



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Organizzazioni Sportive e modelli di business adottati in Europa e negli Stati Uniti

RELATORE

Prof. Casalino Nunzio

CANDIDATO

Matr. 178521

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

1 Sommario

Introduzione.....	3
1. Introduzione sulle dinamiche economiche finanziarie del settore delle organizzazioni nel business sportivo.	5
1.1. La storia del business sportivo.....	5
1.2 Overview generale sul business sportivo. L'ambiente competitivo.....	9
1.3 Il prodotto sportivo	14
1.4 Il comportamento del consumatore, la relazione tra i Fan e le società sportive.....	19
1.5 Le aree di business del settore sportivo.....	22
1.5.1 Area biglietteria e/o iscrizioni.....	23
1.5.2 Area Sponsorizzazioni e Pubblicità.....	23
1.5.3 Area contenuti Televisivi e Telematici	24
1.5.4 Area di Merchandising.....	25
1.5.5 Area Gestione impianti e Immobiliare	26
1.6 I modelli economici nell'industria sportiva adottati negli Stati Uniti ed Europa.....	28
2 Le organizzazioni sportive	33
2.1 La teoria organizzativa ed il management delle organizzazioni sportive.....	33
2.2 Le dimensioni e le strutture adottate nelle organizzazioni sportive	37
2.3 L'ambiente competitivo e collaborativo	41
2.4 Il cambiamento strategico delle società sportive	48
2.4.1 La formula manageriale/imprenditoriale delle società sportive.....	49
2.4.2 Il prodotto "sport".....	52
2.4.3 Il cliente e il sistema competitivo.....	53
2.4.4 Il sistema di offerta	55
2.5 Il ruolo crescente del merchandising e della tecnologia	57
2.6 L'importanza del potere e della cultura nelle organizzazioni sportive	59
2.7 Le differenti strutture utilizzate tra le organizzazioni sportive europee e statunitensi.....	62
3 Analisi della Società Sportiva europea S.S.C Napoli.....	68
3.1 La Missione della Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.	68
3.2 La struttura organizzativa della S.S.C Napoli	71
3.3 L'ambiente competitivo della S.S.C. Napoli, il rapporto con la Lega Professionisti Serie A	78
3.4 Conclusione	81
4 Analisi della Società Sportiva The New York Knicks	85
4.1 La Missione dei New York Knicks	85
4.2 La Struttura organizzativa dei New York Knicks	89
4.3 L'ambito competitivo dei New York Knicks, la N.B.A ed i principi della fair competition	94
4.4 Conclusione	100
5 Conclusione: i modelli di business a confronto	107
5.1 Confronto fra le missioni, l'ambiente di riferimento e le strutture organizzative della Società Calcio Napoli e dei New York Knicks	107
5.2 Conclusione	117
6 Bibliografia	120
7 Sitografia.....	125

