

*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

La crisi finanziaria 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 recessione ha lasciato in eredità uno scenario geo-politico mondiale inedito: 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.

Nel primo capitolo sono evidenziate 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*.

La crisi finanziaria ha aggravato la situazione economica dei paesi più sviluppati, Stati Uniti ed Europa in primis, mentre le nazioni emergenti come Cina, Brasile e gli Stati petroliferi del Sud Est asiatico hanno assistito ad un ampio surplus di partite correnti che ha permesso di accumulare non solo riserve ufficiali, ma anche fondi sovrani o fondi di investimento di stato, composti da *assets* denominati in valuta estera, e gestiti separatamente rispetto alle riserve ufficiali o al budget fiscale<sup>1</sup>. 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.

*“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 di eccedenze strutturali di materie prima; tra i numerosi progetti in corso, i più importanti riguardano Arabia Saudita e Brasile<sup>2</sup>”.*

Osservando i fondi sovrani principali, risulta evidente come essi siano concentrati in pochi paesi, gran parte dei quali possono essere ricondotti alla categoria delle nazioni emergenti o in via di sviluppo.

---

<sup>1</sup> G.BARTOLI, *L'araba Fenice, ovvero il governo dell'economia globale dopo la crisi*, 2010.

<sup>2</sup> *Ivi*, p.41.

**Tabella 1.***I principali fondi sovrani.*

| Paese               | Denominazione                           | Dimensione attuale<br>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                             |

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

La crisi ha colpito imprese di ogni dimensione, ma le grandi multinazionali 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. Le *big company* si garantiscono così una 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.

Per le grandi compagnie, la reazione più facile ed ovvia alla crisi è sicuramente l'espansione del proprio business nei paesi emergenti o in via di sviluppo. Diversi autori<sup>3</sup> hanno studiato la reazione alla crisi di imprese come Coca Cola, Unilever, Danone e Pepsi, leaders nei mercati emergenti. Queste società 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 GDP<sup>4</sup> dei paesi emergenti ha eguagliato quello dei paesi avanzati, con un grande contributo da parte di Brasile, Russia, India, Cina e Turchia.

Nel lavoro di Colombo e Lossani vengono fornite le caratteristiche dei mercati in via di sviluppo<sup>5</sup>:

- 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 dall'opera 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*"<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> N. BLOCH, S.SHANKAR e R. SCHAUS, *Adapting for emerging markets*, European Business Forum, 2007.

<sup>4</sup> Gross Domestic Product, indica il prodotto interno lordo.

<sup>5</sup> E. COLOMBO e M. LOSSANI, *Economia dei mercati emergenti*, Carocci Editore, Roma, 2009, p. 20.

Flessibilità è la parola chiave identificata per avere successo in questi mercati, nonché la capacità di adattamento al mercato locale; 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. 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 e quindi questa figura dovrebbe essere utilizzata solo per educare e trasferire il *know-how* aziendale sul capitale umano locale.

Le piccole-medie imprese sono la categoria che ha subito maggiormente gli effetti negativi della crisi<sup>7</sup>. Le imprese di maggiori dimensioni possono godere di vantaggi derivanti dalle economie di scala e dalla diversificazione, insite nella loro caratteristica di essere grandi<sup>8</sup>; 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 di aziende di differente dimensione: si evince come le *small firms*, in blu, abbiano 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.

