del *brand* o dell'impresa, sia un *asset* chiave per avere successo nelle nuove economie, in quanto la mancanza di una forte conoscenza nel paese di investimento, costringerebbe a massicce campagne di marketing e pubblicitarie, erodendo le possibilità di profitto, rallentate dagli ingenti investimenti iniziali.

La variabile tempo risulta cruciale, in quanto è da un lato possibile sfruttare il vantaggio del *first mover*, ovvero la chance di entrare per primi in un mercato ancora mai esplorato, ma l'instabilità di questi paesi è un fattore da tenere sempre in considerazione, in quanto le barriere politiche e culturali potrebbero eliminare rapidamente questo vantaggio.

Per concludere l'analisi bisogna ribadire le enormi differenze tra la domanda convenzionale e quella dei paesi emergenti. L'offerta deve assolutamente adeguarsi a canoni e stereotipi differenti, andando incontro a bisogni che oltre ad essere soddisfatti devono in primis essere identificati e compresi.

Capitolo Secondo: Lo Sport è diventato un business.

2.1 Il mercato dello sport, i suoi attori principali

Il reale impatto della crisi finanziaria sull'organizzazione degli eventi sportivi è ancora incerto, un prezioso contributo accademico⁴⁸ di Michael M. Goldman, ha raccolto alcune affermazioni di top manager sportivi e analizzato gli effetti e il mutamento dei comportamenti degli addetti ai lavori in seguito alla crisi del 2008.

La consapevolezza che la recessione ha colpito duramente il mercato sportivo è confermata dalle affermazioni di Bud Selig, *commissioner* della Major League Baseball⁴⁹, il quale ritiene che: “*ci troviamo semplicemente in qualcosa che si può vedere come sia completamente diverso da qualsiasi altra cosa che abbiamo*

⁴⁸ M. M. GOLDMAN, *Post-Crisis Sport marketing business model shifts*, Managing Global Transitions, 2011.

⁴⁹ Il campionato nazionale americano di baseball.

*passato*⁵⁰”, mentre la FIFA⁵¹ sollevava preoccupazioni riguardo il successo dei mondiali 2010 organizzati in Sud Africa.

Ricerche nello *strategic management*^{52 53}, hanno evidenziato come risultino fondamentali, in un ambiente che è diventato sempre più turbolento, qualità quali l’agilità e la capacità di assimilazione in tempi più rapidi, questo per “catturare” le opportunità di business prima dei rivali⁵⁴. La competenza diventa una variabile chiave, così come la capacità dei manager di accettare ed assorbire gli effetti della crisi, avendo la capacità e la forza di andare oltre, guardando avanti.

La recessione finanziaria è stata avvertita sia a livello di college che a livello professionistico; lo studioso DeSchriver (2009) sottolinea la difficoltà nel continuare il finanziamento di numerosi programmi sportivi nei college, mentre Horne (2009), parla del calo delle sponsorizzazioni nello sport d’élite.

Il lavoro di Goldman propone una tabella dove si descrivono le differenze tra i *business model* pre e post recessione.

Tabella 5.

Pre recessione	Post recessione
<i>Value Proposition</i> definita dall’esposizione mediatica e numeri di bilancio utilizzati solo come supporto.	<i>Value Proposition</i> definita secondo indici e valori statistico-economici precisi.

⁵⁰ DAUBNER, 2009.

⁵¹ GLEESON, 2009.

⁵² EISENHARDT, K.M., *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*, Academy of management Journal, 1989.

⁵³ ANSOFF, H.I., *Strategic issues management*, Strategic Management Journal, 1980.

⁵⁴ SULL, 2009.

Agenzie indipendenti altamente competitive che non lavorano insieme.	Competizione, ma sempre più accordi di collaborazione.
<i>Revenues</i> basate sulle commissioni degli impiegati.	Consulenza o progetti basati sulle <i>revenues</i> .
Impiegati formati da precedenti atleti con forti relazioni.	Impiegati formati sempre maggiormente da laureati in marketing ed economia.

Fonte: da M. GOLDMAN, *Post-Crisis Sport marketing business model shifts*.

La crisi ha reso l'ambiente sportivo più turbolento ed incerto; per questo ha parzialmente trasformato le caratteristiche della *value proposition*, definita ora secondo criteri e valori più misurabili, richiedendo un nuovo tipo di offerta, che garantisca correlazioni reali e significanti tra gli investimenti e il prodotto finale.

Gli agenti, che operavano in maniera prevalentemente autonoma, sono stati costretti a collaborare, per attenuare le insidie di un mercato instabile, cercando di creare un network di relazioni, necessario per sopravvivere. Un ulteriore cambiamento può essere rintracciato nelle *capabilities* richieste allo staff; in precedenza era preferibile affidarsi a persone (tipicamente ex-atleti) con un'elevata conoscenza del mondo sportivo, nonché con forti relazioni all'interno dello stesso. Oggi si preferisce guardare alla formazione del lavoratore, che deve avere competenze manageriali e di marketing di alto livello accademico, a conferma di quanto descritto da O'Cass e Weerawardena (2010), che notavano un'elevata relazione tra un'industria turbolenta e competitiva con la richiesta di competenze manageriali superiori.

Goldman suggerisce agli organizzatori di grandi eventi sportivi di rivedere le competenze e le abilità dei propri dipendenti, ma soprattutto di verificare la solidità e l'attrazione della *value proposition*, unita alla creazione di un network, che possa generare un *know-how* e competenze specifiche maggiori rispetto al passato.

Lo sport, negli ultimi anni, è visto come un veicolo per ottenere benefici politici, culturali, economici ed occupazionali⁵⁵; i comitati organizzatori spendono più tempo e denaro per costruire e mantenere relazioni con i vari *players* del sistema, fondamentali per ottenere le risorse necessarie ad ospitare un grande evento sportivo. *Partners o stakeholders*, influenzano continuamente le azioni del comitato organizzatore⁵⁶. I lavori di Emery (2002), Masterman (2004) e Ritchie (1984) evidenziano quali siano i *players* del mercato sportivo: “*organizing committee’s paid staff and volunteers, the various levels of government; the residents, sponsors, businesses, schools, and community groups composing the community; the international, continental, national, and provincial sport organizations; the print, radio, television, and Internet media; and the athletes, coaches, VIPs, officials, and support staff composing the delegations*”.

E' essenziale che gli *stakeholders* accettino positivamente le azioni del comitato organizzatore che quindi devono soddisfare le loro esigenze e i loro interessi⁵⁷, l'elasticità e la flessibilità sono due attributi da cui non può prescindere una buona organizzazione, che deve evolversi ed adattarsi secondo esigenze che sicuramente cambieranno con tempo.

⁵⁵ M. M. PARENT, *Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders*, Journal of Sport Management, 2008.

⁵⁶ FREEMAN, 1984.

⁵⁷ FRIEDMAN e MILES, 2002; FROOMAN, 1999; ROWLEY e MOLDOVEANU, 2003

L'assegnazione per l'organizzazione di eventi quali i Giochi Olimpici o i Mondiali di Calcio arriva con molti anni in anticipo. Già ora sappiamo che Tokyo ospiterà le Olimpiadi del 2020 o che il Qatar sarà la sede dei Mondiali del 2022, ma è impossibile prevedere quanto e come sarà cambiato il mondo fra ben sette o nove anni.

Donaldson e Preston (1995), affermano che ci sono tre differenti approcci nella teoria degli *stakeholders*: quello empirico/descrittivo, quello strumentale e quello normativo. Il primo spiega la natura e le azioni dell'organizzazione e dei membri del Consiglio d'amministrazione in relazione agli interessi degli *stakeholders*. L'approccio strumentale viene preso in considerazione quando si ricercano connessioni, o la mancanza di queste, tra gli *stakeholders* e l'impresa oggetto di studio; l'approccio normativo, infine, è utilizzato per comprendere le linee guida morali e gli ideali che guidano il management e le operazioni da loro messe in atto. Questi studi ci permettono di capire come si evolve, ma anche come vengono modificate le azioni del management per venire incontro alle esigenze dei vari *stakeholders*⁵⁸.

Nella tabella 6⁵⁹ sono state raccolte le sfide che deve fronteggiare un comitato organizzatore: queste risultano divergenti e distanti tra loro rendendo molto difficile riuscire a coniugare contemporaneamente i differenti interessi in gioco.

⁵⁸ FRIEDMAN, PARENT e MASON, 2004; GIOIA, 1999.

⁵⁹ M. PARENT, *Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders*, Journal of Sport Management, 2008.

Tabella 6.

Categoria Generale:	Categoria Specifica:
Politica	Potere e politica, <i>lobbying</i> , supporto del governo, competizione tra le città.
Visibilità	Reputazione, immagine e supporto pubblico/privato.
Finanziaria	Controllo dei costi, budget management, sponsorizzazione, vendita dei biglietti, marketing e <i>licensing</i> .
Organizzazione	Pianificazione, piano operativo, struttura, attività del management, composizione del team, <i>deadlines</i> .
Relazioni	Negoziazione, discussione con gli <i>stakeholders</i> , aspettative dei manager, costruire e mantenere relazioni con le autorità.
<i>Operations</i>	<i>Venues e facilities</i> , tecnologia, cerimonie ed eventi culturali, medicina, security, cibo, trasporti, ospitalità, accrediti, logistica.
Sport	Delegazioni, requisiti dei qualificati, campo dei partecipanti, ufficiali di gara, qualità delle risorse dell'evento, equipaggiamento dei dipendenti, allenamenti, <i>test events</i> e acqua.
Infrastrutture	Traffico, strade, trasporti pubblici, turismo, meteo, servizi municipali.

Risorse Umane	Staff e volontari, leadership, motivazioni E <i>teamwork</i> .
Media	Copertura mediatica e diritti televisivi.
Interdipendenza	Coordinazione, comunicazione, collegamenti divisionali e gerarchici e <i>information management</i> .
Partecipazione	Coinvolgimento degli spettatori, esperienza, divertimento, svago, disponibilità dei biglietti.
Legalità	Nuove <i>facilities</i> , <i>know-how</i> , report finale, trasferimento di conoscenza <i>resource management</i> , opportunità di commercio, benefici e <i>networks</i> .

Fonte: tratto da: M. PARENT, *Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders*.

2.2 Gli sponsor e i media, gli stakeholders più importanti

Tra i vari *stakeholders* evidenziati in precedenza, è opportuno dedicare un approfondimento a sponsor e *media*, i quali soprattutto negli ultimi anni, hanno assunto un ruolo cruciale nell'organizzazione degli eventi sportivi.

Le attività sportive sono sempre state un divertimento. A partire dalla seconda metà del XX secolo sono invece state sottoposte alle pressioni dell'ambiente economico⁶⁰; grandi imprese hanno compreso come lo sport potesse essere sfruttato per ottenere benefici economici, sfruttandone la visibilità e la grande diffusione tra la popolazione. Lo sport sta gradualmente divenendo parte di un'economia in crescita, che intrattiene rapporti con altri tipi di economie, di beni e servizi⁶¹. E' diventato un mercato e come tale ha attratto numerose imprese che non avevano business correlati con l'industria sportiva. Piccole entità quali circoli, società o associazioni vengono coinvolti, cercando con insistenza donazioni e finanziamenti degli sponsor ed entrando nel giro di affari delle organizzazioni sportive di maggiori dimensioni, cruciali per garantirne la sopravvivenza. I ricavi garantiti dal *merchandising*⁶² e dalle sponsorizzazioni rivestono una grande percentuale dei ricavi totali delle società sportive; nel 2000 erano del 25% per il Manchester United⁶³ e del 15% per i New York Yankees⁶⁴, team di baseball americano.

Masi (2002) afferma che in uno scenario mondiale dove numerosi mercati sono in declino, attività quali lo sport e l'*entertainment*, sembrano essere particolarmente attraenti verso nuovi investimenti e capitali, generando nuove prospettive occupazionali⁶⁵.

L'evoluzione dello sport è stata influenzata dall'avvento delle imprese multimediali⁶⁶, nonostante il loro *core business* sia lontano dallo sport, queste società manifestano grande interesse nell'acquisire i diritti televisivi per eventi sportivi che

⁶⁰ R. CAFFERATA, *Governance e Management, nell'economia dello sport*, Emerging Issues in Management, 2004

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² Pratica in cui viene sfruttata l'immagine di un prodotto noto, per venderne un altro.

⁶³ Business Week, 1998, p. 12.

⁶⁴ The Economist, 2001, p. 37.

⁶⁵ VOGEL, 1994; GO e PINE, 1995; LOMBARDI, 2003; WESTERBEEK e SMITH, 2003.

⁶⁶ BAUX, 1991; MEENAGHAM, 1991.

garantiscono una visibilità globale. Il loro obiettivo è massimizzare l'audience e i ricavi totali, anche stravolgendo gli orari di gara e la programmazione degli eventi, andando contro le esigenze degli atleti, per garantirsi il migliore orario di trasmissione per i telespettatori. Sono molteplici i casi in cui lo sport è cambiato per adeguarsi alle esigenze televisive⁶⁷: fermare il gioco per permettere la messa in onda di break pubblicitari, cambiare le regole e il format di determinati eventi per migliorarne l'*appeal* tra i fan, sponsor e *media*, oppure la creazione di nuovi sport o eventi quali gli ESPN X-Games e gli sport estremi. Esempi concreti di programmazioni errate, attuate esclusivamente per i diritti televisivi, sono state l'orario della finale dei mondiali di calcio in U.S.A. del 1994, disputata alle 12.00 in un caldo insopportabile per gli atleti, danneggiando le loro prestazioni, solo per favorire la trasmissione al pubblico europeo in prima serata. Agli U.S. Open di tennis invece, per consentire il cosiddetto *Super Saturday*, semifinale e finale sono giocate Sabato e Domenica, senza garantire ai tennisti l'usuale giorno di riposo di cui godono nei turni precedenti.

Esiste una grande competizione per arrivare a garantirsi sponsorizzazioni di squadre, campioni o eventi⁶⁸ di prestigio, ci sono sportivi che sono diventati delle vere e proprie *superstar* internazionali e come tali possono essere definiti degli "atleti-aziende"⁶⁹, in quanto catalizzano sponsorizzazioni di ogni tipo, gestendo budget di risorse talmente rilevanti, da poter essere paragonati ad un'impresa. Un campione del calibro di Roger Federer⁷⁰, ha ben 10 sponsors, tra cui figurano Gillette,

⁶⁷ MILLER ed al. 2001; NIXON, 2008; ROWE, 1996.

⁶⁸ BAUX, 1991; MARSHALL e COOK, 1992.

⁶⁹ R. CAFFERATA, *Governance e Management, nell'economia dello sport*, Emerging Issues in Management, 2004.

⁷⁰ <http://www.rogerfederer.com/en/rogers/sponsors.html>

Nike, Rolex, Mercedes Benz, Lindt, Moet & Chandon, tutte società presenti in business profondamente diversi e non correlati con lo sport e il tennis.

Le imprese di grandi dimensioni dominano il settore delle sponsorizzazioni sportive, formando una sorta di oligopolio difficilmente attaccabile da aziende di modesta entità che non possono permettersi elevati investimenti. Nike e Adidas sono i leaders nell'abbigliamento sportivo, la prima si è garantita, con un investimento di 200 milioni di dollari, la sponsorizzazione della nazionale brasiliana di calcio, il suo *brand* viene inoltre pubblicizzato in tutto il mondo da *superstar* attuali e passate quali Roger Federer, Michael Jordan e Cristiano Ronaldo. Marchi di questo livello sono diventati i veri e propri protagonisti del mondo dello sport, in quanto garantiscono l'apporto di investimenti e capitali enormi, essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo di tutti gli sport e come tali hanno sempre maggior potere a livello decisionale. Il Comitato Olimpico Internazionale ha dovuto modificare abitudini e relazioni⁷¹ in quanto il suo fabbisogno finanziario è aumentato negli anni ed è stato soddisfatto solo grazie all'apporto di grandi sponsor; il CIO ha stipulato accordi pluriennali con grandi network americani quali NBC e Eurovision per la diffusione dei giochi olimpici e la sola NBC ha pagato al CIO ben 3.5 milioni di dollari per trasmettere i Giochi Olimpici di Sidney nel 2000 e quelli invernali di Salt Lake City nel 2002⁷².

Garantirsi una buona reputazione è diventato fondamentale per attrarre finanziatori di prestigio, gli atleti e le società sportive devono porre grande attenzione ai loro comportamenti e alla loro immagine anche al di fuori del terreno di gioco, in quanto

⁷¹ SANDLER e SHANI, 1989; EMMONS, 1996; CHAPPELET, 2000.

⁷² R. CAFFERATA, *Governance e Management, nell'economia dello sport*, Emerging Issues in Management, 2004.

comportamenti disdicevoli potrebbero causare l'allontanamento dei contratti di sponsorizzazione.

2.3 L'importanza della reputazione nel mercato sportivo: l'esempio della Cina.

L'etica rappresenta i principi e l'insieme delle regole morali che guidano l'agire di un individuo, ma il problema fondamentale è che questi non possono essere codificati.

Lavorare in ambienti nuovi e con culture totalmente diverse rispetto alle nostre, può portare a facili incomprensioni che potrebbero compromettere la buona riuscita di un business o l'organizzazione di un evento. Barbu e Craciu⁷³ evidenziano l'importanza rivestita dall'etica nello sport management: l'adozione di comportamenti e decisioni che siano accettate in maniera positiva dalla controparte, è un ottima base di partenza per generare accordi e partnership di lungo periodo creando un clima di fiducia reciproca, trasparenza e apertura. Considerazioni

⁷³ M.BARBU e L.CRACIUM, Consideration on managerial ethics in sports organizations, Management&Marketing, 2005.

analoghe possono essere rivolte alla figura dello sport manager, le sue decisioni hanno un impatto su una grande moltitudine di persone, in quanto viene visto come il modello dell'organizzazione che presiede.

L'attività di impresa è sempre influenzata da una serie di fattori ambientali, che possono avere una diversa intensità sulle aziende. Queste tematiche interagiscono nel marketing e richiedono l'adozione di una pianificazione specifica per non perdere competitività. Individuare la strategia più appropriata e scegliere le pratiche più adeguate da mettere in atto, è essenziale, specialmente quando ci si trova a lavorare in ambienti inediti e sconosciuti che ospitano un grande evento per la prima volta. Negli ultimi anni l'industria dello sport ha visto nella forte espansione del mercato asiatico e brasiliano, un'occasione per sviluppare il proprio business. Analizzando i fattori che influenzano i nuovi mercati sia a livello microeconomico che a livello macroeconomico, è possibile contrastare l'effetto "minaccia" e determinare, invece, delle opportunità sfruttando le potenzialità di queste nazioni.

Maltese e Prevot⁷⁴ puntano la loro attenzione su un aspetto dello sport che ne garantisce l'assoluta imprevedibilità, ovvero l'impossibilità di stabilire *ex ante* quale sarà il risultato o l'andamento di un evento, lo sport non è il cinema o il teatro dove lo sceneggiatore e il regista possono descrivere e modificare l'andamento della storia a loro piacimento. Purtroppo, specialmente negli ultimi anni, stiamo assistendo a due fenomeni estremamente negativi, quali il doping e le scommesse sportive online, che limitano la *fair competition*, andando ad alterare i risultati. Mentre l'uso di sostanze dopanti è una minaccia di lungo corso, l'avvento del *betting* online è relativamente recente e, se possibile, ancora più distruttivo per il sistema sport, in quanto alimenta

⁷⁴L. MALTESE e F. PREVOT, *Building reputation in China: A case study from the sport industry*, Ecole de Management Marseille, Marsiglia, 2009.

la corruzione degli atleti e degli addetti ai lavori soprattutto ad un livello medio-basso, dove vengono garantiti guadagni maggiori in caso di combine rispetto alla vittoria di un titolo. Per questo si ritiene questo fenomeno difficilmente implementabile ai massimi livelli dello sport. Nessun giocatore sarebbe disposto a perdere la finale di Champions League o dei Mondiali di Calcio, come nessun tennista concorderebbe la sua sconfitta ad un torneo del grande slam, come Wimbledon o il Roland Garros.