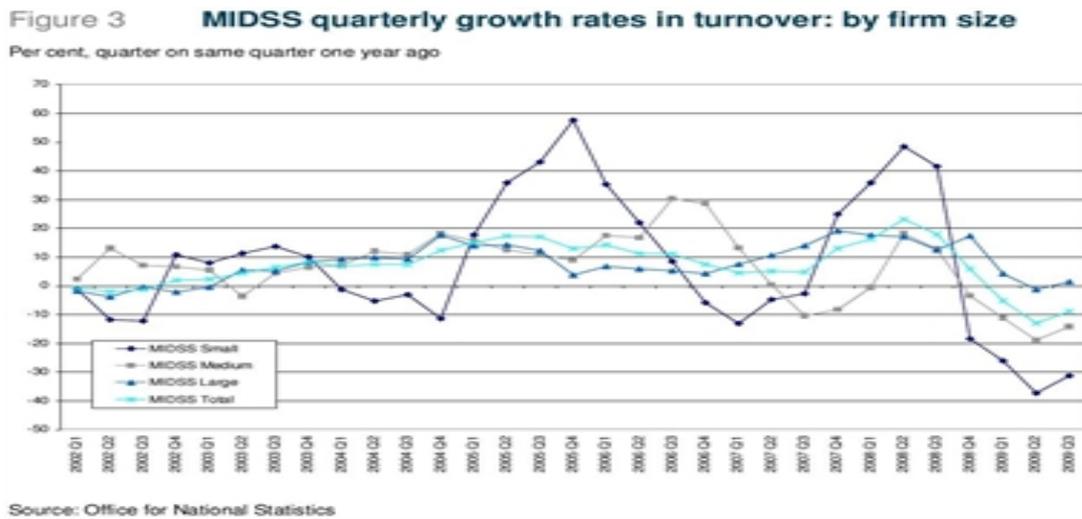
---

<sup>6</sup> HOSKISSON ed al. (2000).

<sup>7</sup> T. BUCCELLATO e E. SCHEFFEL, *The impact of the recession on different sized firms*, Economic & Labour Market Review, 2011.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

**Figura 1.**



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

Le PMI operano generalmente in pochi o in un solo comparto economico, difficilmente possono diversificare fornitori, clienti, rischi; inoltre sono sovente collegate al destino di un'impresa più grande o di un determinato settore. Altro grande problema è il *credit crunch*: 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 2009<sup>9</sup>. Le banche hanno reagito agli errori di valutazione pre-crisi, privilegiando sistemi di erogazione del credito basati su meccanismi di *rating* favorendo le *big company* che dispongono di maggiori risorse, organizzazione e di una buona reputazione (cruciale per ottenere un migliore accesso al credito) oltre alla possibilità di espandere la propria attività nei paesi in via di sviluppo, spesso preclusa ad una piccola impresa che si vede talvolta costretta a reinventarsi, modificando radicalmente il proprio *business model* e la propria filiera produttiva.

<sup>9</sup> Banca Centrale Europea.

Nella seconda parte della trattazione è analizzato il cambiamento del business dello 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.

Gli Sponsor e i Media sono diventati gli stakeholders più importanti, in quanto l'evoluzione dello sport è stata influenzata dall'avvento delle imprese multimediali<sup>10</sup>. Nonostante il loro *core business* sia lontano dallo sport, queste società manifestano grande interesse nell'acquisire i diritti televisivi per eventi sportivi che 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, pur di garantirsi il migliore orario di trasmissione per i telespettatori. Sono molteplici i casi in cui lo sport è cambiato per adeguarsi alle esigenze televisive<sup>11</sup> e permettere la messa in onda di break pubblicitari.

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 e quindi possedere una buona reputazione è diventato un aspetto fondamentale per attrarre finanziatori di prestigio.

L'aspetto fondamentale da tenere in considerazione è l'influenza dei grandi eventi sportivi quali Giochi Olimpici o Mondiali di Calcio sull'economia locale e nazionale. Un recentissimo studio di Baumann<sup>12</sup> e Matheson<sup>1314</sup> 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 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.

---

<sup>10</sup> BAUX, 1991; MEENAGHAM, 1991.

<sup>11</sup> MILLER ed al. 2001; NIXON, 2008; ROWE, 1996.

<sup>12</sup> Robert Baumann, Department of Economics and Accounting, College of the Holy Cross, Worcester, MA.

<sup>13</sup> Victor Matheson, Department of Economics and Accounting, of the Holy Cross, Worcester, MA.

<sup>14</sup> 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.

Si afferma inoltre come le aspettative economiche *ex ante* risultino ampiamente sovrastimante rispetto ai valori *ex post* per tre grandi ragioni: 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 delle tasse locali per finanziare l'evento stesso. Baumann e Matheson esaminano 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'OCSE<sup>15</sup>.