E' auspicabile da parte degli organizzatori la presenza delle grandi star dello sport, che garantiscono una grande affluenza di pubblico. L'obiettivo è di avere un controllo maggiore sull'ambiente di competenza, limitando la dipendenza da alcune risorse⁷⁵. In alcuni sport come il tennis o l'atletica è oramai consentito pagare altissimi ingaggi per garantirsi la partecipazione dei campioni in un torneo o ad un meeting, queste pratiche, messe in atto per compiacere i *media* che possono così garantirsi alti livelli di audience, hanno davvero poco a che fare con il mondo dello sport, danneggiando la competizione ed aumentando gli introiti per i grandi campioni a discapito degli atleti che tentano di emergere.

Maltese e Prevot descrivono come le organizzazioni sportive siano dipendenti da una serie di *stakeholders* caratteristici, quali gli sponsor, i *media*, le istituzioni, le agenzie di marketing dello sport e soprattutto gli atleti. Questi attori contribuiscono in maniera operativa e finanziaria all'evento e godere di una buona reputazione presso queste figure è fondamentale per garantirsi il successo.

⁷⁵ PFEFFER e SALANCIK, 2003.

Di seguito vengono elencate le varie tipologie di risorse distintive elaborate dai due studiosi francesi⁷⁶⁷⁷:

- Risorse reputazionali: dello sport, degli attori e dell'organizzazione;
- Risorse di *Partnership* : sponsor pubblici e privati, i *media*, i fornitori ufficiali;
- Risorse relazionali: l'amministratore delegato, network interpersonali con le associazioni e con l'organizzazione, pubbliche relazioni, *lobbying*;
- Risorse fisiche: infrastrutture (stadi, centri di allenamento), fattori locali (botteghino, situazione geografica, clima...)
- Risorse sportive: giocatori di alto livello ed allenatori;
- Risorse del brand: prodotti derivati, *merchandising*, *co-branding*.

Lo spettro e il raggio di queste risorse è molto ampio, coinvolge una grande moltitudine di attori e mette quindi in risalto la complessità e la difficoltà nell'organizzare un evento sportivo profittevole sia in un ambiente conosciuto, ma ancora di più in un paese o in un continente nuovo. E' necessario avere la capacità di sviluppare le risorse, come descritto da lavori quali quello di Penrose (1959), Hamel e Prahalad (1989), Grant (1991), Teece ed altri (1997), pietre miliari sulle competenze e la capacità distintive che permettono ad un'impresa di generare un vantaggio competitivo duraturo.

Tra le risorse elencate pocanzi le più rilevanti sono senz'altro quelle reputazionali, in quanto sono gli atleti le figure che hanno la maggiore esposizione mediatica, ma per un club di calcio o basket attrarre campioni di fama mondiale è possibile solo

⁷⁶ L. MALTESE e F. PREVOT, *Building reputation in China: A case study from the sport industry*, Marsiglia, 2009.

avendo una solida reputazione a priori, o andando contro ogni teoria, semplicemente avendo a disposizione capitali da investire praticamente illimitati.

Focalizzandosi sull'organizzazione di grandi eventi nei mercati emergenti e soprattutto sulla Cina, che è senza dubbio la nazione con le potenzialità economiche maggiori, si nota come essi siano aumentati in maniera esponenziale negli ultimi anni, accelerazione che ha subito un ulteriore slancio a causa della crisi finanziaria del 2008. Grande contributo è arrivato dagli Stati Uniti e dall'Europa, che hanno compreso le potenzialità dei mercati in via di sviluppo e soprattutto come queste non siano state sfruttate in maniera adeguata negli anni precedenti la crisi.

Numerosi autori hanno sottolineato come la reputazione dell'impresa sia una risorsa critica ⁷⁸, necessaria soprattutto quando si entra in un nuovo mercato. Fombrun e Pan mostrano come in Cina, alcuni *brand* internazionali abbiano superato in termini di popolarità quelli locali, grazie soprattutto ai Giochi Olimpici del 2008 che hanno garantito una visibilità eccezionale presso la popolazione. Gli stessi studiosi ritengono che per costruire una solida reputazione è necessario creare un sistema istituzionale e di relazioni durature con gli *stakeholders* locali.

Un fattore critico è la cosiddetta “*guanxi*”: un sistema di reciproche obbligazioni non ancora codificate, che impegna le imprese in maniera informale a rispettare gli accordi, pena l'esclusione dal network, denominata *guanxi-wan*, al quale i vari operatori appartengono in virtù della loro reputazione e stima reciproca.

Si tratta di un fenomeno di ampia portata che influenza in modo diretto la concorrenza e l'ingresso nel mercato cinese, infatti avere buone relazioni con gli operatori più influenti è, ribadiamo, cruciale. Avere ottime referenze permette una

⁷⁸ HALL, 1992 e 1993; FOMBRUN, 1996; DEEPHOUSE, 2000.

riduzione sensibile dei tempi di contrattazione, che possono essere un problema rilevante con gli operatori cinesi, spesso abituati a non rispettare le *deadline* delle trattative. D'altra parte non avendo una buona *guanxi*, l'impresa corre il rischio di rimanere intrappolata in lunghi procedimenti burocratici, con sostanziali perdite di tempo e quindi di efficienza in un mondo moderno dove la reattività, la flessibilità e la velocità di reagire ai cambiamenti risulta una componente cruciale per avere successo.

Wang ed altri (2006), hanno esplorato la relazione tra il valore del *brand*, la reputazione dell'impresa e il CRM (*customer relationship management*) con le istituzioni finanziarie cinesi; il risultato più importante del loro studio è sicuramente l'elevato rapporto di correlazione tra la reputazione e il valore del *brand*, aspetti in cui una società che aspiri ad entrare con successo nel mercato cinese dovrebbe cogliere simultaneamente⁷⁹.

Un perfetto veicolo di accesso nei mercati emergenti è garantito dalle celebrità, Yao Ming, ex cestista cinese degli Houston Rockets, franchigia della NBA⁸⁰, grazie al quale il basket americano si è garantito per la prima una notevole esposizione nel continente asiatico, favorita dalla presenza della superstar cinese. Numerose sono le esibizioni e gli eventi di promozione che sia sport individuali che di squadra stanno organizzando nei paesi emergenti, operazioni che hanno come obiettivo primario l'esplorazione e la penetrazione di questo mercato. E' degli ultimi anni la prassi delle più grandi squadre europee di partecipare, durante la preparazione estiva, a tournee itineranti nelle nazioni in via di sviluppo, incontrando selezioni locali che possono

⁷⁹ L. MALTESE e F. PREVOT, *Building reputation in China: A case study from the sport industry*, Marsiglia, 2009.

⁸⁰ National Basketball Association, la lega professionistica di basket americana.

contribuire in maniera marginale alla preparazione dal punto di vista squisitamente tecnico, ma che al contrario garantiscono un visibilità mediatica di alto profilo.

La difficoltà cruciale nell'implementare questo tipo di operazioni è ancora una volta reputazionale, la leva fondamentale attorno a cui ruota il successo di queste attività: ovviamente per top club come il Real Madrid o il Milan godendo di una fama internazionale, sarà più semplice, mentre per squadre di medio o basso livello risulta praticamente impossibile accedere in questi mercati a causa del loro scarso *appeal*.

Qualora non si disponga di una reputazione di alto livello, diventa più complesso entrare in un nuovo mercato, ma questo aspetto non deve essere visto come un problema insormontabile: Maltese e Prevot hanno analizzato la strategia utilizzata da un club di calcio francese⁸¹, il Lione, che nonostante sia una squadra di vertice nel campionato transalpino ed abbia partecipato in numerose edizioni della più importante competizione calcistica continentale, la Champions League, non può competere con il prestigio e la storia dei top club europei, come Real Madrid, Barcellona, Bayern Monaco, Juventus, Manchester United, e Milan.

Il Lione ha compreso che non poteva usufruire di esibizioni o tournee garantite dalla conoscenza e dalla reputazione, quindi ha deciso di focalizzare la propria strategia su due assi principali: una partnership con dodici squadre del campionato cinese e un rapporto di collaborazione con la squadra nazionale di calcio femminile, a cui è stata data la possibilità di allenarsi nel centro federale con la compagine femminile del Lione, definita nello studio come una delle migliori d'Europa. In

⁸¹ L. MALTESE e F. PREVOT, *Building reputation in China: A case study from the sport industry*, Marsiglia, 2009.

questo modo sono state poste le basi per un rapporto sociale e per la creazione di un network, la *guanxi* del team Lione.

Escludendo i team più famosi del mondo, attrarre i grandi campioni è praticamente impossibile, bisogna destinare i propri sforzi ed investimenti su settori alternativi, quali ad esempio una gestione all'avanguardia del mercato giovanile, per far crescere il prossimo *top player* in casa.

Tali considerazioni, incentrate sul mercato cinese possono essere estese agli altri paesi emergenti, che presentano a livello di interesse sportivo le medesime caratteristiche. Queste nazioni sono attratte dal potere mediatico della *superstar* sportiva e si presentano estremamente diffidenti nei confronti di realtà di dimensione minore. Ritorna in questa sede il discorso affrontato nel primo capitolo dove è stato messo in risalto come a soffrire maggiormente degli effetti della crisi siano state senza dubbio le piccole-medie imprese, le più grandi sono infatti riuscite ad espandersi nei mercati emergenti grazie a mezzi economici superiori e alla forza e conoscenza del loro marchio. Le nuove frontiere sono un'opportunità essenzialmente per le grandi squadre e i grandi atleti del mondo dello sport, mentre per le piccole realtà locali è praticamente impossibile sfruttare le possibilità offerte dai paesi emergenti.

2.4 L'influenza dei grandi eventi sportivi sull'economia locale, regionale e nazionale

I grandi eventi sportivi globali attirano l'attenzione del mondo sulla nazione ospitante. Non è esagerato affermare che la competizione per garantirsi l'organizzazione di questi eventi sia quasi superiore a quella degli atleti quando si trovano sul terreno di gioco. I costi operativi ed organizzativi sono onerosi, soprattutto per le nazioni in via di sviluppo, ma le opportunità di visibilità, di prestigio nonché una valida ragione politica per permettere degli investimenti, rendono l'organizzazione di questi eventi estremamente ambita. Le Olimpiadi e i Mondiali di Calcio vengono svolte ogni quattro anni e storicamente sono sempre state ospitate in nazioni industrializzate: USA, Europa, Giappone, Canada o Australia. Città del Messico nel 1968, fu la prima eccezione. Negli ultimi anni questa tendenza è andata scemando, i giochi del 2008 sono stati organizzati in Cina, nel 2014 e 2016 il Brasile ospiterà prima i Mondiali e poi i Giochi Olimpici, in entrambi i casi queste nazioni hanno vinto la concorrenza di alcuni paesi industrializzati.

Un recentissimo studio di Baumann⁸² e Matheson^{83 84} mette in evidenza come la lista dei paesi che inoltrano una candidatura formale per ospitare queste manifestazioni sia cambiata drasticamente negli ultimi anni; mentre prima del 2000

⁸² Robert Baumann, Department of Economics and Accounting, College of the Holy Cross, Worcester, MA.

⁸³ Victor Matheson, Department of Economics and Accounting, of the Holy Cross, Worcester, MA.

⁸⁴ R. BAUMANN e V.A. MATHESON, *Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*, Holy Cross Working Paper Series, Worcester, 2013.

più del 20% delle candidature proveniva dai paesi industrializzati, dopo il 2000 più della metà delle richieste era di città quali Istanbul, Bangkok, Havana, Buenos Aires e Città del Capo, aggiungendo a queste Pechino e Rio de Janeiro, che hanno avuto successo.

Tabella 7. Candidature presentate per l'organizzazione dei giochi olimpici invernali ed estivi.

Evento	Candidature dai paesi industrializzati (OCSE)	Candidature dai paesi in via di sviluppo	Candidature dei paesi dell'est europeo o appartenenti all'ex unione sovietica
Olimpiadi Estive: 1896-1996	71 (82%)	9 (10%)	7 (8%)
Olimpiadi Estive: 2000-2016	21 (49%)	19 (44%)	3 (7%)
Olimpiadi Invernali: 1924-1998	51 (93%)	1 (2%)	3 (5%)

Olimpiadi Invernali: 2002-2014	18 (56%)	3 (9%)	11 (34%)
---	----------	--------	----------

Fonte: V.A. Matheson e R. Baumann, Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries.

La FIFA⁸⁵ è l'ente che governa il mondo del calcio e decide l'assegnazione dei Mondiali di Calcio; i requisiti sono molto stringenti, soprattutto per quanto riguarda gli stadi, che devono rispettare restrittive norme di sicurezza, di capienza e di servizi offerti agli spettatori. Nonostante esistesse un sistema di rotazione per l'organizzazione dei Mondiali, questa regola terminerà nel 2014. Il presidente della FIFA Joseph Blatter ha affermato al quotidiano inglese The Sun: *“I mondiali sono un avvenimento serio, ottime nazioni si contenderanno l'edizione del 2018. Il sistema di rotazione andrà avanti fino al 2014. Questo sistema venne adottato per assicurare al continente africano di poter ospitare la Coppa del Mondo, senza il quale non avrebbe mai avuto possibilità”*. L'edizione del 2018, è stata poi affidata alla Russia, che organizzerà nel 2014 anche i Giochi Olimpici invernali, a Sochi.

E' interessante notare come l'interesse verso i grandi eventi sportivi sia passato dai paesi industrializzati del G7 a quelle dei paesi del BRICS, che hanno intensificato i loro impegni nel settore dello sport.

Baumann e Matheson hanno indagato le cause che hanno portato all'interesse dei paesi emergenti: da un lato si evidenzia come sia innegabile che ci siano enormi benefici a livello turistico e di esposizione globale, è possibile però che questi effetti

⁸⁵ Federation Internationale de Football Association.

terminino nel giro di pochi anni, dopo la conclusione dell'evento. La tabella 8 mostra gli impatti economici di breve periodo stabiliti *ex ante*, per Olimpiadi e mondiali di calcio, mentre la tabella 9 elabora delle stime per i benefici economici *ex post*. Nella maggior parte dei casi le predizioni *ex ante* non coincidono con la realtà *ex post*, sia per delle ipotesi troppo ottimistiche che per motivi strettamente economici.

Tabella 8. *Previsioni impatto economico ex ante.*

Evento	Anno	Impatto	Fonte
Coppa del Mondo Giappone	2002	\$ 24.8 miliardi	Dentsu Institute for Human Studies, Finer (2002)
Coppa del Mondo Corea del Sud	2002	\$ 8.9 miliardi	Dentsu Institute for Human Studies, Finer (2002)
Coppa del Mondo Sud Africa	2010	\$ 7.5 miliardi 198.400 posti di lavoro	Grant Thornton SA, Rihlamvu (2011)
Coppa del Mondo Sud Africa	2010	\$ 12 miliardi 483.000 visitatori	Grant Thornton SA, Rihlamvu (2011)
Giochi Olimpici Estivi Atlanta	1996	\$ 5.1 miliardi 77.000 posti di lavoro	Humphreys and Plummer (2005)
Giochi Olimpici Invernali Salt Lake City	2002	\$ 4.8 miliardi 35.000 posti di lavoro	Center for Public Policy and Administration, Pace (2006)

Giochi Olimpici Invernali Vancouver	2010	\$C86 10.7 miliardi 244.000 posti di lavoro	InterVISTAS Consulting (2002)
-------------------------------------	------	--	-------------------------------

Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, *Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*.

Tabella 9. *Impatto economico ex post.*

Evento	Anno	Variabile	Impatto	Fonte
Olimpiadi Estive	1996	Impiegati	3.500-42.000 posti di lavoro	Baade e Matheson (2002)
Olimpiadi Estive	1996	Impiegati	Approx. 75.000	Feddersen e Maennig (2012)
Olimpiadi Invernali	2002	Impiegati	4.000/7.000 posti di lavoro	Baumann, Engelhardt, e Matheson (2012)
Olimpiadi Invernali	2002	Vendita al dettaglio	Positivo per gli hotel, negativo per i retailer	Baade, Baumann and Matheson (2002)
Coppa del Mondo	1994	Impiegati	Statisticamente non rilevante	Baumann, Engelhardt,

⁸⁶ Dollari Canadesi.

				and Matheson (2012)
Coppa del Mondo	2006	Impiegati	Statisticamente non rilevante	Allmers e Maennig (2009)
Coppa del Mondo	1994	Reddito Personale	Negativo per \$4 miliardi	Baade e Matheson (2004)
Coppa del Mondo	2006	Reddito Personale	Statisticamente non rilevante	Allmers e Maennig (2009)
Coppa del Mondo	2006	Impiegati	Statisticamente non rilevante	Allmers and Maennig (2009)

Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, *Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*.

Matheson e Baumann individuano tre grandi ragioni per le quali le metodologie *ex ante* risultino spesso gonfiate: l'effetto sostituzione, il *crowding out* e le perdite.

Il primo fattore si verifica quando i consumatori acquistano dei beni, che possono essere semplici gadget, regali ma anche beni alimentari o vestiti, presso gli *store* del grande evento, piuttosto che i negozi e i rivenditori dell'economia locale. Sarebbe dunque corretto escludere dal conteggio degli impatti economici gli acquisti della popolazione locale, in quanto non stanno realmente portando beneficio all'economia. Il *crowding out*, che si può tradurre come un effetto di spiazzamento, si verifica a causa della congestione che può causare l'organizzazione di un grande evento, è normale che un qualunque turista non interessato allo sport, non vorrebbe mai visitare una città durante lo svolgimento dei Giochi Olimpici, in quanto tutta la città

viene influenzata negativamente dalla manifestazione, con un incremento del caos in ristoranti, alberghi e mezzi pubblici solo per citare alcuni esempi.

L'ultimo fattore preso in considerazione è quello delle perdite: è vero che durante i grandi eventi aumenta il volume di spesa nell'economia locale, ma bisogna considerare che questa moneta potrebbe non arrivare mai nelle tasche dei residenti, in quanto costretti ad assistere ad un aumento della tasse locali per finanziare l'evento stesso.

La discriminante per organizzare in maniera sostenibile una manifestazione sportiva è sicuramente avere delle infrastrutture adeguate, in quanto gran parte degli investimenti e dei costi di un evento, sono legati alle *facilities* e agli impianti di gioco. I *requirements* CIO e FIFA prevedono che tutti i costi di preparazione e svolgimento dell'evento siano sostenuti dalle nazioni ospitanti; le Olimpiadi richiedono delle strutture sportive specifiche, mentre gli stadi dei mondiali devono avere una capienza di almeno 40.000 posti, capacità che deve essere di 80.000 per lo stadio in cui viene disputata la finale e l'incontro di apertura.