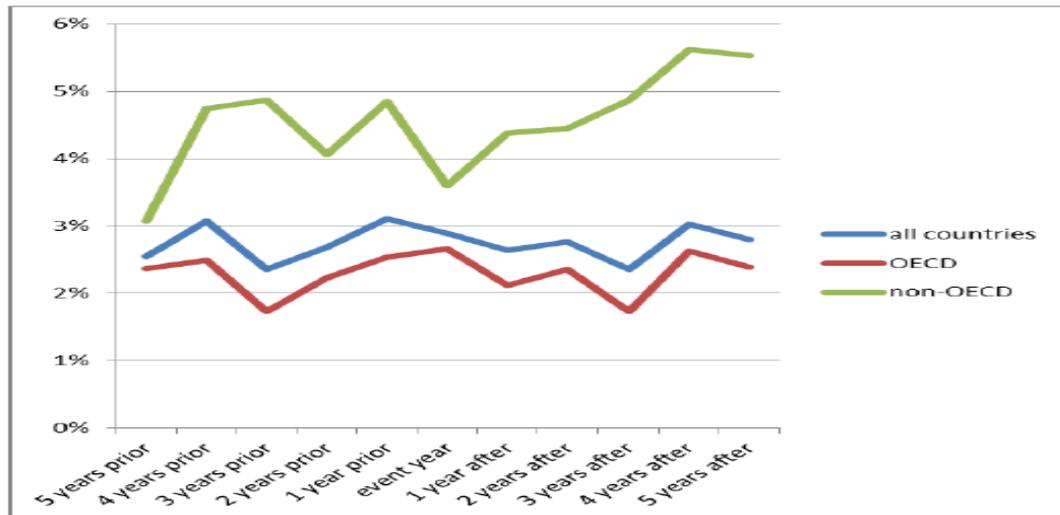
Nel grafico 1, la variabile oggetto di studio è la variazione del PIL negli anni antecedenti e posteriori all'evento: in verde i paesi considerati in via di sviluppo, in rosso quelli industrializzati. I primi presentano un sostanziale aumento del PIL, spiegabile con un positivo ritorno degli investimenti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

---

<sup>15</sup> 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.

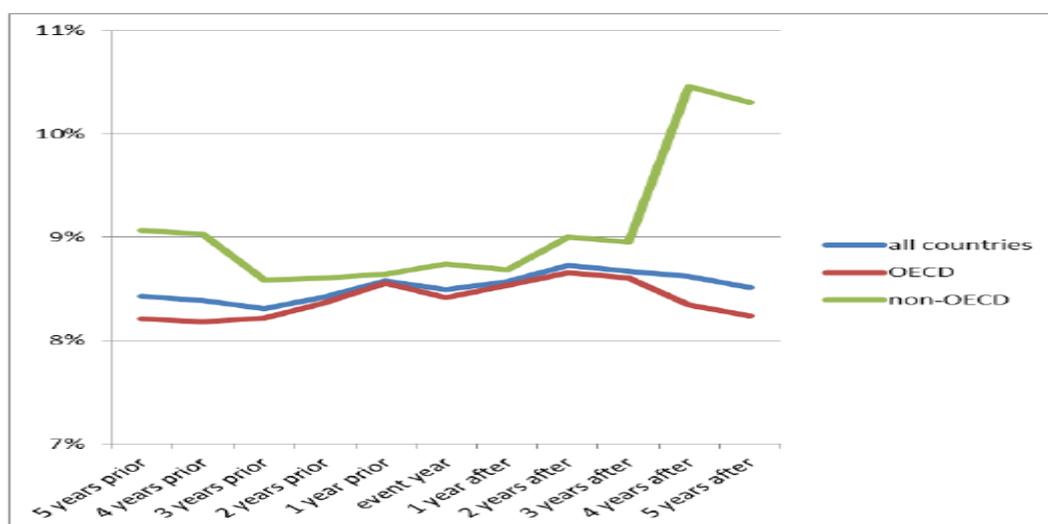
**Grafico 1.** *Variazione del PIL.*



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.*

Gli studi presi in considerazione affermano quindi 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.

Nonostante questa convinzione<sup>16</sup>, vi sono i paesi emergenti ed in via di sviluppo 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. Organizzare grandi eventi mondiali permette di attrarre ricchi visitatori, che possono portare benefici di lungo periodo nelle nazioni ospitanti. Uno dei potenziali obiettivi di questi grandi eventi è anche la realizzazione di opere ed investimenti che non sarebbero stati fatti per

<sup>16</sup> V. A. MATHESON, *Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?*, College of the holy cross, Lake Forest, 2003.

manca 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. Se storicamente le Olimpiadi e i Mondiali di Calcio sono stati organizzati nelle nazioni industrializzate, recentemente stiamo assistendo ad una inversione di tendenza: i Mondiali 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.