L'ostacolo delle infrastrutture interessa particolarmente i paesi in via di sviluppo, novizi per quanto riguarda l'organizzazione di grandi manifestazioni e che quindi non presentano stadi o palazzetti adeguati, il costo per queste nazioni è sicuramente maggiore. Gli U.S.A. ad esempio, nel formalizzare la loro offerta per i mondiali del 2022 avevano già 5 stadi che rispettavano le norme FIFA, così come Londra aveva già numerose infrastrutture idonee ad ospitare le olimpiadi del 2012. Discorso inverso per le Olimpiadi cinesi del 2008, per i Mondiali sudafricani del 2010 e per

Qatar 2022 dove dovranno essere costruiti 10 nuovi stadi da 45.000 persone con costi di preparazione stimati in 200 miliardi di dollari⁸⁷.

Matheson e Baumann propongono delle cifre dove emerge come il budget per la sicurezza sia enorme ed in continuo aumento: per le Olimpiadi di Sidney 2000 era stato 6 volte inferiore rispetto agli 1,5 miliardi di dollari di cui ha avuto bisogno Atene 2004. E' superfluo sottolineare come nonostante siano passati solo 4 anni la causa di questi numeri sia da ricercare nei terribili attentati alle *twin towers* del Settembre 2001 a New York City. Il budget della FIFA World Cup del 2010 era di 3,9 miliardi di dollari, di cui 1,3 per la costruzione degli stadi⁸⁸, a testimoniare un trend in crescita costante, il budget del Brasile per i Mondiali del 2014 e le Olimpiadi del 2016 è rispettivamente di \$13.3 miliardi e \$18 miliardi⁸⁹.

La tabella 10 mostra i costi totali di alcuni grandi eventi sportivi, differenziando dove possibile tra infrastrutture correlate e non correlate allo sport.

Tabella 10.

Evento	Anno	Tipo	Spesa in milioni di dollari	Fonte
Olimpiadi Estive Seul	1988	Infrastrutture Sportive	\$ 2.856	Preuss (2008)
		Infrastrutture Generali	\$ 4.870	
Olimpiadi Estive Barcellona	1992	Infrastrutture Sportive	\$ 1.731	Preuss (2008)
		Infrastrutture Generali	\$14.517	
Olimpiadi	1996	Infrastrutture	\$ 798	Preuss (2008)

⁸⁷ AP, 2013.

⁸⁸ VOIGT, 2010; BAADE e MATHESON, 2012.

⁸⁹ ZIMBALIST, 2011.

Estive Atlanta		Sportive Infrastrutture Generali	\$ 999	
Olimpiadi Estive Sydney	2000	Infrastrutture Sportive Infrastrutture Generali	\$ 1.672 \$ 1.725	Preuss (2008)
Olimpiadi Estive Atene	2004	Costi Totali	\$ 13.813	Preuss (2008)
Olimpiadi Estive Pechino	2008	Infrastrutture Sportive Spese Totali (stima)	\$ 1.758 \$ 45.000	Preuss (2008); Baade e Matheson (2012)
Olimpiadi Estive Londra	2012	Costi Totali	\$ 15.000- \$ 20.000	Burns (2012)
Olimpiadi Estive Rio de Janeiro	2016	Costi Totali	\$ 18.000	Zimbalist (2011)
Olimpiadi Invernali Nagano	1998	Costi Totali	Oltre \$ 14.000	Longman (1998)
Olimpiadi Invernali Torino	2006	Costi Totali	\$ 4.100	Payne (2008)
Olimpiadi Invernali Vancouver	2010	Costi Totali	\$C 5.900	Economist (2011)
Olimpiadi Invernali Sochi	2014	Costi Totali	\$ 51.000 (stimato)	RT.com (2011)
Coppa del Mondo Giappone/Corea del Sud	2002	Infrastrutture Sportive	\$ 2.000 (Corea) \$ 4/5.000 (Giappone)	Sloan (2002)
Coppa del Mondo Germania	2006	Infrastrutture Sportive	\$ 1.870	Downie (2012)
Coppa del Mondo Sud Africa	2010	Infrastrutture Sportive Costi Totali	\$ 1.300 \$ 3.900	Voigt, (2010); Baade e Matheson, (2011)
Coppa del Mondo Brasile	2014	Infrastrutture Sportive Infrastrutture Generali	\$ 3.680 \$ 13.000 (stimato)	Downie (2012)
Coppa del Mondo Russia	2018	Infrastrutture Sportive Costi Totali	\$ 7.500 (stimato) \$ 44.000 (stimato)	Kuvshinova (2013)

Coppa del Mondo Qatar	2022	Totale	\$ 200.000 (stimato)	AP (2013)
-----------------------	------	--------	----------------------	-----------

Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, *Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*.

Le spese relative alle infrastrutture non correlate con le attività sportive spesso eccedono quelle che riguardano direttamente lo sport; uno dei potenziali obiettivi di questi grandi eventi è infatti la realizzazione di opere ed investimenti che non sarebbero stati fatti per mancanza di una legittimazione politica. Questo è vero specialmente per i paesi in via di sviluppo, dove la necessità di creare infrastrutture moderne è molto più elevata rispetto ai paesi industrializzati.

L'opportunità di generare investimenti in infrastrutture motivati dalla necessità di una preparazione adeguata all'organizzazione di grandi eventi è una possibilità reale, tuttavia ci sono delle problematiche sottostanti: innanzitutto spendere milioni in infrastrutture sportive con la motivazione di avere una legittimazione politica per costruire anche infrastrutture non sportive è una tipica strategia economica di *second-best*; sarebbe desiderabile generare degli investimenti senza aver bisogno di ricorrere al bisogno di ospitare una manifestazione. Vi sono, inoltre, delle rigide *deadline* da rispettare: queste precedono di diversi mesi la data di svolgimento dell'evento e per non venir meno a queste scadenze capita spesso che i costi subiscano un incremento, dovuto alla necessità di accelerare e velocizzare le operazioni. Infine è necessario sottolineare come alcune infrastrutture sia sportive che non, si rivelino troppo lussuose, o non adeguate al paese o alla città che ospita l'evento; è il fenomeno delle

cosiddette “cattedrali nel deserto”: esempi sono gli stadi del mondiale sudafricano, ora caduti in disuso perché inutilmente troppo grandi per un paese come il Sud Africa dove il calcio è scarsamente praticato, oppure le strutture utilizzate per i giochi olimpici invernali di Torino 2006, dove piste per il bob, curling, pattinaggio, salto con gli sci, caratterizzate da un’estrema specificità sono praticamente impossibili da utilizzare per altre attività. Un esempio riguardante strutture non correlate allo sport è dato dagli hotel di lusso costruiti a Lillehammer (Norvegia) per le Olimpiadi invernali del 1994 e arrivati rapidamente alla bancarotta pochi mesi dopo la chiusura dei giochi.

Nella tabella 11 vengono presentati l’anno e la nazione ospitante dei Giochi Olimpici e dei Mondiali: si conferma come in passato la maggior parte siano stati organizzati nei paesi più industrializzati, tendenza che sta cambiando per gli eventi degli ultimi anni e per quelli futuri.

Tabella 11⁹⁰.

Olimpiadi Estive	Olimpiadi Invernali	Coppa del Mondo
Mosca, U.R.R.S., 1980	<i>Lake Placid, U.S.A., 1980</i>	<i>Spagna, 1982</i>
<i>Los Angeles, U.S.A., 1984</i>	Sarajevo, Jugoslavia, 1984	Messico, 1986
Seul, Corea, 1988	<i>Calgary, Canada, 1988</i>	<i>Italia, 1990</i>

⁹⁰ I paesi scritti in corsivo sono quelli appartenenti all’OCSE, alla data odierna 17/11/2013, possiamo aggiungere che i mondiali del 2018 saranno ospitati in Russia, mentre quelli del 2022 in Qatar, andando a rafforzare il trend che vede l’organizzazione di grandi eventi sportivi nei paesi emergenti.

<i>Barcellona, Spagna, 1992</i>	<i>Albertville, Francia, 1992</i>	<i>U.S.A., 1994</i>
<i>Atlanta, U.S.A., 1996</i>	<i>Lillehammer, Norvegia, 1994</i>	<i>Francia, 1998</i>
<i>Sydney, Australia, 2000</i>	<i>Nagano, Giappone, 1998</i>	<i>Giappone e Corea del Sud, 2002</i>
<i>Atene, Grecia, 2004</i>	<i>Salt Lake City, U.S.A., 2002</i>	<i>Germania, 2006</i>
<i>Pechino, Cina, 2008</i>	<i>Torino, Italia, 2006</i>	<i>Sud Africa, 2010</i>
<i>Londra, Regno Unito, 2012</i>	<i>Vancouver, Canada, 2010</i>	<i>Brasile, 2014</i>
<i>Rio de Janeiro, Brasile 2016</i>	<i>Sochi, Russia, 2014</i>	

Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, *Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*.

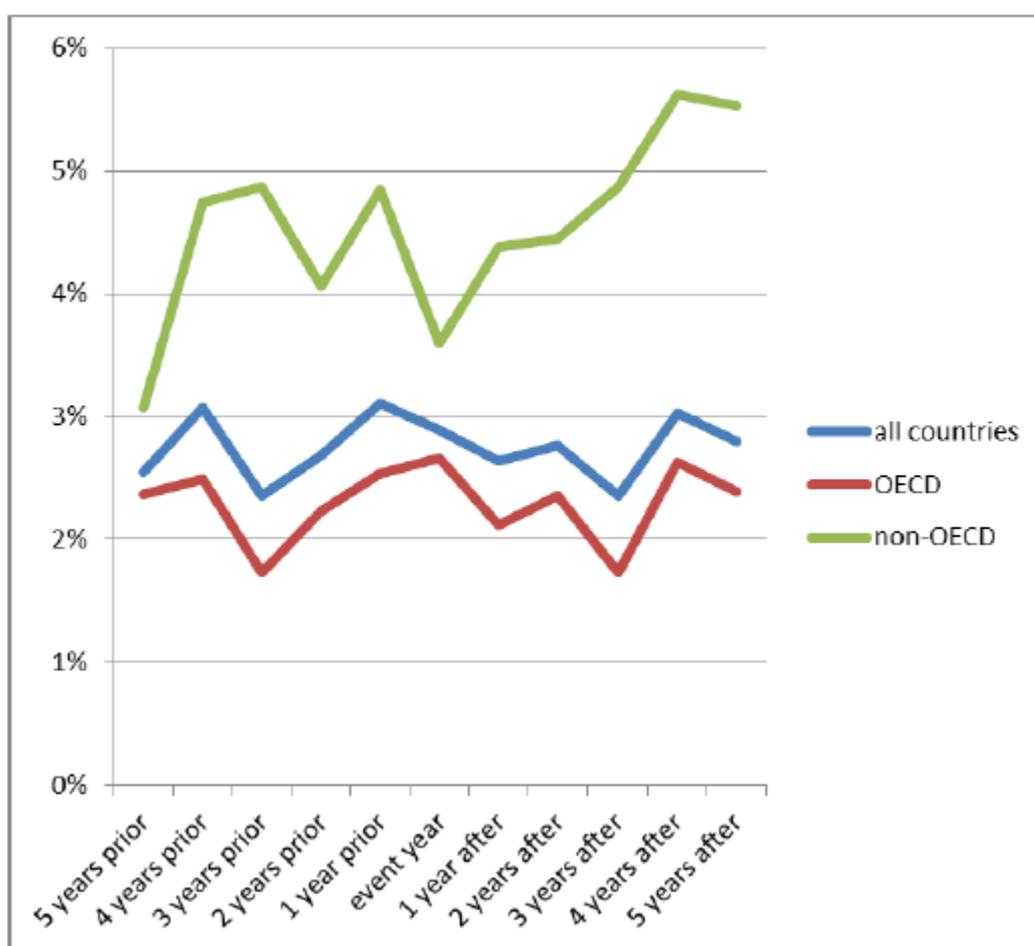
Baumann e Matheson concludono il loro lavoro esaminando le performance economiche di lungo periodo delle nazioni che hanno ospitato grandi eventi, per vedere se è osservato empiricamente un miglioramento degli indicatori. Gli studiosi usando i dati del fondo monetario internazionale (FMI), hanno osservato i risultati tra nazioni ospitanti e non, dal 1980 al 2013. Le comparazioni sono effettuate tra paesi membri e non membri dell'OCSE⁹¹.

Nel grafico 1, la variabile oggetto di studio è la variazione del PIL negli anni antecedenti e posteriori all'evento, in verde i paesi considerati in via di sviluppo, in rosso quelli industrializzati. I primi presentano un sostanziale aumento del PIL, spiegabile con un positivo ritorno degli investimenti risultante in infrastrutture

⁹¹ L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) o *Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD* e *Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE*, è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, paesi sviluppati aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato.

migliori moderne e più efficienti, che permettono uno sviluppo del turismo e del welfare del paese.

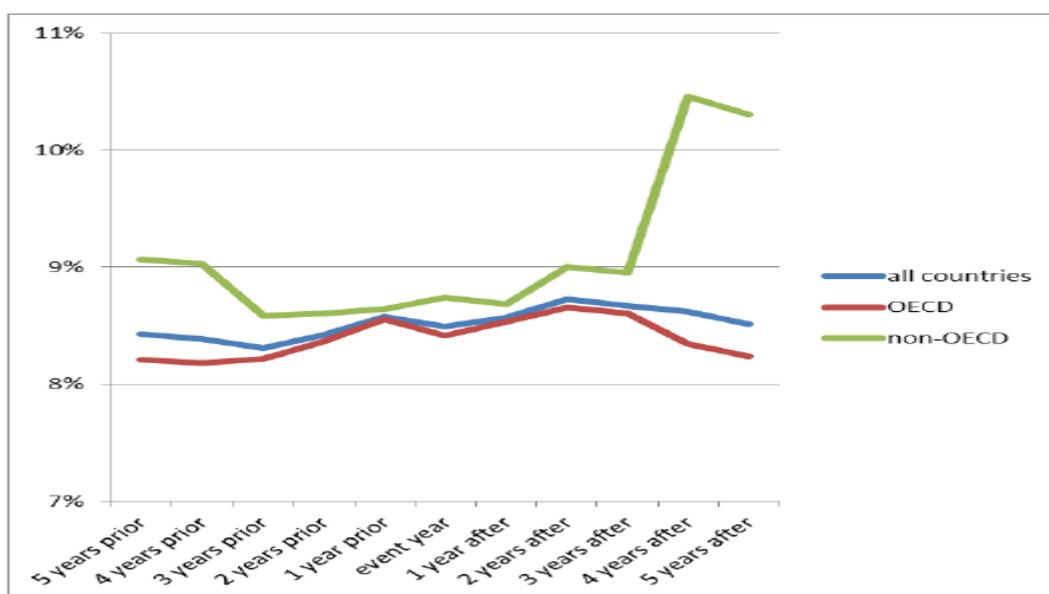
Grafico 1. *Variazione del PIL.*



Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries.

Nel grafico 2 si evidenzia il tasso di disoccupazione: in questo caso l'ospitare una grande manifestazione non ha connotazioni positive nel lungo periodo, soprattutto per i paesi emergenti; negli anni immediatamente antecedenti all'evento si crea un elevato bisogno di manodopera nonché numerose prospettive occupazionali, e quindi il tasso scende, subito dopo l'evento il tasso subisce però uno shock negativo, causato dalla conclusione di tutti i rapporti di lavoro collegati direttamente ed indirettamente alla manifestazione.

Grafico 2. *Variazione del tasso di disoccupazione.*



Fonte: tratto da: V.A Matheson e R. Baumann, Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries.

L'organizzazione di grandi eventi è sempre promossa con grande enfasi ed entusiasmo dai vertici politici, che vedono nello sport un ottimo veicolo per la promozione del territorio, del turismo e per generare nuovi posti di lavoro.

Lo sport, facendo leva sulla passione della popolazione, è un settore ideale per generare profitti, tuttavia oltre a queste connotazioni positive, è necessario considerare la presenza di potenziali fattori negativi. Gli studi presi in considerazione affermano che il valore economico *ex ante* sia spesso non proporzionato rispetto al valore *ex post*. Può accadere che ospitare un grande evento sportivo non sia sempre sinonimo di successo, in quanto i costi rischiano di diventare insostenibili e passata l'euforia e l'attenzione dei *media* sull'evento il territorio rischia di andare incontro ad una grave spirale depressiva. E' fondamentale studiare e bilanciare attentamente tutte le variabili in gioco, prendendo in considerazione la stabilità e la situazione economica del potenziale paese ospitante.

2.5 L'eccezione dei paesi in via di sviluppo: un focus su Qatar 2022

E' lo stesso Matheson, che mette ancor più in risalto il ruolo cruciale dei mercati emergenti. Come visto nel capitolo primo, queste nazioni godono di un ingente surplus di capitale nella bilancia dei pagamenti e quindi possono permettersi investimenti nel settore sportivo che le economie mature devono evitare perché non più sostenibili. Un esempio è dato dalla situazione del calcio europeo, dove la competitività delle squadre italiane sta venendo meno in quanto non possono più permettersi investimenti folli per l'acquisto di giocatori, come invece fanno compagini che presentano al vertice della società i ricchi emiri arabi.

Organizzare grandi eventi mondiali permette di attrarre ricchi visitatori, che possono portare benefici di lungo periodo nelle nazioni ospitanti, ma mentre in passato era difficile per i paesi emergenti organizzare i Giochi Olimpici o i Mondiali, negli ultimi anni e soprattutto in futuro, le assegnazioni di questi eventi, hanno manifestato un cambio di tendenza. I Mondiali di Calcio sono stati organizzati nel 2010 in Sud Africa, nel 2014 saranno disputati in Brasile e nel 2022 in Qatar; discorso analogo per i Giochi Olimpici: 2008 Pechino, 2016 in Brasile e 2020 a Tokyo.

Grazie a queste manifestazioni è possibile generare grandi investimenti da parte delle istituzioni, nonché la modernizzazione e la costruzione di nuove infrastrutture che non sono correlate con le discipline sportive. Il più importante vantaggio di cui

godono i paesi emergenti o in via di sviluppo è il costo bassissimo della manodopera, quasi tendente allo zero, che permette di contenere i costi.

Nonostante la convinzione che l'impatto di un grande evento sportivo risulta spesso negativo e molto spesso "gonfiato" dalle autorità e dalle istituzioni politiche *ex ante*⁹², vi sono paesi che in questo particolare momento storico hanno tutto l'interesse ad organizzare eventi di prestigio per garantirsi una visibilità, una vetrina ed un'esposizione mediatica globale, fondamentale negli anni a venire soprattutto per ottenere un peso sempre maggiore nei grandi negoziati internazionali.

Il Brasile sta affrontando enormi investimenti per l'organizzazione dei Mondiali del 2014 e delle Olimpiadi del 2016, il presidente della Federcalcio Brasiliana ha dichiarato alla CNN nel 2007: *"Siamo una nazione che sta attraversando un momento eccellente, e abbiamo tutto per essere preparati ad organizzare adeguatamente un grande coppa del mondo. Nei prossimi anni avremo un consistente influsso di investimenti, grazie alla Coppa del Mondo del 2014 il Brasile godrà di moderne infrastrutture. Questo sarà positivo in termini sociali, la coppa del mondo è molto di più che un mero evento sportivo, sarà un interessante strumento per promuovere la trasformazione sociale"*.

La decisione della FIFA di assegnare i Mondiali del 2022 al Qatar ha causato enormi controversie, dal momento dell'annuncio, nel Dicembre del 2010, critiche riguardo la votazione, la località, il clima e la storia praticamente nulla del Qatar nel gioco del calcio⁹³. Alla vigilia delle votazioni era convinzione degli addetti ai lavori che il Mondiale 2022 sarebbe stato disputato in Inghilterra, paese con caratteristiche

⁹² V. A. MATHESON, *Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?*, College of the Holy Cross, Lake Forest, 2003.

⁹³ <http://www.theweek.co.uk/football/qatar-world-cup/55432/qatar-world-cup-controversy-bribes-slavery-and-alcohol>.

agli antipodi rispetto al Qatar, qui è nato il gioco del calcio, qui si disputa il campionato più seguito del mondo, la Premier League, qui ci sono gli stadi migliori, già pronti per ospitare la rassegna iridata. Joseph Blatter, presidente della FIFA, ha dichiarato ad un giornale tedesco che nella scelta del Qatar vi sono state “*dirette influenze politiche*”⁹⁴ di paesi che hanno interessi nel paese del golfo. Altre controversie hanno riguardato Mohammed Bin Hammam, ex membro del consiglio esecutivo FIFA, nonché maggiore sfidante dell’attuale presidente Blatter durante le elezioni del 2011. Bin Hammam è stato allontanato per sempre dal mondo del calcio, con la condanna di corruzione e, nonostante il Qatar abbia sempre smentito il suo coinvolgimento nell’assegnazione dei Mondiali, permangono, ancora oggi, numerose perplessità. Ulteriori critiche sono nate dai problemi climatici: il caldo estivo del Qatar sarebbe un grave problema per le performance dei giocatori e, nonostante sia stato proposto più volte lo svolgimento dei Mondiali nell’inverno europeo, questa soluzione non sembra attuabile, in quanto andrebbe a coinvolgere praticamente tutto il mondo dello sport, dalle discipline invernali ai campionati nazionali di calcio. *The Guardian*, noto giornale inglese, ha pubblicato un esposto dove viene evidenziato come il Qatar stia sfruttando lavoratori provenienti dal Nepal, uno dei paesi più poveri del mondo, con condizioni di lavoro non dignitose e salari bassissimi⁹⁵. Nonostante le numerose controversie, il successo della candidatura del Qatar porta il paese ad ambire ad un riconoscimento ed un’identità internazionale; la motivazione principale dietro l’ambizione di organizzare i Mondiali, o altri grandi eventi sportivi come un Gran Premio di Formula 1 o le Olimpiadi del 2016 è l’aspirazione di rendere il Qatar un centro internazionale di sport e cultura.

⁹⁴ *Ibidem.*

⁹⁵ *Ibidem.*

La spesa enorme che il paese dovrà sostenere non è una sorpresa, né spaventa le autorità locali: sono 4 i miliardi di dollari stimati per la costruzione degli stadi e ben 25 per la rete autostradale nazionale. I Mondiali si disputeranno durante l'estate europea, quando in Qatar la temperatura è spesso superiore ai 50 gradi e una delle sfide chiave degli organizzatori sarà mantenere la promessa di costruire stadi dotati di aria condizionata. Un'altra grande difficoltà sarà quella di dotare il paese di un efficiente sistema di trasporto, oggi completamente assente. I progetti sono iniziati nel 2010, con la costruzione del più grande porto (Ras Laffan) ed aeroporto (Doha International Airport) del mondo. Il turismo è una delle variabili chiave, nonostante il Qatar sia estremamente piccolo (1,7 milioni di abitanti), i Mondiali del Sud Africa hanno portato nel paese circa 300.000 persone e ciò implica numerosi miglioramenti alle strutture ricettive. Grandi investimenti dovranno essere destinati a quelle che abbiamo definito come infrastrutture non correlate allo sport. L'obiettivo delle autorità qatariote è sicuramente quello di differenziare l'economia, non solo il settore degli idrocarburi ma anche investimenti di business diversi. La conferma è giunta da Sheikha Mozah Bint Nasser al Missned, seconda moglie dello sceicco del Qatar Emir Sheikh Hamad bin Khalifa Al Thani, che durante la cerimonia di presentazione Qatar 2022, affermava che tutto il Medio Oriente avrebbe ottenuto sostanziali benefici se la Coppa del Mondo si fosse disputata nella nazione da lei rappresentata. Benefit che riguardano opportunità di diversificazione, sviluppo di nuovi business quali quello manifatturiero, del cibo, delle bevande, nonché maggiori prospettive occupazionali.

2.6 I consumatori del mercato sportivo nei paesi emergenti

L'organizzare grandi eventi sportivi nei mercati emergenti permette di entrare in contatto con dei nuovi consumatori, cui possono essere proposti i prodotti di numerosi *brand* sportivi.

I consumi stanno aumentando rapidamente nei paesi in via di sviluppo⁹⁶: secondo la Banca Mondiale la popolazione supererà i 9 miliardi nel 2030 e il 90% di queste persone vivrà nei paesi emergenti⁹⁷. E' previsto che il mercato indiano dei beni di consumo raddoppierà nel prossimo decennio⁹⁸, mentre il mercato cinese della vendita al dettaglio ha visto un incremento del 15% negli ultimi 20 anni⁹⁹, numeri che evidenziano come queste nazioni si stiano trasformando da paesi produttori a paesi di consumo.

Marchi quali Nike ed Adidas si sono accorti di questo potenziale negli anni '90, il loro coinvolgimento riguardava solo la produzione in quanto vedevano in questi paesi dei fornitori di manodopera a basso costo, situazione che è mutata quando i mercati emergenti hanno sviluppato una popolazione con un grande potenziale di acquisto. E' in questo momento che sono state avviate ingenti campagne di marketing, utilizzando lo sport e le sue star come testimonial e veicoli promozionali. Ma come vengono percepiti i grandi marchi sportivi occidentali tra i nuovi consumatori? Gli studi sono discordanti, mentre Agbonifoh e Elimminian, (1999),

⁹⁶ ESSOUSSI e MERUNKA, 2007; MAHAJAN e BANGA, 2006.

⁹⁷ HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004.

⁹⁸ MAHAJAN e BANGA, 2006.

⁹⁹ *Ibidem*.

Bow e Ford, (1993) e Skalar, (1994) affermano che questi *brand* vengono riconosciuti come di maggiore qualità e capaci di conferire uno *status symbol* rispetto ai marchi locali; altri come Klein, Ettenson, e Morris, (1998) ritengono che i consumatori locali vedano i propri prodotti come superiori. Queste prospettive, che dal punto di vista occidentale si rinforzano l'un l'altra, sono invece contrastanti per i mercati emergenti e non è chiaro quale delle due prevalga; cosa sceglierebbe un piccolo ragazzo asiatico come scarpe sportive, delle Adidas o delle Li Ning?

Venkatesh e Swamy, (1994) hanno affermato che i consumatori dei paesi in via di sviluppo hanno una preferenza per i grandi *brand* globali perché attraverso il loro utilizzo hanno la sensazione di essere parte della comunità globale.

Nei mercati emergenti non sembra essere importante adottare comportamenti etici e rispettosi delle regole e dell'ambiente, questo è vero soprattutto nei paesi già sviluppati¹⁰⁰, mentre nei paesi in via di sviluppo essere “una buona compagnia” non influenza i consumatori nella scelta di un determinato marchio. Diverse interviste realizzate in queste nazioni hanno portato a risposte in questa direzione; eccone un esempio: “*I still buy Nike shoes even though I know that Nike has some unethical conduct. When I love the shoes and they are for a reasonable price, I still buy them...I don't think it makes a difference if I boycott Nike or Gap*”¹⁰¹. Sebbene i consumatori siano al corrente di alcune pratiche eticamente discutibili, messe in atto dai grandi marchi globali, queste non influenzano il loro acquisto; Carrigan e Attalla (2001), hanno proposto ulteriori studi a conferma di questa evidenza.

¹⁰⁰ JOERGENS, 2006.

¹⁰¹ *Ivi*, p. 366.

Un recente lavoro di Kim e Heere¹⁰², ha confermato che la qualità dei *brand* occidentali è percepita migliore rispetto ai marchi locali. Rispetto agli studi di Agbonifoh e Elimminian, (1999) ; Batra ed al., (2000); Wang e Chen, (2004), Kim e Heere, ritengono che questa preferenza sia però da attribuire al desiderio di sentirsi e comportarsi come cittadini appartenenti ad una comunità globale, acquistando prodotti sportivi dei grandi marchi globali. In altre parole sono visti come lo strumento per raggiungere il vero obiettivo, cioè essere accettati e sentirsi parte della parte più sviluppata del mondo. Il COO (*country of origin*) e il COM (*country of manufacturer*) sono fattori che si sono rilevati di scarsa importanza, almeno se la nazione non sia da classificare come una grande potenza industriale; in quel particolare caso, il marchio viene percepito di qualità superiore. Kim e Heere confermano infine che i consumatori dei paesi in via di sviluppo sono poco sensibili a questioni riguardanti l'etica e lo sfruttamento del lavoro, conoscono il problema ma non lo ritengono sufficiente ad influenzare la propria attitudine all'acquisto o meno di un determinato prodotto, a differenza di alcuni consumatori del mercato occidentale¹⁰³.

¹⁰² C. KIM e B. HEERE, *Consumers from Emerging Markets: Perceptions and Attitudes Toward Global Sporting Brands*, Sport Marketing Quarterly, 2012.

¹⁰³ JOERGENS, 2006.

Capitolo Terzo: Il caso ATP.

3.1 Come ha reagito alla crisi una grande impresa globale: l'espansione nei mercati emergenti

La crisi finanziaria del 2008 è ancora troppo recente per affermare come modificherà il mondo negli anni a venire, è stato spiegato che gli effetti della recessione sono stati avvertiti soprattutto nelle piccole-medie imprese, in quanto operano in pochi o in un solo settore economico, difficilmente possono diversificare fornitori, clienti, rischi. In una filiera globalizzata le tensioni sui mercati esteri si accumulano sulle componenti più piccole della catena del valore che hanno un potere contrattuale irrisorio rispetto alle grandi multinazionali.

Le grandi imprese dispongono di mezzi, dimensione e reputazione necessarie per espandere il proprio business nei paesi emergenti, caratterizzati da economie in via di sviluppo dove non mancano numerosi fonti di investimento.

Lo sport è uno dei settori dove i mercati emergenti si stanno rivelando fondamentali per limitare la spirale recessiva, o addirittura per sfruttare il potenziale

delle nuove economie, ponendo in essere rapporti di collaborazione che nel recente passato risultavano improponibili.

Le federazioni sportive di tutto il mondo operano in regime di monopolio e, come garanti dello sport che rappresentano, il loro obiettivo è quello di ottenere lo sviluppo dello sport di loro competenza. La decisione è stata spesso univoca: spostare il baricentro delle proprie attività verso Oriente e i paesi del BRICS, organizzando sempre un maggior numero di eventi in questi nuovi territori. Se nella Formula 1 fino a pochi anni fa la totalità dei Gran Premi veniva disputata in Europa, il calendario del 2013 presenta solamente 7 appuntamenti nel vecchio continente, mentre tra gli altri 13 troviamo il Gran Premio della Malesia, Cina, Singapore, Emirati Arabi Uniti, India e Brasile. Situazione analoga nel calcio, con i Mondiali del 2010 organizzati in Sud Africa, seguiti da quelli del 2014 in Brasile e dall'assoluta novità del Qatar nel 2022, che sta sollevando non poco scetticismo tra gli addetti ai lavori. Le singole squadre di club, decidono invece di organizzare esibizioni nei paesi in via di sviluppo per esportare il proprio marchio commerciale e garantirsi maggiori introiti con le oramai consuete tournée estive. Nel Golf, uno degli sport più ricchi del mondo, l'originario Tour Europeo, ovvero un circuito disputato nel vecchio continente durante tutto l'anno solare, ha assistito ad una sempre maggiore cancellazione di tornei in Europa a vantaggio del Medio ed Estremo Oriente che è diventato "una specie di seconda casa del tour". Nel 2009, l'*European Tour* è stato addirittura costretto a cambiare il proprio nome istituzionale, diventando la *Race to Dubai*, la corsa verso Dubai, dove si svolge il più ricco e importante torneo del circuito.

Il tennis non è stato escluso da questi cambiamenti, l'ATP, l'associazione tennisti professionisti, ha sperimentato con successo la transizione dagli Stati Uniti ed

Europa, verso i mercati in via di sviluppo. Nel caso che seguirà, verrà posto l'accento sulle leve chiave che hanno permesso all'ATP di avere successo nelle nazioni emergenti, mettendo in evidenza i cambiamenti necessari per esportare il business del tennis in paesi che non avevano mai ospitato competizioni del genere e quindi assolutamente novizie come organizzazione ed esperienza.

3.2 L' ATP



L'ATP è l'associazione dei tennisti professionisti e si occupa della *governance* mondiale del tennis maschile; sono presenti due differenti circuiti: in quello

principale, l'*ATP World Tour*, partecipano i giocatori più forti, tipicamente nelle prime cento posizioni della classifica mondiale. E' presente però anche un circuito collaterale, l'*ATP Challenger Tour*, sconosciuto al grande pubblico e ai non addetti ai lavori, riservato ai giocatori più giovani e più in basso nella classifica mondiale. L'obiettivo del *Challenger Tour* è sviluppare il tennis nei paesi dove è meno praticato, aiutare i tennisti in erba ad emergere garantendogli fin da subito un impatto con il tennis professionistico. Tutti i giocatori più forti del mondo che hanno fatto e faranno la storia di questo sport, sono passati per questo circuito all'inizio della loro carriera.

Il caso inizierà con una breve *timeline* storica, dove saranno proposte le innovazioni più importanti che hanno caratterizzato il tennis e come queste hanno influenzato la sua gestione globale. La recente crisi ha colpito duramente il mercato americano ed europeo dove erano riposti i maggiori interessi commerciali; i dirigenti dell'ATP hanno capito immediatamente che la soluzione era quella di promuovere lo sport nei mercati emergenti che hanno a disposizione ingenti capitali da investire.

L'ATP nasce ufficialmente nel 1972¹⁰⁴, prima di allora il tennis non era gestito in maniera professionale da un unico ente, ma vi erano due circuiti indipendenti e spesso in conflitto tra loro, il *Grand Prix Tournament* e il *World Championship Tennis* (WTC).

L'innovazione più importante, che definirei storica per questo sport, nasce però nell'anno successivo, la classifica mondiale (più conosciuta nella sua forma inglese, *the ATP Ranking*).

¹⁰⁴ <http://www.atpworldtour.com>

La classifica è elaborata e pubblicata il Lunedì di ogni settimana dell'anno, grazie a dei computer che calcolano, per tutti i giocatori e per tutte le categorie di tornei del mondo le relative tabelle di punteggio. Il *ranking ATP* è usato per stabilire le teste di serie nei tabelloni e per stipulare l'*entry list* di un torneo le settimane precedenti la manifestazione. La classifica ha avuto un forte impatto per la diffusione del tennis, grazie al grande risalto mediatico che viene dato al giocatore in prima posizione mondiale o quando si assiste ad un cambio della leadership.

Tra il 1991 e il 2008 vengono introdotte delle innovazioni per garantire più spettacolarità e visibilità al *circus*, la più importante delle quali è sicuramente l'*Hawk Eye*, la “moviola in campo”, presente per la prima agli US Open del 2006, che permette al giocatore di verificare se il suo colpo è dentro o fuori dal campo.

Il tennis si è dimostrato all'avanguardia nell'adottare la tecnologia, vi sono infatti alcuni sport, quali il calcio, dove ancora non si è raggiunta una posizione unitaria sull'utilizzo o meno di strumenti tecnologici per garantire imparzialità e spettacolo.

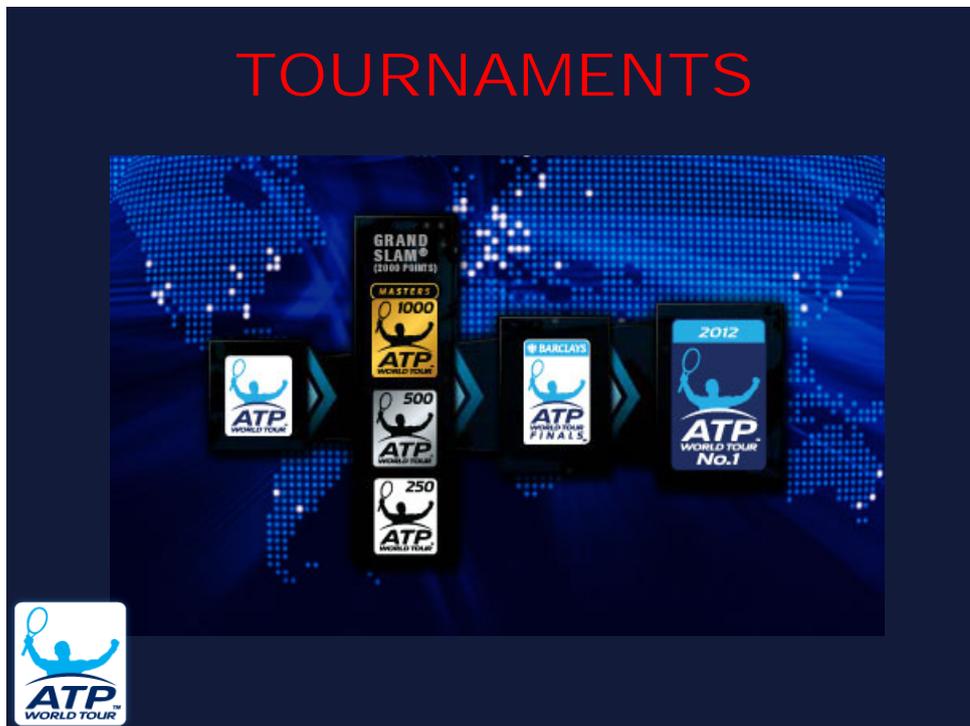
Nel 2009 è cambiata la struttura dei tornei, rinominati in maniera più semplice ed intuitiva per il grande pubblico: sono create 3 categorie per il circuito maggiore: ATP 1000, ATP 500 e ATP 250. I numeri indicano semplicemente i punti che guadagna il vincitore del torneo nella classifica mondiale.

Al termine dell'anno è disputato il *Masters*, un torneo esclusivo in cui possono partecipare solo i primi 8 giocatori del mondo.

Di seguito si evidenzia la struttura del *Tour* nel dettaglio¹⁰⁵

¹⁰⁵ <http://www.atpworldtour.com/tournaments>

Figura 4.



3.3 La crisi dei tornei in U.S.A. e in Europa: il baricentro del tennis si sta spostando

L'ATP organizza tornei in ogni parte del mondo, sono 62 nel solo circuito maggiore, in ben 31 differenti paesi di ogni continente.

La forte presenza degli Stati Uniti è ancora percepibile, sono infatti 12 i tornei organizzati sul suolo americano, ma questo, analizzando i calendari delle stagioni passate, è un trend decisamente in discesa. Già nel 2014 i tornei dall'altra parte dell'Oceano non saranno più di 10¹⁰⁶. Differenze veramente sostanziali emergono prendendo come campione i calendari degli anni '70-80, nell'anno 1972, ad esempio, erano 20¹⁰⁷ i tornei americani, numero che sarebbe raddoppiato¹⁰⁸ solo 6 anni dopo. Nel 1990, primo anno del circuito unificato ATP i tornei statunitensi erano comunque 16¹⁰⁹.

La differenza maggiore con gli anni recenti è però, l'assoluta mancanza dei tornei nei paesi del BRICS, in Cina o nei ricchi emirati arabi.