Dopo aver presentato una *overview* teorica sulla crisi finanziaria e i suoi effetti sui mercati emergenti e il mondo dello sport, gli ultimi due capitoli della trattazione analizzano imprese operanti nello stesso business (il tennis e lo sport), caratterizzate però da dimensioni differenti. Si vogliono in questo modo 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 è stato mostrato risulta attuabile soprattutto da una grande impresa. Dimensioni limitate costringono invece ad una rivisitazione del *business model* come unica soluzione per sopravvivere, oltreché ad una maggiore dipendenza dal quadro macroeconomico globale, causata da un modesto potere contrattuale.

Nel caso ATP, il focus di analisi è l'associazione dei tennisti professionisti, ente statunitense che si occupa della *governance* mondiale del tennis maschile. L'ATP è una grande impresa globale che organizza tornei in ogni parte del mondo: 62 eventi in ben 31 differenti paesi di ogni continente.

La crisi ha influenzato l'organizzazione dei tornei negli Stati Uniti e in Europa, dove sono stati cancellati numerosi eventi per far spazio a manifestazioni in Qatar, Emirati Arabi Uniti e America Latina. Nella figura 2 sono presentati i tornei ATP, suddivisi per nazionalità; nella figura 3 i dettagli e le cifre del circuito ATP.

**Figura 2.**



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

**Figura 3.**



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

L'Associazione Tennisti Professionisti incontra perfettamente i requisiti messi in evidenza nel primo capitolo: la sua è una dimensione globale che le ha permesso negli anni precedenti e soprattutto posteriori alla crisi di guardare ai mercati

emergenti come una possibile strategia per attenuare gli effetti della recessione finanziaria; inoltre non avuto problemi di reputazione o competizione essendo l'unica organizzazione predisposta alla gestione e allo sviluppo del tennis mondiale.

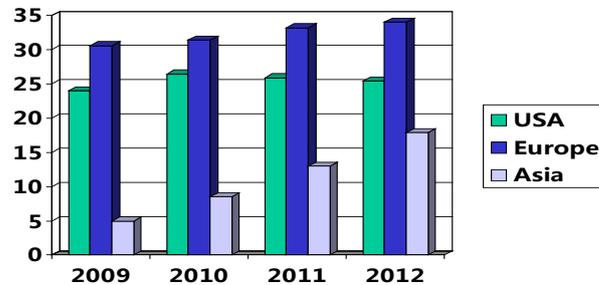
Le condizioni iniziali erano favorevoli, ma prima di prendere qualsiasi decisione è stata necessaria un'attenta analisi sia dei paesi in cui ospitare i nuovi eventi, sia osservare dove vi era un calo di pubblico o comunque un disinteresse crescente degli *sponsor* e dei *media*. L'ATP ha quindi cominciato 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.

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 4 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 passaporto europeo. I primi tornei organizzati in Asia hanno assistito 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 4.**

## $\Delta$ spectators per year



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

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. Le cose cambiarono nel 2010, con l'avvento di Adam Helfant<sup>17</sup> nel ruolo di CEO.

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.

<sup>17</sup> Helfant prima del suo ruolo nell'ATP aveva trascorso 12 anni in Nike quale Senior Executive e 3 anni nella NHL (National Hockey League) come procuratore della lega.

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.

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 Free<sup>18</sup>

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

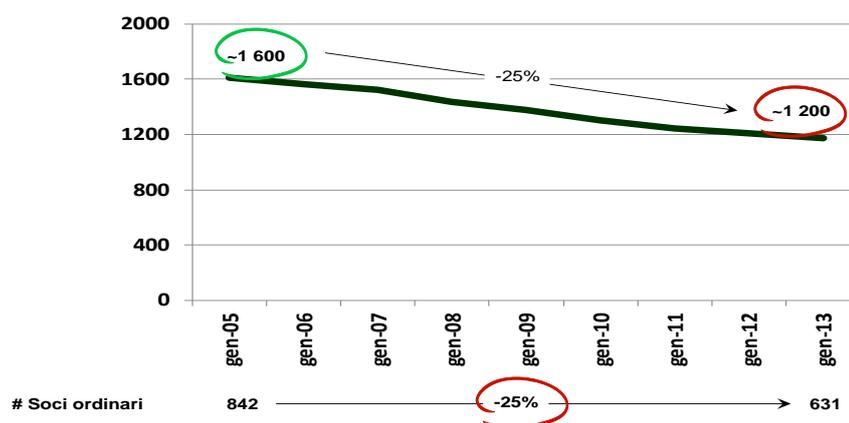
Contraltare al Caso ATP, che rappresenta un esempio di successo nei mercati emergenti, il Caso TC Parioli evidenzia le difficoltà di una piccola realtà locale, che nonostante abbia attuato (a livello interno) strategie per migliorare il proprio andamento finanziario, non ha il potere e le dimensioni adeguate per uscire dalla crisi in maniera autonoma.