Osservando il calendario attuale, si può osservare come vengano organizzati tornei in Qatar, negli Emirati Arabi Uniti, America Latina e soprattutto come sia stata introdotta la cosiddetta "stagione asiatica": nel seconda metà di Settembre, fino ad Ottobre sono presenti tornei esclusivamente nel continente asiatico, con l'evento conclusivo nel prestigioso ATP 1000 disputato a Shanghai. Questo torneo ha vinto ininterrottamente dal 2009 al 2012 l'*ATP World Tour Award* come miglior evento *Masters 1000*. E' l'evidente segnale del ruolo di crescente importanza che l'Oriente sta assumendo nel tennis.

Durante il torneo del 2013 è stato presentato il primo *Workshop* per promuovere la crescita del circuito *Challenger* nella regione. E' stato il primo organizzato al di fuori dell'Europa e degli Stati Uniti. Erano presenti più di 25 direttori dei tornei e delle varie Federazioni, tra le quali Australia, Giappone, Cina, Corea, Thailandia, Taiwan e

¹⁰⁶ <http://www.atpworldtour.com/tournaments/event-calendar.aspx>

¹⁰⁷ http://it.wikipedia.org/wiki/Commercial_Union_Assurance_Grand_Prix_1972

¹⁰⁸ http://it.wikipedia.org/wiki/Colgate-Palmolive_Grand_Prix_1978

¹⁰⁹ http://it.wikipedia.org/wiki/ATP_Tour_1990

India. Nel *Workshop* sono state discusse le prospettive di crescita, sviluppo e promozione del circuito *Challenger* nel continente asiatico. Grande importanza è stata posta sulla necessità di creare un calendario strutturato in maniera adeguata per permettere ai giocatori di programmare una trasferta in Asia, ovvero organizzare un numero di tornei raggruppato nello stesso periodo dell'anno. Alison Lee, vice presidente esecutivo dell'ATP ha dichiarato al *Workshop*: *“Vengo qui da diversi anni. Nel vedere questo stadio in particolare, a partire dal 2005 con la Tennis Masters Cup, pensammo tutti quanto l'impianto fosse spettacolare. Vedere cosa è diventato oggi, nel 2013, come evento Masters 1000, l'impianto stesso è sempre più bello, davvero. Perché si può anche non aver mai visto un altro torneo, non avere una pietra di paragone, ma sarebbe comunque bello. L'accoglienza, l'area commerciale, i campi, è tutto ad altissimo livello altissimo. C'è un motivo per cui Shanghai continua a vincere il titolo di miglior torneo 1000. I giocatori amano giocare qui, c'è un ambiente accogliente. Qui ci sono di gran lunga il miglior ristorante e la miglior sala giocatori del mondo. Quindi i giocatori sanno che magari piove, ma possono rilassarsi, mangiare bene¹¹⁰”*. Il vice presidente ha sottolineato l'importanza dei tornei minori per far crescere una realtà territoriale: *“I challenger sono una delle tappe vitali per creare talenti. Ci sono i future, i challenge, i tornei del circuito maggiore e gli Slam. Penso piuttosto che l'Estremo Oriente necessiti di concentrarsi sull'ottenere un'adeguata struttura di tornei, perché si può avere tornei di prima fascia ma niente alle spalle. A Pechino sono passati dal non avere tornei challenger a sei lo scorso anno¹¹¹”*. Alison Lee ha infine ribadito come i dirigenti siano assolutamente unanimi nel ritenere che l'ATP abbia

¹¹⁰ http://www.ubitenis.com/sport/tennis/2013/10/09/963274-shanghai_1000_cina_sara_potenza_challenger.shtml

¹¹¹ *Ibidem*.

bisogno di ancora più tornei nei mercati emergenti dell'Oriente e del Sud America.

L'Europa sta invece faticando moltissimo a mantenere le licenze dei propri eventi, sotto la continua pressione dell'Asia e del Sud America; alcuni tornei hanno perso degli sponsor e spesso sono stati salvati in extremis dal rischio di fallimento. Se i tornei europei del circuito maggiore sono in difficoltà, numerose manifestazioni del *Challenger Tour* europeo sono state cancellate negli ultimi anni; solamente prendendo il nostro paese il quadro si presenta drammatico: tra il 2007 e il 2009 erano circa 25 i tornei *Challenger* organizzati in Italia, nel 2012 e 2013, i tornei sono stati poco più di 10, una riduzione maggiore del 50%!

Nella figura 5 è visibile la lista dei tornei per nazione¹¹², mentre nella figura 6 tutti i dettagli e le cifre del circuito ATP.

Figura 5.



Fonte: <http://www.atpworldtour.com/Press/Media-Guide.aspx>

¹¹² Statistica riguardante l'anno 2013.

Figura 6.



Fonte: <http://www.atpworldtour.com/Press/Media-Guide.aspx>

3.4 Dove vengono prese le decisioni dell'ATP: i rapporti del Board con i propri stakeholders.

Il quartier generale dell'ATP si trova a Pontevedra Beach (FL), negli Stati Uniti, coadiuvato nei suoi compiti dagli uffici presenti a Londra, Sydney e Montecarlo. Le decisioni vengono prese e discusse all'interno del *Board of Directors*, il Consiglio di Amministrazione dell'ATP. Il *Board of Directors* è composto da 7 membri: 3 eletti dal consiglio dei giocatori e 3 eletti dal consiglio dei tornei, ai quali si aggiunge il Chief Executive Officer. Ogni membro ha potere di voto in assemblea; il CEO ha il voto decisivo in caso di parità o comunque può esprimere la sua preferenza come membro del *board*. Al secondo livello della struttura gerarchica sono presenti il *Player Council* e il *Tournament Council*, i consigli dei giocatori e dei tornei, che riportano le proprie idee, proposte e decisioni ai propri rappresentanti del *Board*.

La struttura è divisionale, in quanto la sede di Montecarlo si occupa del continente europeo, mentre l'ufficio di Sydney di tutti i continenti ad eccezione di quello europeo ed americano; è importante sottolineare come questo centro operativo lavori oggi principalmente per il continente asiatico, non è infatti presente alcun evento in Africa, mentre sono solamente due quelli organizzati in Australia.

L'ATP deve confrontarsi per qualsiasi decisione con due *stakeholders* fondamentali che hanno i propri membri nel *board*, ovvero i giocatori e gli organizzatori dei tornei; se è vero che alcune volte le idee sono condivise andando a vantaggio di entrambe le parti, sovente si assiste a delle spaccature

all'interno del *board*, con numerosi conflitti tra giocatori e tornei qualora presentino interessi divergenti. E' evidente come ciascuna entità non possa fare a meno dell'altra, i giocatori garantiscono lo spettacolo, mentre i tornei organizzano tutto il complesso apparato a sostegno dei giocatori, oltreché naturalmente il sostanzioso *prize money* di cui godono i partecipanti del circuito maggiore.

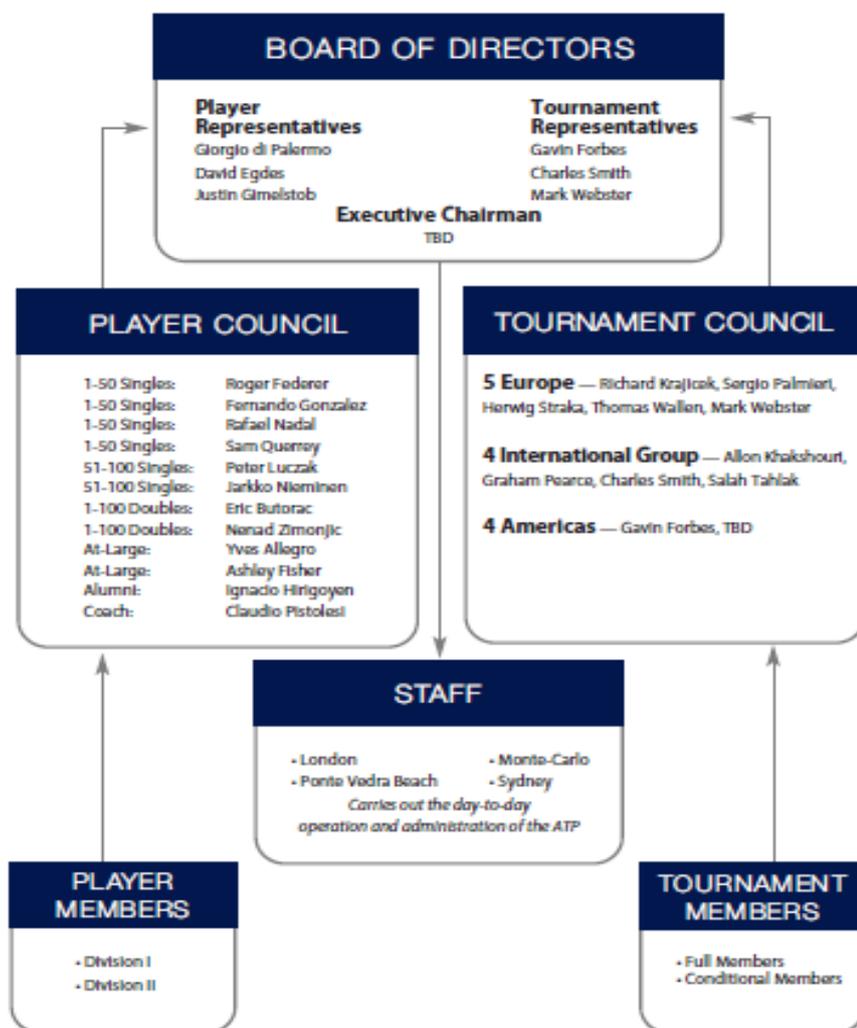
Uno studio italiano di Sorrentini e Pianese¹¹³ si è occupato delle relazioni dell'ATP con i giocatori e i tornei; l'ATP pone dei requisiti per quanto riguarda gli eventi a cui devono partecipare i *top 30*, permettendo ai tornei più piccoli di pagare delle *fee* ai giocatori più importanti, pratica che da un lato va contro qualsiasi principio di etica sportiva, ma che osservando il lato prettamente economico della questione, garantisce a tutto il sistema migliori introiti grazie alla maggiore affluenza di pubblico determinata dalla presenza di giocatori di prestigio. In aggiunta agli obblighi sportivi, gli atleti devono partecipare ad attività promozionali a favore del circuito, la remunerazione dei tennisti dipende infatti in larga parte dai loro risultati, ma alla conclusione dell'anno possono essere erogati sostanziosi bonus qualora il *circus* abbia raggiunto determinati obiettivi di pubblico e guadagno.

Nel rapporto con i tornei, l'ATP ha il potere di cambiare le date degli eventi, nonché di aumentare o diminuire lo status di una manifestazione; gli organizzatori devono rispettare dei rigidi requisiti riguardo *commitment* economici, standard delle condizioni e delle *facilities* presenti al club ospitante, l'ordine di gioco della competizione e tutta una serie di servizi accessori al torneo.

¹¹³ A. SORRENTINI e T. PIANESE, *The Relationships among Stakeholders in the Organization of Men's Professional Tennis Events*, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2011.

Nella figura 7 si evidenzia come vengono eletti i membri del *Board of Directors* nonché quelli del consiglio dei giocatori e dei tornei.

Figura 7.



Fonte: <http://www.atpworldtour.com>

Lo sviluppo del tennis nei mercati emergenti è stata la priorità assoluta del *board* negli ultimi anni, l'ATP si è rivelata abile nel comprendere la crisi del mercato americano ed europeo, iniziando già dai primi anni duemila un lento processo di transizione verso i nuovi mercati.

Non sono ancora presenti studi e ricerche sul processo di entrata dell'ATP nei mercati emergenti. Tra gli elementi già investigati dalla letteratura accademica troviamo la transizione dell'ATP da associazione giocatori a ente che governa il mondo del tennis (Gibson, 2010) e l'implementazione di una efficace strategia di comunicazione nel 2003 per le ATP World Tour Finals, attraverso l'analisi degli effetti dell'importanza della conoscenza dei *brand* in un evento sportivo (Bennet ed al., 2006). Ritorna in questa sede l'importanza del fattore reputazionale discussa in precedenza, essenziale per garantire l'affluenza del pubblico, portato in maniera naturale a fidarsi e a partecipare ad un evento organizzato da sponsor che godono di fama mondiale.

Altri studi sono inerenti ai fattori che influenzano maggiormente la presenza o meno di un *top player* ad un torneo ATP (Du Boie e Heyndels, 2009). I grandi giocatori garantiscono una grande affluenza di pubblico e, come vedremo più avanti, sono stati uno dei punti di forza che hanno permesso all'ATP di entrare con successo nei mercati emergenti.

3.5 Le azioni e i fattori che hanno permesso il successo dell'ATP nei mercati emergenti

L'obiettivo di questo paragrafo conclusivo sarà concentrare l'attenzione sui fattori chiave che hanno permesso all'ATP di esportare con successo il proprio business nei mercati emergenti.

L'Associazione tennisti professionisti incontra perfettamente i requisiti messi in evidenza nel primo capitolo: è l'ente che si occupa della diffusione del tennis mondiale, la sua è una dimensione globale che le ha permesso negli anni precedenti e soprattutto dopo la crisi di guardare ai mercati emergenti come una possibile strategia per attenuare gli effetti della recessione finanziaria. L'ATP non ha ovviamente avuto problemi di reputazione o competizione essendo l'unica organizzazione predisposta alla gestione e allo sviluppo del tennis mondiale.

Le condizioni iniziali erano favorevoli, ma prima di prendere qualsiasi decisione era necessaria un'attenta analisi sia dei paesi in cui ospitare i nuovi eventi, sia osservare dove vi era un calo di pubblico o comunque un disinteresse crescente degli *sponsor* e dei *media*. L'ATP ha quindi cominciato a lavorare sia con l'Estremo Oriente sia con i ricchi paesi petroliferi del Golfo Persico, come il Qatar e gli Emirati Arabi Uniti. Discorso analogo riguarda l'America Latina, soprattutto per quanto concerne il Brasile, paese cruciale a livello geopolitico essendosi guadagnato

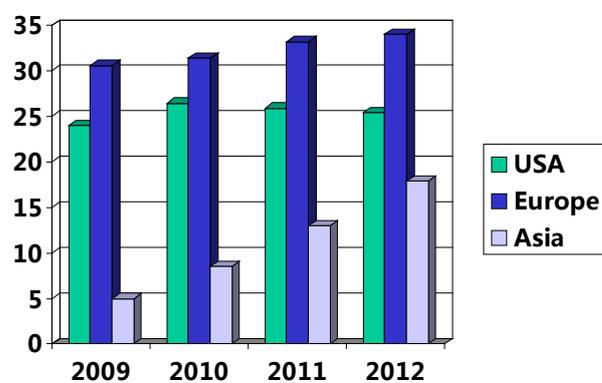
l'assegnazione delle due più importanti manifestazioni sportive del mondo: i Mondiali di Calcio nel 2014 e i Giochi Olimpici del 2016. Va letto in questa direzione lo spostamento nel 2014 dell'ATP 500 di Memphis (U.S.A) a Rio de Janeiro. Tornei sono comunque organizzati anche in Argentina, Cile e Messico.

Compresa la necessità di iniziare delle collaborazioni con nuove nazioni, è stata osservata la leva fondamentale attorno al quale ruota il business del tennis, ovvero il numero degli spettatori. Nella figura 8 sono rappresentate le presenze ai tornei del circuito maggiore negli Stati Uniti, in Europa e in Asia; negli ultimi 4 anni emerge in maniera significativa come il mercato statunitense sia in assoluto ristagno, con un livello di spettatori che si è mantenuto praticamente inalterato; non va meglio in Europa dove vi è un lieve aumento che può essere spiegato essenzialmente con la presenza dei primi 5 giocatori del mondo tutti di nascita europea. I primi tornei organizzati in Asia hanno assistito invece ad un aumento di pubblico esponenziale, nonostante l'assenza di giocatori di vertice locali, questo è stato possibile grazie alla partecipazione dei giocatori più famosi, alla perfetta organizzazione delle strutture e dalla qualità dei servizi accessori.

Il pubblico è solo il primo tassello di una catena che interessa tutti gli *stakeholders* dell'ATP, maggiori sono gli spettatori e maggiori sono gli introiti garantiti dagli *sponsor* e dai *media*.

Figura 8.

Δ spectators per year



Fonte: Mia elaborazione, dati da: <http://www.atpworldtour.com>

Non è possibile al momento proporre un trend statistico di rilievo per l'altro grande mercato emergente dove l'ATP sta focalizzando le proprie energie: il Sud America. I tornei del circuito maggiore non sono moltissimi, ma vengono organizzati numerosi eventi del circuito minore, con grande soddisfazione da

parte dell'ATP¹¹⁴. Quest'anno verrà inaugurato il primo ATP 500 brasiliano a Rio de Janeiro e il tennis sarà presente come sport olimpico ai giochi del 2016.

Il processo di entrata nei mercati emergenti è cominciato qualche anno fa, ma gli inizi furono tutt'altro che incoraggianti: l'ATP aveva la presunzione tipicamente americana di esportare il proprio modello di business senza preoccuparsi delle differenze istituzionali ed ideologiche dei paesi in via di sviluppo; i tornei erano mal organizzati, non rispettavano i requisiti dei tornei europei o americani e i giocatori malvolentieri partecipavano a queste manifestazioni. Gli eventi non venivano sponsorizzati in maniera adeguata e considerando il tennis non ancora uno sport molto conosciuto in queste nazioni, gli spalti erano spesso deserti. La mancanza di cultura sportiva è un aspetto che l'ATP non prese in considerazione, non si preoccupò di trasferire l'esperienza dei propri dipendenti presso le nuove *location* che in questo modo non incontravano minimamente gli standard qualitativi richiesti. Le cose cominciarono a cambiare nel 2010, con l'avvento di Adam Helfant nel ruolo di CEO. Helfant con un trascorso di 12 anni in Nike quale Senior Executive e 3 anni nella NHL¹¹⁵ come procuratore della lega, conosce bene le potenzialità dei paesi emergenti, ma conosce anche le sfide e difficoltà che presentano questi mercati, problemi che riguardano il differente modo di vedere l'economia, ma anche motivi culturali, sociali e linguistici.

L'espansione internazionale genera valore quando riesce a bilanciare tre esigenze diverse: l'integrazione globale, l'adattamento locale¹¹⁶ e i costi organizzativi connessi alla scelta delle varie soluzioni organizzative¹¹⁷.

¹¹⁴ <http://www.atpworldtour.com/News/Tennis/2013/10/42/Challenger-Workshop.aspx>

¹¹⁵ National Hockey League, il campionato nazionale di hockey su ghiaccio degli Stati Uniti.

¹¹⁶ WHITE e POYNTER, 1989.

¹¹⁷ HILL e JONES, 2011.

La pressione per l'integrazione globale è: *“alimentata, in prima istanza dalla duplice esigenza di tendere verso una standardizzazione delle attività mediante la centralizzazione, al fine di poter beneficiare di economie di scala, apprendimento e ampiezza; in secondo luogo, la pressione per la centralizzazione e l'uniformità delle attività può essere giustificata anche dall'esigenza di metabolizzare in maniera univoca, senza duplicazioni o diseconomie, gli effetti di apprendimento derivanti dall'interazione con diversi network locali”*¹¹⁸.

L'ATP ha dovuto confrontarsi con una grande pressione per l'adattamento a livello locale, infatti il: *“semplice trasferimento di competenze core dell'impresa verso strutture a presidio dei mercati esteri, non è sufficiente per la creazione di valore e, soprattutto, per il mantenimento del vantaggio competitivo”*¹¹⁹.

Nel confrontarsi con il mercati emergenti, venne affrontato un ambiente completamente nuovo e sconosciuto, che differiva completamente rispetto alle condizioni di lavoro esistenti nel suo ambiente di riferimento (U.S.A. e Europa).