---

<sup>18</sup> [http://www.dubaidutyfree.com/win/news\\_detail/332/The-147th-Millennium-Millionaire-Winner-Announced-Today-in-Dubai-Duty-Free-Draw](http://www.dubaidutyfree.com/win/news_detail/332/The-147th-Millennium-Millionaire-Winner-Announced-Today-in-Dubai-Duty-Free-Draw)

Il Tennis Club Parioli, storico circolo romano situato nel cuore della capitale, continua a perdere soci, l'età media degli iscritti è sempre maggiore e per questo, si rischia il default negli anni a venire. Il Grafico 3 presenta 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) 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 club, 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.

Un ulteriore criticità con cui il circolo deve confrontarsi è quella demografica. Secondo i Dati Interni forniti dal TC Parioli al Luglio 2013 i soci ordinari 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.

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.

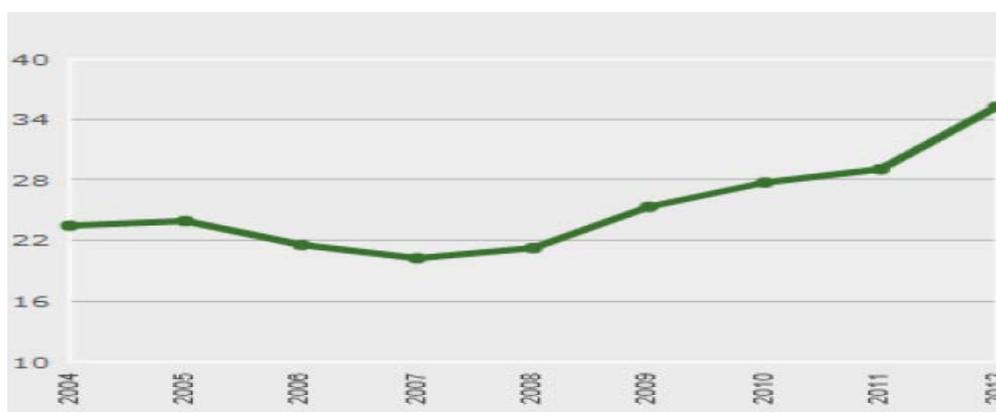
**Grafico 4. Tasso totale di disoccupazione in Italia**



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 euro<sup>19</sup> e il sostanzioso contributo a fondo perduto al momento dell'iscrizione, è particolarmente arduo. Sono davvero pochi i giovani che possono permettersi di spendere una simile cifra, soprattutto senza il sostegno di una famiglia benestante.

Il TC Parioli presenta un elevato deficit derivante in gran parte dal mutuo del valore di 15 milioni di euro<sup>20</sup> stipulato nel 2008 a favore del Comune di Roma, per l'acquisto della proprietà del terreno dove sorge il circolo.

Il contenimento dei costi è stato un aspetto fondamentale nella 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. Tra il 2010 e il 2012, si è assistito ad un calo del 6,8 %<sup>21</sup>, 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. Anche l'andamento dei ricavi ancillari (ovvero i ricavi non derivanti dal valore delle quote sociali) negli anni che vanno tra il 2010 e il 2012 presenta un trend

---

<sup>19</sup> Dati interni TC Parioli.

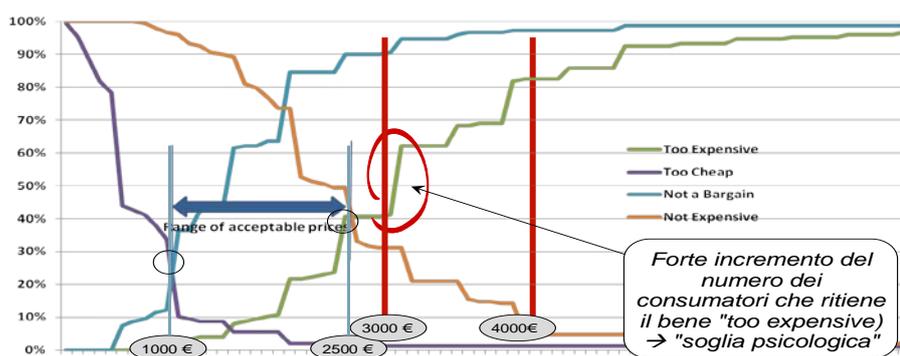
<sup>20</sup> Dati interni TC Parioli.