Uno dei passaggi cruciali per il successo, è stato capire, a differenza di quanto fatto in precedenza, che non poteva semplicemente essere esportato il modello di organizzazione del tennis negli Stati Uniti, ma al contrario che questo modello andava riadattato, modificato alle esigenze di paesi completamente differenti rispetto a quelli occidentali. La pressione all'adattamento locale è stata estremamente intensa: *“maggiore è la differenza tra i vari contesti nazionali (locali) rispetto alle modalità di svolgimento delle attività funzionali da parte delle imprese, rispetto agli stili di acquisto dei clienti e alla preferenze dei consumatori; tanto maggiore, sarà l'adattamento da parte dell'impresa internazionale, tanto maggiore può essere il*

¹¹⁸ M. CAROLI, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 179.

¹¹⁹ *Ibidem.*

valore che questa riesce a creare, attraverso la differenziazione, in ambito internazionale¹²⁰”.

L'importanza e la corretta gestione del capitale umano è stata finalmente compresa dall'ATP che ha deciso di inviare i propri dipendenti più esperti a valutare e trasferire la propria esperienza nei tornei nati da pochi anni: *“L'adozione dei modelli globali rende ancora più critica la gestione del capitale umano, in quanto la maggiore interazione con i contesti locali, espone le imprese a pressioni ignote nei contesti locali di origine, quali quelle legate alla gestione della diversità culturale (una delle dimensioni del diversity management), alle influenze dei contesti regolatori locali in tema di lavoro, alle esigenze di mediazione culturale e adattamento delle policy globali dell'headquarter¹²¹”.* Gli *expatriates* sono definiti come: *“quei soggetti che vengono trasferiti dall'headquarter a una subsidiary. In termini più generali, si possono definire come soggetti espatriati quegli individui che si trasferiscono all'estero per realizzare degli obiettivi legati alla loro attività lavorativa¹²²”.*

Gli stimoli per lavorare all'estero possono anche provenire da ragioni personali, ma è più frequente assistere, come nel nostro caso, a lavoratori che vengono “inviati” all'estero dalla casa madre, come *“presidio di una determinata area di attività e/o all'innescò di meccanismi di apprendimento globale¹²³”.*

Gli *expatriates* si sono rivelati essenziali per raggiungere una corretta integrazione nei paesi in via di sviluppo, risultando cruciali per il raggiungimento degli obiettivi strategici e rappresentando risorse critiche per le imprese.

¹²⁰ *Ivi*, p. 180.

¹²¹ M. CAROLI, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 210.

¹²² *Ivi*, p. 211.

¹²³ *Ibidem*.

E' possibile evidenziare almeno tre forme di adattamento a cui si sono dovuti adeguare gli *expatriates*¹²⁴:

- le mansioni da svolgere, spesso infatti in un trasferimento all'estero il lavoratore assiste ad una modifica dei suoi ruoli, che possono essere ridotti, ampliati, ma che difficilmente rimarranno inalterati;
- l'ambiente lavorativo locale, trasferirsi in un paese estero, provoca, nel lavoratore, un allontanamento dalle proprie routine (il *local internal environment* è stato particolarmente intenso nel nostro caso, dove dipendenti statunitensi sono stati trasferiti in paesi Orientali o dell'America Latina);
- l'ambiente esterno generale, dove l'*expatriate* cambia il suo contesto sociale di riferimento.

L'obiettivo degli *expatriates* è stato quello di trasferire il *know-how*, le conoscenze e l'esperienza di questi ultimi sul capitale umano locale, insegnando e dimostrando come deve essere organizzato un torneo di tennis di livello professionistico.

Sono inoltre riusciti a comunicare in maniera adeguata grazie a linguaggi e comportamenti idonei ai contesti locali. Un problema che in precedenza si era rivelato di difficile risoluzione per un'impresa tipicamente anglosassone per la quale già l'ostacolo della lingua si rivelava molto complesso; spesso sorgevano difficoltà di comunicazione dovute anche a ragioni puramente culturali. E' piuttosto semplice in questi casi incorrere in fraintendimenti ed incomprensioni che, sorgendo già al primo incontro potrebbero rivelarsi un problema insormontabile per la conclusione positiva della *partnership*.

¹²⁴ *Ibidem*.

L' ATP è stata perfetta a sfruttare, nelle prime fasi del suo sviluppo nei mercati emergenti, il suo *asset* di maggior valore ovvero i *top player*: Roger Federer, Rafael Nadal, Novak Djokovic, sportivi di fama mondiale che con delle esibizioni organizzate nelle *venue* più disparate¹²⁵ hanno attirato pubblico e interesse degli sponsor locali, valorizzando nella maniera migliore il prodotto tennis.

Solo successivamente, sono stati avviati contatti per creare nuovi tornei professionistici, che richiedono un livello di organizzazione ed esperienza completamente diverso rispetto a quello di una semplice esibizione.

La sempre maggiore potenza dei mercati emergenti è rintracciabile anche a livello politico: nell'attuale *tournament council* sono presenti Allon Khakshouri, direttore del torneo ATP 250 di Bangkok in Thailandia, ma soprattutto Salah Tahlak, degli Emirati Arabi Uniti, direttore del torneo ATP 500 di Dubai, e *Senior Vice President - Corporate Communications* del Dubai Duty Free¹²⁶.

Dopo Adam Helfant sotto la cui guida sono aumentate le *revenue* commerciali del tour di circa il 65¹²⁷% e il suo compianto successore Bred Drewett¹²⁸, la posizione di CEO è stata affidata il 20 Novembre 2013 a Chris Kermode¹²⁹, inglese e *managing director* delle *ATP Finals*.

Il tennis nonostante la crisi finanziaria del 2008 ed al contrario di altri sport, gode di ottima salute, non solo grazie alla presenza di star e campioni che difficilmente vedremo negli anni a venire, ma soprattutto per la corretta gestione del circuito, che è

¹²⁵ Tra queste ricordiamo l'esibizione di Rafael Nadal e Roger Federer disputata su un campo allestito nelle acque del Golfo Persico, e il match tra lo stesso Federer ed André Agassi, svoltosi a 321 metri di altezza sull'eliporto del Burj Al Arab Hotel di Dubai.

¹²⁶ http://www.dubaidutyfree.com/win/news_detail/332/The-147th-Millennium-Millionaire-Winner-Announced-Today-in-Dubai-Duty-Free-Draw

¹²⁷ <http://www.bloomberg.com/news/2011-06-13/atp-tennis-chief-helfant-to-leave-tour-at-year-end-after-boosting-revenue.html>

¹²⁸ Scomparso all'età di 54 anni il 04/05/2012 dopo una vana battaglia contro la sclerosi laterale amiotrofica.

¹²⁹ http://www.ubitennis.com/sport/tennis/2013/11/20/985247-kermode_nuovo_presidente_dell.shtml

riuscito ad attrarre nuovi capitali e investimenti da quei paesi che oggi presentano disponibilità economiche praticamente illimitate.

L'obiettivo del prossimo *Chairman* dovrà essere quello di continuare ad intensificare le relazioni con i paesi emergenti, seguendo un tendenza che almeno nel breve periodo sembra sia irreversibile, perché non solo il tennis ma tutto lo sport è oramai un business legato in maniera sempre più indissolubile alle sorti dell'economia e dei suoi trend macroeconomici.

Capitolo Quarto: Il caso TC Parioli.

4.1 Come dovrà reagire alla crisi una piccola realtà locale: un nuovo business model

Nel *case study* ATP è stato osservato quali siano le possibilità e le opportunità a disposizione di una grande impresa per arginare gli effetti recessivi della crisi finanziaria. Se l'ATP è riuscita ad espandere in maniera proficua i confini della sua attività, questo non è possibile per una piccola entità locale, che non ha i mezzi finanziari per tentare l'ingresso in mercati al di fuori del proprio bacino di competenza.

Una delle poche vie percorribili è quella di reinventarsi, di adattarsi ad un ambiente che sta cambiando velocemente, dove le sfide sono nuove e molteplici.

Un'organizzazione di modeste dimensioni è spesso costretta a modificare in maniera radicale il proprio *business model*, tentando di focalizzarsi sulla

valorizzazione delle attività più remunerative, cercando di proporre innovazioni e creatività per contrastare una sempre maggiore concorrenza dovuta alla globalizzazione. Questo fenomeno se da un lato riveste una potenziale *chance* per acquisire nuovi clienti, dall'altro ha aumentato la competitività dei mercati rendendo l'offerta sempre maggiore e variegata.

Il caso di questo capitolo conclusivo riguarderà il Tennis Club Parioli, circolo romano che sta attraversando un difficile momento della propria storia centenaria. Il club opera nello stesso business dell'ATP: il tennis e lo sport. Si vogliono in questo modo evidenziare le differenti modalità di reazione alla crisi finanziaria da parte di imprese che, pur operando nello stesso business, attuano strategie profondamente diverse a causa delle disuguaglianze dimensionali ed economiche. Se il Caso ATP rappresenta un esempio di successo nei mercati emergenti, in questo lavoro si generano delle idee per il futuro. Il TC Parioli con l'aiuto e la supervisione del Dott. Marco Di Luca¹³⁰, ha proposto un bando in collaborazione con l'università *LUISS* per proporre delle soluzioni al sempre più alto rischio di default, in quanto il circolo continua a perdere soci, senza riuscire ad attrarne di nuovi.

L'obiettivo è di sintetizzare le principali problematiche del TC Parioli dal punto di vista demografico e da quello dell'equilibrio economico-finanziario di medio periodo (5 anni). Lo studio propone inoltre, al consiglio direttivo ed ai Soci tutti, alcune azioni pragmatiche per cercare di migliorare la situazione economico-finanziaria che, a 5-7 anni in uno scenario inerziale, potrebbe vedere aumentare le quote sociali, per ciascun socio, del 25-30%¹³¹.

¹³⁰ *Principal* della società di consulenza *The Boston Consulting Group*.

¹³¹ Dati interni TC Parioli, analisi gruppo di lavoro.

Le analisi presenti in questo documento (e le proposte di azione) non mirano a trovare delle soluzioni di dettaglio operativo (anche se in alcuni casi si spingono in tal senso con degli esempi illustrativi). Le proposte vogliono invece fornire delle linee guida da approfondire ed, eventualmente, da approvare da parte dell'Assemblea dei Soci.

4.2 Il TC Parioli

Il Tennis Club Parioli nasce a Roma nel 1906. Le aree nella parte settentrionale della città erano state destinate all'attività sportiva, alcuni circoli di canottieri erano già nati sulle sponde del Tevere, ma il tennis non era lo sport principale. Per giocare servivano spazi più grandi e il terreno erboso a valle del Monte Antenne incontrava perfettamente queste esigenze. Qui prese vita il circolo, in una piccolo locale di quaranta metri quadri, compresi gli spogliatoi per uomini e signore. Negli anni grandi tennisti hanno calcato questi campi, tra i quali gli indimenticati campioni Adriano Panatta e Nicola Pietrangeli, cresciuti al Parioli e ancora oggi soci onorari del club. Il prestigio e la difesa della tradizione sarebbero nate con il passare del tempo, facendone uno dei circoli storici romani

di riferimento, la cui notorietà si estende anche al di fuori della capitale¹³². Lo sport principale è rimasto il tennis, con ben 17 campi in terra rossa, affiancati da 3 campi in cemento e 2 in erba sintetica. Non mancano strutture adeguate alla pratica di altre discipline; si trovano infatti 4 campi da calcetto/calciotto, 1 campo polifunzionale per il Volley e il Basket, una piscina di 25 metri e la palestra. Vi sono infine ulteriori *facilities* per i soci, quali la sala carte e biliardo, un ampio parcheggio interno e il ristorante.

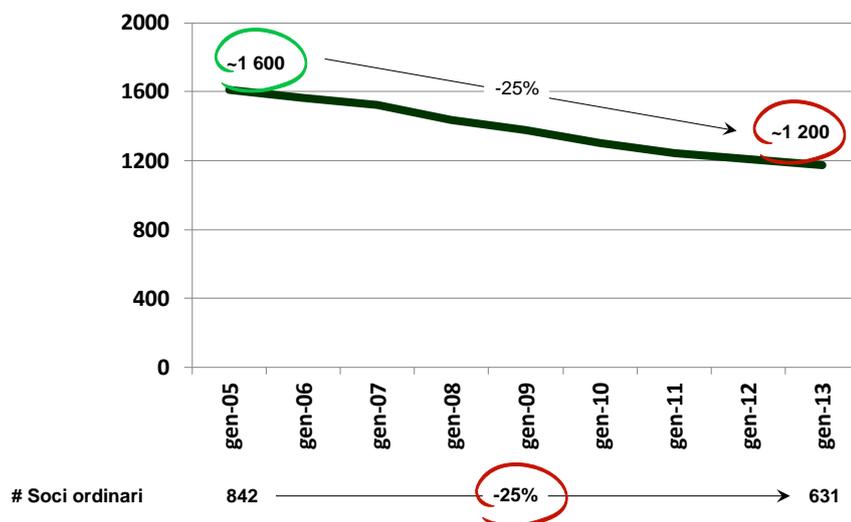
4.3 Il calo del numero dei soci e il rischio demografico

Nonostante il prestigio e la sua storia centenaria, il club sta attraversando un periodo di profonda crisi, aggravato dalla recessione finanziaria. Il Parioli continua a perdere soci, l'età media degli iscritti è sempre maggiore e per questo, il circolo rischia il default negli anni a venire. Nel Grafico 3, è presente il numero dei soci iscritti nell'arco degli ultimi 8 anni. Il calo è sostanziale, un 25% comune sia ai soci generici che a quelli ordinari. L'inclinazione della curva è leggermente discendente nei primi 3 anni (dal Gennaio 2005 al Gennaio 2007)

¹³² http://www.tcparioli.it/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=67&lang=it

per poi aumentare la sua pendenza tra il 2007 e il 2012, proprio in coincidenza dello scoppio della crisi economica. L'aspetto che desta maggiori preoccupazioni è la costanza e la durata nel tempo del fenomeno: è quasi un decennio che il circolo, in maniera più o meno accentuata, sta perdendo iscritti.

Grafico 3. I soci iscritti al Tennis Club Parioli dal 2005 al 2013.



Fonte: Dati Interni TC Parioli, analisi gruppo di lavoro.

Nella tabella 12, vengono presentate tutte le differenti tipologie di socio: i dati sono estremamente recenti, aggiornati al Luglio del 2013. Il calo dei soci è incrementato del 2% rispetto all'inizio dell'anno, assestandosi al 27%; identica situazione per quanto concerne i soci ordinari, in calo del 28%, + 3% rispetto a Gennaio 2013.

Tabella 12. I soci del circolo tra il 2005 e il Luglio 2013.

Tipologia Soci	dic-05	dic-07	dic-09	dic-11	lug-13	Δ 13-05	
						ass	%
ORDINARIO	842	779	707	655	606	(236)	(28%)
FREQUENTATORE	181	175	163	154	145	(36)	(20%)
ORDINARIO SENIOR *	27	31	36	36	45	18	67%
CONIUGE ORDINARIO	80	82	76	66	64	(16)	(20%)
FIGLIO	74	66	58	45	38	(36)	(49%)
ALLIEVO	17	16	18	15	11	(6)	(35%)
ASSENTE	317	302	248	196	179	(138)	(44%)
ASSENTE SR FREQUENT.	0	0	0	1	6	6	n.s.
ASSENTE VITAL. SEN ORD	0	0	0	1	1	1	n.s.
ASSENTE VITAL. SEN FRE	0	0	0	0	1	1	n.s.
CONIUGE FREQ.	34	34	35	31	32	(2)	(6%)
FREQUENTATORE SENIOR	34	31	36	32	33	(1)	(3%)
ONORARIO	5	5	4	6	6	1	20%
GIOCATORE	58	52	40	32	28	(30)	(52%)
GIOCATORE ORDINARIO	15	16	17	15	15	0	0%
VITALIZIO ***	1	1	3	9	12	11	n.s.
VITALIZI SR ORDINARIO **	0	0	0	6	6	6	n.s.
VITALIZI SR FREQ **	0	0	0	7	9	9	n.s.
TOTALE	1685	1590	1441	1.307	1237	(448)	(27%)

Fonte: Dati interni TC Parioli, analisi gruppo di lavoro.

Un ulteriore criticità con cui deve confrontarsi il circolo è quella demografica. Nella tabella 13 sono stati raggruppati i soci ordinari per fasce di età: al Luglio 2013 sono 630, di questi ben 129, (pari al 21%) hanno superato i 65 anni di età. Il dato più allarmante riguarda gli under 30, i soci più giovani sono 28 e rappresentano solo il 4% del totale. E' facile prevedere come il futuro del

Parioli sia a rischio, con un calo crescente dei soci ma anche con un loro costante invecchiamento.

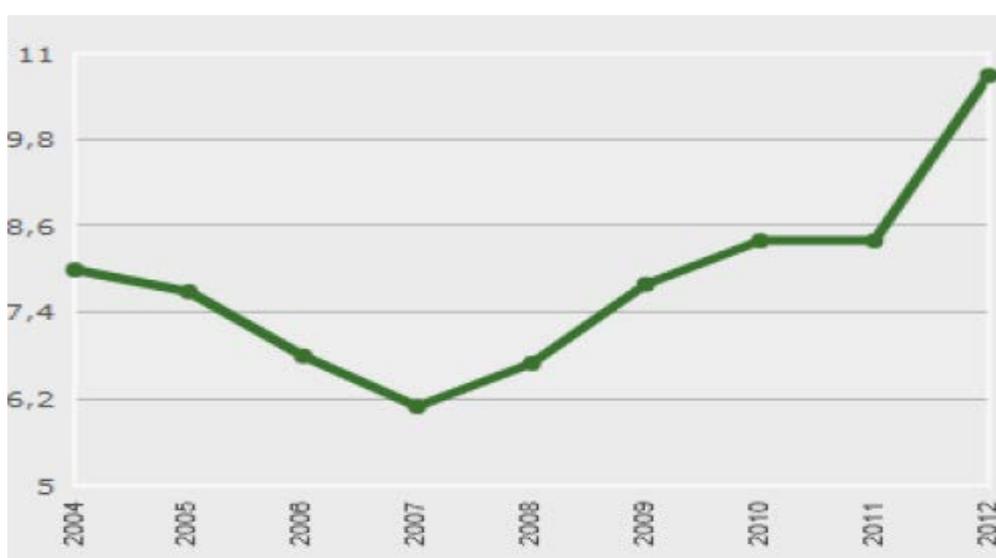
Tabella 13.

Soci Ordinari	Numero
Totale	630
Over 65	129
Tra 65 e 30 anni	473
Under 30	28
Ordinari Senior (over 75)	46

Fonte: Dati Interni TC Parioli.

Le difficoltà nell'attrarre una popolazione giovanile può essere spiegata ancora una volta con la crisi finanziaria del 2008; uno dei suoi effetti più devastanti è stato infatti l'elevato tasso di disoccupazione, confermato dal grafico 4.

Grafico 4. Tasso totale di disoccupazione in Italia

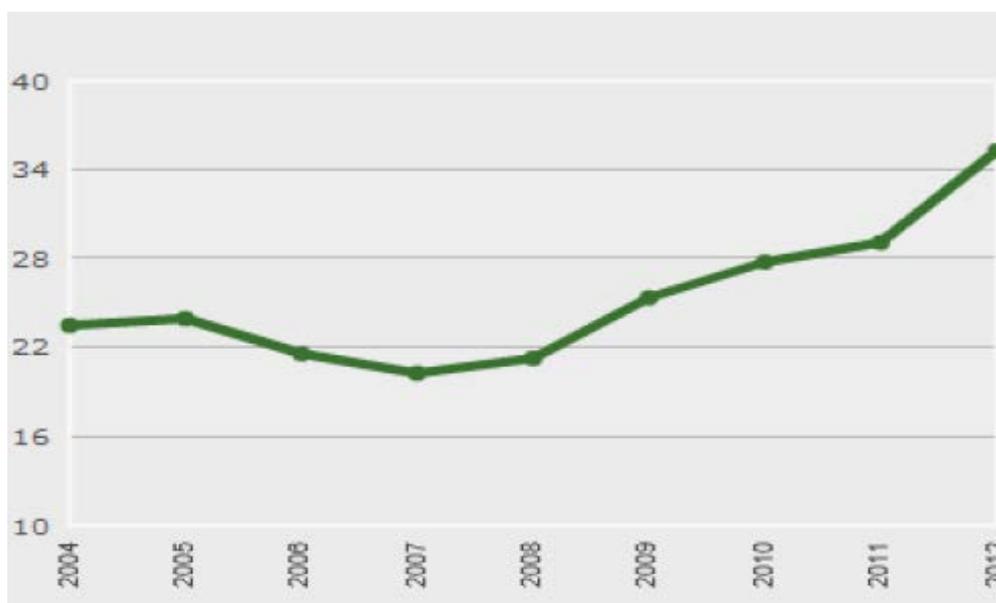


Fonte: ISTAT.

Come nel Grafico 3 si assiste ad un netto peggioramento dello scenario tra il 2007 e il 2008. Alla fine del 2007 il tasso di disoccupazione era all'incirca del 6%. Questo valore ha subito una rapida accelerazione a partire dal 2008, arrivando a poco meno del 11% nel 2012. La situazione è ancora più drammatica se si osserva il Grafico 5, riguardante la percentuale di disoccupazione giovanile, ovvero gli individui tra i 15 e i 24 anni. Anche qui è

dal 2008 che inizia il trend negativo ancora in atto; in precedenza l'indice si assestava su un valore intorno al 20%, mentre nel 2012 siamo passati ad un numero prossimo al 35%!

Grafico 5. *Tasso disoccupazione giovanile (15-24)*



Fonte: ISTAT.

Attrarre soci ordinari under 30, considerando la quota annuale del circolo fissata nel 2013 a 3000 euro¹³³ e il sostanzioso contributo a fondo perduto al momento dell'iscrizione, è particolarmente arduo. Sono davvero pochi i giovani che

¹³³ Dati interni TC Parioli.

possono permettersi di spendere una simile cifra, soprattutto senza il sostegno di una famiglia benestante.

Le difficoltà del club sono state aggravate dalla recessione, rendendo il quadro attuale drammatico. Nel prossimo paragrafo verrà presentata l'*overview* finanziaria del TC Parioli e in seguito saranno proposte idee ed innovazioni per provare ad invertire il trend attuale.

4.4 L'andamento economico del TC Parioli

Negli ultimi anni, l'obiettivo principale del Parioli è stato quello che si sono poste la maggior parte delle imprese indebitate e con dei problemi finanziari: ridurre i costi. Allo stesso tempo l'altro traguardo posto dalla gestione economica è stato il tentativo di incrementare i ricavi ancillari, ovvero le rendite non derivanti dalle quote sociali.

Gran parte del debito deriva dal mutuo del valore di 15 milioni di euro¹³⁴ stipulato nel 2008 a favore del Comune di Roma, per l'acquisto della proprietà del terreno dove sorge il circolo.

¹³⁴ Dati interni TC Parioli.

Il contenimento dei costi è stato un aspetto fondamentale della gestione del TC Parioli negli anni che hanno seguito la crisi; obiettivo che è stato raggiunto grazie alle riduzioni avvenute in quasi tutte le aree escluse quella tennistica. Nella tabella 14 sono presentati i dati ricavati dal conto economico negli anni 2010, 2011 e 2012; nell'ultima colonna sono indicate le percentuali di variazione tra il primo anno e l'ultimo anno dell'arco di tempo preso in considerazione.

Tabella 14¹³⁵.

Costi Totali	2010	2011	2012	A variazione %
Personale	1.531	1480	1.382	- 9,7
Attività Tennistica	580.4	624.7	621.9	7,1
Consumi	195.2	222.7	256.2	31,2
Lavanderia	80.7	63	63.8	-20,9
Spese Generali e	207.2	194	185.5	-10,4

¹³⁵ Valori espressi in migliaia di Euro.

Amministrazione				
Altro	734.4	607.3	591	-19,5
Totale	3.329	3.192	3.100	-6,8

Fonte: Rielaborazione gruppo di lavoro; Dati Interni TC Parioli.

I costi sono in calo del 6,8 %, un valore difficilmente migliorabile in quanto la struttura di costo risulta al momento non comprimibile poiché sono già state fatte scelte coraggiose in ottica di bilancio; è stata eliminata la figura del direttore generale e sono stati ridotti una serie di servizi accessori ed amministrativi.

Nella tabella 15, è evidenziato l'andamento dei ricavi ancillari sempre negli anni che vanno tra il 2010 e il 2012. Anche in questo caso il trend è positivo, con un incremento del 16,8%, grazie soprattutto al contributo dell'attività tennistica, che nonostante sia una delle poche voci di costo ad essere aumentata nel breve periodo, è al contempo la maggiore fonte di ricavi.

Tabella 15¹³⁶.

<i>Ricavi Ancillari</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>A variazione %</i>
Inviti Piscina	8.3	10.7	9.1	9,6
Lavanderia	50.6	48.1	42.2	-16,6
Ristorante	58.9	18.6	9.8	-83,3
Introiti Vari (Negozio sociale Bartoni)	27.8	81.1	34.2	23
SAT (scuola avviamento tennis)	240.4	249.6	251.7	4,8
Attività tennistica	346.3	398.5	509	47
Totale	732.4	806.6	856	16,8

Fonte: Rielaborazione Gruppo di Lavoro; Dati interni TC Parioli.

¹³⁶ Valori espressi in migliaia di Euro.

Dal quadro economico del circolo emergono quindi le seguenti criticità:

- Il numero dei soci è in calo costante (c.a. -25%): con una conseguente riduzione dei ricavi generati dalle quote sociali.
- Struttura dei costi compressa: sono stati eliminati e ridotti servizi ritenuti non necessari e figure quali il Direttore Generale, il Responsabile della zona fitness e il numero dei Maestri di Tennis. Queste scelte, attuate per salvaguardare il bilancio, hanno ovviamente avuto un'inevitabile ricaduta sul livello medio del servizio garantito dal circolo.
- Ricavi ancillari in crescita: trainati dall'attività tennistica, i ricavi sono migliorati negli ultimi 3 anni.

Sebbene sia stata perfezionata la struttura dei costi e i ricavi ancillari siano in crescita, il livello attuale non è ancora sufficiente a garantire la sostenibilità finanziaria del TC Parioli senza aumentare l'importo della quota sociale¹³⁷. Il livello di indebitamento causato dal mutuo è di circa 15 milioni, valore che si trasmette in 12.000 euro su ciascun socio pagante e 700.000 euro annui di quota interessi¹³⁸.

Nei prossimi anni la vera sfida del club dovrà essere quella di iniziare ad attrarre un numero maggiore di nuovi soci, incrementare in maniera decisa i ricavi ancillari operando però su fonti esogene al circolo (garantendosi ad esempio sponsorizzazioni di alto profilo, sfruttando il prestigio e la storia del TC Parioli) nonché migliorare o, nel caso non fosse possibile quantomeno mantenere costante, il livello del servizio offerto all'interno del club.

¹³⁷ Ricordiamo che la quota sociale del TC Parioli è fissata a 3000 € per l'anno 2014.

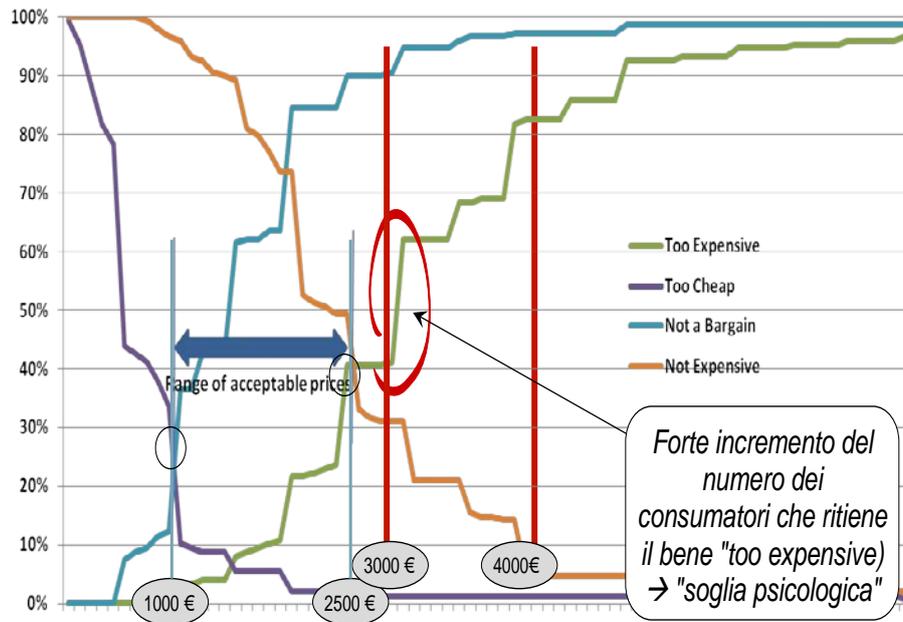
¹³⁸ Dati Interni TC Parioli, analisi gruppo di lavoro.

Nella figura 9 si propone la *Price Sensitivity Meter* (PSM), tecnica di *market pricing* introdotta dall'economista olandese Peter Van Westendorp nel 1976, per osservare la risposta del consumatore alle variazioni del prezzo di un determinato bene o servizio. Questa metodologia è usata da una grande varietà di studiosi e ricercatori nell'industria del marketing, inoltre è promossa da numerosi docenti nei loro insegnamenti e programmi di sviluppo professionali¹³⁹.

Applicando questa teoria al TC Parioli si mostra come un incremento di 500/1000 € sulle quote ridurrebbe drammaticamente il numero di persone attratte dall'offerta; andando ad intercettare una curva di domanda inferiore e rendendo molto più difficile attrarre nuovi soci. Nella percezione del consumatore i livelli soglia sono molto pericolosi e costringere i membri del club a pagare 3500 o 4000 euro ogni anno, porterebbe il circolo al default.

¹³⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Van_Westendorp's_Price_Sensitivity_Meter

Figura 9¹⁴⁰. Van Westendorp Price Sensitivity Analysis



Fonte: Analisi Gruppo di Lavoro, Rielaborazione Dati Interni TC Parioli.

¹⁴⁰ Sull'asse delle ordinate la variabile di riferimento è il giudizio, espresso in percentuale, sul prezzo del servizio offerto. Sull'asse delle ascisse è rappresentato l'aumento del prezzo.

4.5 Le priorità d'azione per garantire la sopravvivenza del circolo

Lo studio condotto finora, conferma come il TC Parioli sia ad un passo dal fallimento. L'abbattimento dei costi e l'incremento dei ricavi ancillari non è sufficiente a garantire la sostenibilità nel medio periodo, a causa della continua riduzione del numero dei soci, nonché della loro elevata anzianità. Si intendono quindi proporre delle azioni per il rilancio del circolo, da implementare in un piano quinquennale (2014-2020).

Sono 3 le priorità da soddisfare:

- Nuovi soci;
- Nuovi partner commerciali;
- Cambio della *governance* e riduzione del debito.

Per quanto riguarda la prima criticità sono state individuate 3 potenziali azioni:

- *Nuovo Socio 50%*: l'obiettivo è incentivare concretamente tutti i soci a presentarne di nuovi, verrà quindi applicato, nell'anno successivo all'iscrizione, uno sconto del 50% della quota annuale sia al socio presentato che a quello presentante.
- *Socio Corporate*: si intende in questo modo aumentare i soci "*business*" e la conoscenza del circolo all'interno della *business community* italiana, le aziende potrebbero in questo modo avere una maggiore deducibilità

sui benefit (e.g. sponsorizzazioni). Verranno definiti accordi (50000 €/anno) con grandi aziende concedendo visibilità su spazi pubblicitari secondari. Istituito la nuova figura di "socio Corporate" le aziende possono dare i nominativi di loro dirigenti/quadri, per la frequentazione gratuita del club per la durata dell'accordo di sponsorizzazione. Si propone infine l'invio di una tessera gratuita a 10-15 Amministratori Delegati di aziende primarie (e.g. quotate in borsa) con sede a Roma, per garantire una visibilità al circolo presso le grandi industrie del nostro paese.

- *Università/Giovani*: la volontà dell'iniziativa è quella di abbattere l'anzianità dei soci, cercando di ridurre l'età media. Considerata la difficile situazione macroeconomica, gli studenti universitari godranno di uno sconto del 50% sulla quota annuale per 3 anni, nonché del 50% sul contributo a fondo perduto (con implementazione dello stesso entro i 3 anni post-laurea).

Considerate le modeste dimensioni del TC Parioli, per il rilancio del circolo non sono sufficienti gli sforzi attuati all'interno della struttura, ma occorre anche l'apporto di capitali esterni, incentivando dei partner commerciali ad investire nel club. Il circolo grazie al suo prestigio e alla sua storia attrae personalità di alto profilo, l'intenzione è quella di sfruttare il network di conoscenze e il capitale relazionale di cui godono alcuni soci per ottenere delle sponsorizzazioni:

- *Nuovi sponsor*: nel caso un socio presenti uno sponsor (>50k€/anno) riceve in restituzione il 10% del valore del contratto (in quote) beneficio

da spalmare sulla durata del contratto (e.g. 50k€anno per 5 anni portano in beneficio al socio presentante 5k€anno per 5 anni).

- *Nuovo grande partner commerciale*: se un socio (o un gruppo di soci) presenti un nuovo grande Partner commerciale (>300k€ anno) riceve in restituzione il 10% del valore contratto (in quote) beneficio da spalmare sul doppio della durata del contratto (e.g. 300k€anno per 5 anni portano in beneficio al socio presentante 15k€anno per 10 anni).

L'ultimo grande cambiamento da concretizzare è quello di una modifica all'attuale assetto societario: i vertici del circolo sono sempre stati restii ad un cambiamento della *governance* in quanto l'attuale forma di associazione sportiva dilettantistica (ASD) permette di avere numerosi benefici fiscali. Al contempo considerata la gravità del contesto economico, l'ASD ha processi decisionali estremamente lunghi, non consentendo quella flessibilità e velocità di azione fondamentali negli ultimi anni, per reagire prontamente alle sfide che la crisi ci ha posto. In questo modo risulta difficile articolare partnership commerciali complesse e conseguentemente incrementare i ricavi ancillari oltre il livello attuale.

La proposta è quella di trasformare il TC Parioli in due società operative: la prima una società sportiva dilettantistica (SSD) focalizzata su tutti gli aspetti no-profit del circolo e consentendo il mantenimento di benefici fiscali; a questa verrà affiancata una società a responsabilità limitata (SRL), che avrà l'obiettivo di aumentare i ricavi ancillari, agendo come una vera e propria impresa il cui scopo è quello di ottenere il maggior profitto possibile. Con una SRL i processi decisionali sarebbero più rapidi e il consiglio direttivo sarebbe maggiormente

coinvolto allo sviluppo economico del circolo. La SRL avrebbe il mandato di sfruttare il valore degli spazi commerciali, il marchio TC Parioli nonché stipulare sponsorizzazioni che consentano ai partner commerciali di usufruire degli spazi e dei locali del club.

4.6 Lo scenario futuro

In questo paragrafo conclusivo è presentato un modello previsionale di 5 anni dove si illustra l'ipotetica situazione del TC Parioli nell'anno 2019. La tabella 16 mostra nel dettaglio come potrebbe essere l'andamento economico nel medio periodo. Se le innovazioni proposte avranno avuto successo il circolo tornerebbe ad avere una situazione economica di relativa tranquillità, con una riduzione della quota sociale di circa 400 euro che permetterebbe di attrarre un maggior numero di soci anche tra le fasce di reddito meno abbienti; al contempo una percentuale della popolazione giovanile potrebbe essere interessata all'offerta in quanto la quota sociale non sarebbe troppo elevata.

Tabella 16. Modello previsionale 2014-2019

	Anno 2014	Anno 2019 (ipotesi)	Delta abs	Delta %	Razionale
<i>Quote Sociali</i>	2000	2600	600	30%	Ipotesi di recuperare c.a 180 soci in 5 anni (circa 800 ordinari, nel 2007 erano quasi 850)
<i>Sponsor</i>	170	595	425	250%	Un grande partner commerciale in aggiunta ad altre iniziative
<i>Altro</i>	880	880	0		Ipotesi di mantenere altri ricavi costanti
<i>Totale Ricavi</i>	3050	4075	1025	34%	
<i>Totale Costi</i>	3100	3503	403	13%	Ipotesi di struttura di costo + 2% anno ed assunzione Direttore Generale SRL
<i>Margine in abbattimento quote</i>	(50)	572	622	n.s.	
<i>Numero Soci</i>	1180	1360	180	15%	

<i>Impatto per singolo socio (in €/anno)</i>	(42)	421	463	n.s	I soci passerebbero dal dover sborsare c.a. 40 € di contributo straordinario nel 2014 a un abbattimento della quota di c.a.400 € nel 2019
--	------	-----	------------	-----	---

Fonte: Elaborazione analisi gruppo di lavoro.

Come evidenziato nel primo capitolo una piccola-media impresa difficilmente può controllare tutte le variabili decisive per la propria sopravvivenza. Al contrario, in un mondo globalizzato, queste entità di piccole dimensioni dipendono sempre più dai grandi gruppi industriali che possono investire del capitale nelle società che ritengono avere un alto valore aggiunto. Il TC Parioli, nonostante abbia attuato tutte le modifiche interne necessarie per salvaguardare il proprio bilancio, vede il suo destino indissolubilmente legato al quadro economico globale. Se le proposte avanzate saranno supportate da una congiuntura finanziaria più favorevole, tutte queste idee saranno di più facile attuazione, con più attori disposti ad investire e una maggiore facilità nel ricerca degli sponsor. Migliori percentuali di occupazione e una serenità economica permetterebbero alla popolazione di destinare una parte dei propri guadagni al divertimento e allo sport, settori che non essendo di prima necessità sono i primi

ad essere eliminati in periodi di grande recessione e quindi a risentire in maniera più elevata degli effetti della crisi finanziaria.

Conclusione

L'obiettivo di questo lavoro è mettere in evidenza come la recessione del 2008 abbia influenzato e cambiato gli equilibri macro-economici globali. A soffrire non è stata solo l'economia nella sua accezione classica, ma anche business particolari. Tra questi lo sport ha rappresentato il nostro focus di analisi. Sia le imprese di maggiore dimensione che quelle più piccole hanno dovuto affrontare nuove sfide poste dalla crisi economica. Le compagnie più grandi hanno avuto la possibilità di intraprendere un nuovo percorso strategico, avviando relazioni con paesi emergenti la cui economia è in forte crescita. Le nazioni del BRICS, la cui popolazione è pari al 42% del totale mondiale, presentano un notevole aumento della domanda interna e rappresentano quindi la migliore opportunità per quelle aziende che si trovano in difficoltà nel proprio mercato di origine. Uno degli aspetti più importanti di questa ricerca è sottolineare come le piccole-medie imprese abbiano risentito in maniera più significativa del periodo economico negativo. L'internazionalizzazione e la possibilità di espandere il proprio business nei paesi in via di sviluppo non è di facile attuazione in quanto occorrono elevate risorse finanziarie, un'attenta e corretta pianificazione, oltreché un adeguato potere reputazionale, per permettere la conoscenza e l'identificazione del marchio anche al di fuori del proprio mercato di competenza. Per queste ragioni, escludendo esempi particolari, avviare relazioni

commerciali nei paesi emergenti risulta pratica possibile soprattutto alle grandi imprese.