<sup>21</sup> Dati interni TC Parioli.

positivo, con un incremento del 16,8%<sup>22</sup>, 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. 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 sociale<sup>23</sup>.

Nella figura 5 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. 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.

**Figura 5<sup>24</sup>.** Van Westendorp Price Sensitivity Analysis



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

<sup>22</sup> Dati Interni TC Parioli.

<sup>23</sup> Ricordiamo che la quota sociale del TC Parioli è fissata a 3000 € per l'anno 2014.

<sup>24</sup> 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.

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 concrete per il rilancio del circolo, da implementare in un piano quinquennale (2014-2020).

Sono 3 le priorità da soddisfare:

- Nuovi soci;

l'obiettivo è incentivare tutti i soci a presentarne di nuovi, applicando sconti al socio presentato e presentante, ma anche aumentare la componente di soci "business" e la conoscenza del circolo all'interno della *business community* italiana definendo *partnership* (50.000 €/anno) con grandi aziende concedendo visibilità su spazi pubblicitari secondari e la frequentazione gratuita del TC Parioli per i dirigenti/quadri dell'azienda protagonista dell'accordo di sponsorizzazione. Un ulteriore obiettivo è 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).

- Nuovi partner commerciali;

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.

- Cambio della *governance* e riduzione del debito;

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. 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.

Per concludere l'analisi è presentato un modello previsionale di 5 anni dove si illustra l'ipotetica situazione del TC Parioli nell'anno 2019. La tabella 2 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 2.** *Modello previsionale 2014-2019.*

|               | Anno 2014 | Anno 2019 (ipotesi) | Delta Abs | Delta % | Razionale                                                                                   |
|---------------|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quote Sociali | 2000      | 2600                | 600       | 30%     | Ipotesi di recuperare c.a 180 soci in 5 anni (circa 800 ordinari, nel 2007 erano quasi 850) |
| Sponsor       | 170       | 595                 | 425       | 250%    | Un grande partner commerciale in aggiunta ad altre iniziative                               |

|                                       |      |      |      |      |                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altro                                 | 880  | 880  | 0    |      | Ipotesi di mantenere altri ricavi costanti                                                                                                |
| Totale Ricavi                         | 3050 | 4075 | 1025 | 34%  |                                                                                                                                           |
| Totale Costi                          | 3100 | 3503 | 403  | 13%  | Ipotesi di struttura di costo + 2% anno ed assunzione Direttore Generale SRL                                                              |
| Margine in abbattimento quote         | (50) | 572  | 622  | n.s. |                                                                                                                                           |
| Numero Soci                           | 1180 | 1360 | 180  | 15%  |                                                                                                                                           |
| Impatto per singolo socio (in €/anno) | (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.

L'obiettivo di questa ricerca è evidenziare come la recessione del 2008 abbia influenzato e modificato gli equilibri macro-economici globali. A soffrire non è

stata solo l'economia nella sua accezione classica, ma anche business particolari; tra i quali 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 piccole-medie imprese hanno invece risentito in maniera più significativa del periodo economico negativo in quanto, escludendo esempi particolari, avviare relazioni commerciali nei paesi emergenti risulta pratica possibile soprattutto alle grandi imprese.

Nel secondo capitolo è stato mostrato come lo sport sia diventato un business influenzato dal potere degli sponsor e delle grandi imprese multimediali. Sempre più manifestazioni saranno organizzate nei paesi emergenti, attratti dalla ricerca di una visibilità ed attenzione globale e potendosi permettere ingenti investimenti.

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: il successo dell'ATP nei mercati emergenti e l'incerto futuro del TC Parioli, che, nonostante abbia attuato a livello interno tutte le strategie possibili per arginare la crisi vede il suo destino indissolubilmente legato ad una congiuntura economica più favorevole oltrechè all'aiuto di qualche potenziale investitore esterno.

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.

# 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.

DeSchraver, 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](http://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.

Meenaghama, 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>.