Lo sport è diventato negli ultimi decenni un business e come tale ha risentito degli effetti della crisi. Le più grandi manifestazioni mondiali vengono organizzate in maniera sempre più insistente nei paesi emergenti, nonostante la loro storia e cultura sportiva sia molto modesta. Queste nazioni investono ingenti capitali per ospitare grandi eventi, che garantiscono una visibilità e una attenzione globale.

Le dimostrazioni teoriche e quantitative, sono state supportate dall'analisi di due casi aziendali inerenti il business del tennis. Le imprese scelte (l'ATP e il TC Parioli), pur operando nello stesso settore hanno una dimensione completamente differente: società globale la prima, piccola realtà locale la seconda. In questo modo sono state osservate le diverse reazioni a seguito della crisi finanziaria.

L'ATP ha intrapreso con successo la sua espansione nei mercati emergenti grazie a 3 fattori principali:

- comprendere le esigenze dei nuovi mercati, adattandosi alle loro differenze e alla loro cultura;
- porre grande importanza al capitale umano, all'esperienza e al *know-how*: l'ATP ha inviato i suoi dipendenti migliori per educare la popolazione locale; gli *expatriates* sono stati una delle chiavi del successo ATP per esportare un *business* che richiede un alto numero di conoscenze e competenze specifiche.

- l'utilizzo di esibizioni fra *top player*: star mondiali del calibro di Roger Federer, Rafael Nadal, Novak Djokovic, sono stati un *asset* cruciale, soprattutto nella fase di promozione del tennis nei nuovi mercati. Grazie alla loro fama hanno potuto attrarre persone e sponsor che mai si erano interessate a questo sport, ma che si riconoscevano in questi grandi campioni. Solo dopo il successo esplorativo delle prime amichevoli, sono stati organizzati i primi tornei professionistici; manifestazioni che hanno riscosso un alto gradimento e che con il tempo cominciano ad acquistare il loro ruolo nella storia di questo sport.

Contrattare al successo dell'ATP, è la difficile situazione del Tennis Club Parioli: l'analisi delle statistiche sui soci nonché i valori di bilancio evidenziano come il circolo sia ad alto rischio default, a causa del sempre minor numero di iscritti e dalla loro elevata anzianità. La recessione ha giocato un ruolo fondamentale sotto molteplici aspetti; oltre ad aver aggravato numeri di per sé molto negativi, ha portato i livelli di disoccupazione giovanile a livelli elevatissimi, rendendo quasi impossibile attrarre ragazzi tra i 20 e i 30 anni. Garantirsi investimenti esteri risulta estremamente difficile per una piccola impresa regionale, che non ha gli strumenti e le possibilità per uscire dal proprio mercato di origine. Una modifica del *business model*, dell'assetto societario e l'introduzione di alcune proposte per il rilancio sono state presentate in questo lavoro. La salvezza del TC Parioli dipenderà anche da fattori che il circolo non può controllare direttamente; uno sponsor esterno è d'obbligo e anche una congiuntura economica più favorevole sarebbe quanto mai opportuna, per una migliore realizzazione del piano presentato.

Sebbene il numero delle ricerche accademiche riguardanti le correlazioni tra sport ed economia sia (soprattutto nel nostro paese) molto modesto, questo legame è ormai indissolubile. Si auspica che sempre un numero maggiore di *scholar* venga coinvolto in questo nuovo filone di ricerca, per dimostrare come lo sport possa essere una leva cruciale del rilancio dell'economia, ma anche come quest'ultima giochi un ruolo fondamentale per permettere ad un grande evento sportivo di avere successo.

La crisi del 2008 ci ha lasciato in eredità un mondo completamente diverso, dove nuovi paesi stanno assumendo il ruolo di potenze economiche; l'Europa deve comprendere ed accettare un ruolo dove non sarà più il centro fondamentale del pianeta. La sfida per tutti noi è quella di mettersi in gioco, collaborando ed avviando relazioni proficue con i paesi in via di sviluppo per un benessere che possa essere condiviso da entrambe le parti.

Riferimenti Bibliografici

Agbonifoh, B. A., Elimimian, J. U. (1999). “Attitudes of developing countries towards 'country of origin' products in an era of multiple brands”., **Journal of International Consumer Marketing** 11: 97-116.

Ansoff, H. I. (1980) “Strategic issues management”., **Strategic Management Journal**.

Associated Press. (2013). “Deloitte: Qatar to spend \$200 billion for World Cup”., <http://www.usatoday.com/story/sports/soccer/2013/07/09/deloitte-qatar-to-spend-200-billion-world-cup/2501815/>, posted July 9, 2013.

Baade, R., Matheson, V.A. (2012). “Financing Professional Sports Facilities”., (with Robert Baade) in **Financing for Local Economic Development**, 2nd ed., Zenia Kotval and Sammis White, eds., (New York: M.E. Sharpe Publishers), forthcoming.

Barbu, M., Cracium, L. (2005). “Consideration on managerial ethics in sports organizations”., **Management&Marketing**, volume X, issue 1/2012.

Bartoli, G., (2010). “L’araba Fenice, ovvero il governo dell’economia globale dopo la crisi”., **Luiss University Press**.

Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L, Steenkamp, J. E. M., Ramachandran, S. (2000). “Effects of brand local and non-local origin on consumer attitudes in developing countries”., **Journal of Consumer Psychology** 19(2) 83-96.

Baumann, R., Matheson, V.A. (2013). “*Infrastructure Investments and Mega-Sports Events: Comparing the Experience of Developing and Industrialized Countries*”., **Holy Cross Working Paper Series**.

Baux, P. (1991). “*Modèles de persuasion et parrainage sportif*”., **Revue Francaise of Marketing**, Janvier.

Bennett, G., Cunningham, G., Dees, W. (2006). “*Measuring the Marketing Communication Activations of a Professional Tennis Tournament*”, **Sport Marketing Quarterly** 15: 91-101.

Black, J.S., Mendenhall, M., e Oddou, G. (1991). “*Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*”., **Academy of Management Review**. 16(2), 291-317.

Black, J.S., Mendenhall, M. (1991). “*The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework*”., **Journal of International Business Studies**. 22(2), 225-247.

Bloch, N., Shankar, S., Schaus, R. (2007). “*Adapting for emerging markets*”., **European Business Forum**.

Blomstermo, A., Soon-Gwon Choi. (2003). “*Product Complexity and Knowledge Translation in the Internationalization Process of Firms: An Integrative Model*”., in *Learning in the Internationalisation Process of Firms*., Anders Blomstermo and D. Deo Sharma, eds. **Cheltenham, UK: Edward Elgar** 175-90.

Bow, J., Ford, M. (1993). “*Indonesia & China: The retail of two cities*”., **Asian Business** 29(10) 12-14.

Buccellato, T., Scheffel, E. (2011). “*The impact of the recession on different sized firms*”., **Economic & Labour Market Review**.

Cafferata, R. (2004). “*Governance e Management, nell’economia dello sport*”., **Emerging Issues in Management** No. 4.

Caroli, M. (2008). “*Gestione delle imprese internazionali*”., **McGraw-Hill**.

Chappelet, J.L. (2000). “*Management of the Olympic Games. The Lessons of Sydney*”., **Olympic Review**, October-November.

Colombo, E., M. Lossani, M. (2009). “*Economia dei mercati emergenti*”., **Carocci Editore**.

Daubner, J. (2009). “*TakeMeOut to the Ball Game*”., Research paper., **Haverford College Department of Economics**.

Deephouse, D. (2000). “*Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories*”, **Journal of Management** 26(6) 1091-1112.

DeSchrive, T. (2009). “*Recession Emerges as Formidable Foe for College Sports*”., **Phi Kappa Phi Forum** 89: 14-6.

DiMaggio, P., Powell, W. (1983). “*The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”., **American Sociological Review** 48: 147-160.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). “*The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*”., **Academy of Management Review** 20: 65 - 91.

Du Bois, C., Heyndels, B. (2009). “*Labour Supply Decisions of Professional Tennis Players: Determinants of Tournament Entry*”., **European Sport Management Quarterly** 9(3), September., 333-344.

Eisenhardt, K.M. (1989). “*Making fast strategic decisions in high-velocity environments*”., **Academy of management Journal**.

Emery, P.R. (2002). “*Bidding to host a major sports event: The local organising committee perspective*”., **International Journal of Public Sector Management** 15: 316-335.

Emmons, G. (1996). “*Keepers of the Flame. HBS's Olympic Organiser*”, **Harvard Business School Bulletin**, No. 3.

Eriksson, K., e Chetty, S. (2003). “*The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge*”., **International Business Review** 12 (6), 673-95.

Essoussi, L. H., Merunka, D. (2007). “*Consumers' product evaluations in emerging markets.*” **International Marketing Review** 24(4) 409-426.

Fombrun, C.J. (1996). “*Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*”., **Harvard Business School Press**.

Forsgren, M. (2002). “*The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*”., **International Business Review** 11 (3), 257-77.

Freeman, R.E. (1984). *“Strategic management: A stakeholder approach”*., **Boston: Pitman.**

Friedman, A.L., Miles, S. (2002). *“Developing stakeholder theory”*., **Journal of Management Studies** 39: 1-21.

Friedman, M.T., Parent, M.M., Mason, D.S. (2004). *“Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory”*., **European Sport Management Quarterly** 4: 170-190.

Frooman, J. (1999). *“Stakeholder influence strategies”*., **Academy of Management Review** 24: 191-205.

Gibson, A.D. (2010). *“The Association of Tennis Professionals: From Player Association to Governing Body”*., **Journal of Applied Business and Economics.**

Gioia, D.A. (1999). *“Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing”*., **Academy of Management Review** 24: 228-232.

Gleeson, M. (2009). *“Recession May Impact Ticket Sales for 2010”*., **Independent Newspapers**, 18. Febbraio.

Go, F.M., Pine, R. (1995) *“Globalisation Strategy in the Hotel Industry”*., **Routledge.**

Goldman, M.M. (2011). *“Post-Crisis Sport marketing business model shifts”*., **Managing Global Transitions** 9(2), 171-184.

Grant, R.M. (1991). *“Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation”*, **California Management Review** 33(3) 114-135.

Hall, R. (1992), "*The Strategic Analysis of Intangible Resources*"., **Strategic Management Journal** 13: 135-144.

Hall, R. (1993), "*A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*"., **Strategic Management Journal** 14: 607-618.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989). "*Strategic Intent*", **Harvard Business Review** 67(3) 63-76.

Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2011). "*Essentials of Strategic Management*"., **South-Western Pub.**

Hilmersson, M., Jansson, H. (2012). "*Reducing Uncertainty in the Emerging Market Entry Process: On the Relationship Among International Experiential Knowledge, Institutional Distance, and Uncertainty*"., **Journal of Marketing** 95-110.

Hnatovska, V., Loayza, N. (2005). "Volatility and Growth." In: J. Aizenman and B. Pinto, Eds., "*Managing Economic Volatility and Crises: A Practitioner's Guide*"., **Cambridge University Press.**

Hofstede, G. (1980). "*Culture's consequences: international differences in work-related values*"., **Beverly Hills: Sage.**

Holt, D. B., Quelch, J. A., Taylor, E. L. (2004). "*How global brands compete*"., **Harvard Business Review**, S2(9) 68-75.

Horne, J. D. (2009). "*Sports in a Credit Crunched Consumer Culture*"., **Sociological Research Online** 14 (2). www.socresonline.org.uk/14/2/7.html.

Hoskisson, R.E., Eden, L., Ming Lau, C., Wright, M. (2000). “*Strategy in emerging economies*”, **The Academy of Management Journal** 43(3): 249-267.

Ionascu, D.S., Meyer, K.E., Estrin, S. (2003). “*International distance and international business strategies in emerging economies*”, **EIBA conference**. Copenhagen.

Joergens, C. (2006). “*Ethical fashion: Myth or future trend?*”, **Journal of Fashion Marketing and Management** 10(3) 360-371.

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1975). “*The internationalization process of the firms - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*”, **Journal of International Business Studies** 8(1): 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). “*The mechanism of internationalization*”, **International Marketing Review** 7(4): 11-24.

Khanna, T., Palepu, K.G. (2006). “*Emerging Giants: Building world class companies in developing Countries*”, **Harvard Business Review** 84(10): 60-69.

Kim, C., Heere, B. (2012). “*Consumers from Emerging Markets: Perceptions and Attitudes Toward Global Sporting Brands*”, **Sport Marketing Quarterly** 21: 19-31.

Klein, J. G., Ettenson, R., Morris, M. D. (1998). “*The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the people's republic of China*”, **Journal of Marketing** 62: 89-100.

Kostova, T. (1997). “*Country institutional profiles: Concept and measurement*”, **Academy of Management Review** 24: 180-184.

Kostova, T. (1999). “*Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective*”., **Academy of Management Review** 24: 308-324.

Kostova, T., Zaheer, S. (1999). “*Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise*”., **Academy of Management Review** 24: 64-81.

Leblebici., Huseyin., Salancik G. R., Copay A., King T. (1991).“*Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry*”., **Administrative Science Quarterly**: 31-36.

Lombardi P. (2003). “*Sport e turismo: il futuro di due industrie convergenti*”., **Azienda pubblica**, n. 1-2.

Mahajan, V., Banga, K. (2006). “*The 86 percent solution: How to succeed in the biggest market opportunity of the next 50 years*”. **Wharton School Publishing**.

Maltese, L., Prevot, F. (2009). “*Building reputation in China: A case study from the sport industry*”., **Ecole de Management Marseille**.

Marshall, D.W., Cook, G. (1992). “*The Corporate (Sports) Sponsor*”., **International Journal of Advertising**, No. 4.

Martinez, R.J., Dacin, M.T. (1999). “*Efficiency motives and normative forces: combining transaction costs and institutional logic*”., **Journal of Management** 25(1): 75-96.

Masi, P. (a cura di), (2002). “*I nuovi beni*”., **Il Sole-24 ore**.

Masterman, G. (2004). *“Strategic sports event management: An international approach”*., **Oxford**.

Matheson, V. A. (2003). *“Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?”*., **College of the holy cross**. 2003.

Meenaghham, T. (1991). *“Sponsorship: Legitimising the Medium”*., **European Journal of Marketing**, n. 11.

Miller, T., Lawrence, G., McKay, J., Rowe, D. (2001). *“Globalization and sport. Playing the world”*., **London: Sage**.

Morettini, G., Simonetti, M. L. (2011). *“Le piccole medie imprese al tempo della crisi”*., **Istituto ricerche economico-sociali (IRES)**.

Nixon, H. L. (2008). *“Sport in a changing world”*., **Boulder, CO: Paradigm**.

O’Cass, A., Weerawardena, J. (2010). *“The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-Related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance”*., **Industrial Marketing Management** 39(4): 571-81.

Parent, M. M. (2008). *“Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders”*., **Journal of Sport Management** 22: 135-164.

Penrose, E. (1959). *“The theory of the growth of the firm”*., **Basic Blackwell**.

Pfeffer, J., Salancik, G. (2003). *“The external Control of Organization – A Resource Dependence Perspective”*., **Stanford University Press**.

Resciniti, R., e Materazzo, M. (2010). “*I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti*”., **Sinergie, rivista di studi e ricerche** 89: 209-230.

Ritchie, J.R.B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11.

Roche, M. (2000). “*Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*”., **London: Routledge**.

Rowe, D. (1996). “*The global love-match: Sport and television*”., **Media, Culture and Society** 18: 565-582.

Rowley, T.J., Moldoveanu, M. (2003). “*When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization*”., **Academy of Management Review** 28: 204-219.

Sandler, D.M., Shani, D. (1989). “*Olympic Sponsorship versus Ambush Marketing: Who Gets the Gold*”., **International Journal of Advertising Research**, August-September.

Savona, P., Regola, P. (2009). “*Il ritorno dello stato padrone*”., **Rubbettino**.

Scott, W. R. (2008). “*Institution and organizations: ideas and Interests*”., **Thousand Oaks: Sage**.

Shaghil, A., Zlate, A. (2013). “*Capital Flows to Emerging Market Economies: A Brave New World?*”., **U.S. Federal Reserve Board's International Finance**.

Skalir, L. (1994). “*The culture-ideology of consumerism in urban China: Some findings from a survey in Shanghai*”., **Research in Consumer Behaviour** 7: 259-292.

Sorrentini, A., Pianese, T. (2011). “*The Relationships among Stakeholders in the Organization of Men’s Professional Tennis Events*”., **Global Business and Management Research: An International Journal** 3(2) 141-156.

Sull, D. (2009). “*How to Thrive in Turbulent Markets*”., **Harvard Business Review** 87 (2): 78-88.

Targetti, F., Fracasso, A. (2008). “*Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche, istituzioni*”., **Brioschi**.

Targetti, F., Tamborini, R. (2009). “*Globalizzazione, squilibrio e crisi*”., Pubblicato in: *Oltre lo shock. Quale stabilità per i mercati finanziari*, a cura di Emilio Barucci e Marcello Messori, **Egea**.

Teece, D.J., Pisano, G. Shuen, A. (1997), “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”., **Strategic Management Journal** 18(7) 509-533.

Thibault, L. (2009). “*Globalization of Sport: an inconvenient truth*”., **Journal of Sport Management** 23: 1-2.

Valdani, E., Bertoli, G. (2006). “*Mercati internazionali e marketing*”., **Egea**.

Venkatesh, A., Swamy, S. (1994). “*Indian as an emerging consumer society- a cultural analysis*”., In C.J. Shultz, II, R. W. Belk e G. Ger (Eds), **Research in Consumer Behavior** (vol. 7) 193-223.

Vogel H.L. (1994). *“Entertainment Industry Economics”*., **Cambridge University Press**.

Voigt, K. (2010). *“Is there a World Cup economic bounce?”*., CNN.com, <http://edition.cnn.com/2010/BUSINESS/06/11/business.bounce.world.cup/index.html>, posted June 11, 2010.

Wang, C. L., Chen, Z. X. (2004). *“Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: Testing moderating effects”*., **Journal of Consumer Marketing** 21(6) 391-400.

Wang, Y., Kandampully, J.A., Hing-Po, L. Shi, G. (2006), *“The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study”*., **Corporate Reputation Review**, 9(3) 179-197.

Westerbeek H., Smith A. (2003). *“Sport Business in the Global Marketplace”*., **Palgrave Macmillan**.

White, R., Poynter, T. (1989). *“Organizing for a Worldwide Advantage”*., **Business Quarterly** 84-89.

Xu, D., Shenkar, O. (2002). *“Institutional distance and the multinational enterprise”*., **Academy of Management Review** 27(4): 608-618.

Yang, M.M. (2002). *“The resilience of guanxi and its new deployments: a critique of some new guanxi scholarship”*., **China Quarterly** 170: 459-476.

Zimbalist, A. (2011). *“Brazil’s Long To-Do List”*., **Americas Quarterly**, <http://www.americasquarterly.org/zimbalist>.