Introduzione

Lo sport nell'economia moderna sta assumendo una dimensione monetaria di pregevole importanza. Il business sportivo si è sviluppato principalmente nell'ultimo secolo e presenta caratteristiche che lo differenziano in maniera evidente rispetto agli altri settori, sia da un punto di vista organizzativo sia da un punto di vista ambientale ed operativo. La tesi sui diversi modelli di business organizzativi adottati in Europa e negli Stati Uniti presenta un'analisi sulle dinamiche economiche e finanziarie che coinvolgono tale settore. Il primo capitolo è strutturato in maniera da definire esaustivamente i fattori monetari, economici, sociali che influenzano il business sportivo. Si vuole dare definizione teorica e letteraria delle principali attività che possono essere ricondotte su questa categoria di prodotti ed inoltre definire gli attori partecipanti a tale mercato. Questa tipologia di attività economica fonda una relazione del tutto distinta con i propri consumatori dove il fattore psicologico gioca un ruolo determinante nelle politiche operative dell'organizzazione. Le operazioni organizzative possono essere ricondotte alle aree di business del settore sportivo, in cui i contenuti televisivi e telematici risultano la vera particolarità e sono un incentivo per il settore oggetto di analisi. Una volta dopo aver completato un primo approfondimento su tale mercato si porge l'attenzione sulle dinamiche economiche ed operative delle società sportive analizzando come la teoria organizzativa venga applicata su queste ultime. Una diretta conseguenza dell'analisi organizzativa risulta nella definizione dimensionale e strutturale delle organizzazioni e come l'ambiente di riferimento possa essere competitivo o collaborativo comprendendo anche un'analisi sul potere e la cultura adoperati all'interno dei club professionistici. Le aziende sportive presentano diversi modelli di business e proprio per questo l'obiettivo della tesi è quello di far evincere le numerose differenze tra le strutture adottate dalle organizzazioni europee e dalle organizzazioni americane. Si presenta così l'analisi dei casi specifici delle imprese sportive continentali e statunitensi quali la Società Sportiva Calcio Napoli appartenente ai club professionistici della Serie A ed i New York Knicks, franchigia della National Basketball Association. Il fine dei casi studio è dimostrare una separazione già a partire dalla missione organizzativa fra i due modelli vedendo il business in maniera differente con una focalizzazione sul risultato sportivo per le aziende del

vecchio continente rispetto ad un orientamento del nuovo continente più ampio dove il prodotto sportivo viene definito come un aggregato di beni con cui soddisfare i consumatori tramite l'"entertainment". Proprio per la separazione nella definizione, si cercherà di collegare quest'ultima con la struttura da adottare all'interno delle organizzazioni per massimizzare il valore d'impresa. La differente visione influenza il contesto competitivo e si cercherà di far evincere come l'ambiente possa creare un accentramento o decentramento orizzontale nelle strutture organizzative dei vari team all'interno del business sportivo. Si concluderà l'analisi dei casi studio con una riflessione sui bilanci d'impresa della S.S.C. Napoli e dei Knicks cercando di dimostrare tramite l'analisi dei dati monetari quale modello risulti più vincente.

1. Introduzione sulle dinamiche economiche finanziarie del settore delle organizzazioni nel business sportivo.

1.1. La storia del business sportivo

Il business sportivo nasce negli anni 50 del diciannovesimo secolo negli Stati Uniti e successivamente nei paesi europei, seguendo logiche di profitto che si differenziano dalle altre attività economiche con l'utilizzo di organizzazioni manageriali che si sono evolute nel tempo. Questo settore negli ultimi anni è stato oggetto di ingenti investimenti monetari in maniera tale da consolidare il legame tra il risultato economico e lo spettacolo sportivo. *“Sport has progressed from a pure pursuit of leisure to multi-million dollar industry”*¹. Il periodo di sviluppo nasce nel diciannovesimo secolo grazie all'aumento della popolazione, della domanda dei consumatori, della modernizzazione e con l'avvento dell'impresa moderna. La decade del 1870 assunse un ruolo fondamentale nella nascita di queste tipologie di attività economiche. La popolazione cresceva fortemente e poteva dunque mantenere e supportare questa nuova industria e allo stesso tempo cambiava la tipologia di bisogno dei consumatori che si avvicinavano allo spettacolo sportivo moderno. Durante il 1870, questi spettacoli sportivi consistevano nelle corse equestri, nelle discipline dell'atletica leggera ed infine nel Baseball negli Stati Uniti. La tecnologia che migliorava in maniera sistematica e continua durante la seconda rivoluzione industriale influenzò notevolmente l'industria sportiva. Gli sport moderni sono nati durante l'antichità ma la loro regolamentazione si è sviluppata maggiormente durante il diciannovesimo secolo con l'istituzione internazionale e nazionale di organizzazioni e federazioni che governeranno l'attività sportiva successivamente. In seguito alla decade del 1870, vennero applicati numerosi modelli che si concentravano sulla commercializzazione dei beni sportivi con la segmentazione dei clienti e consumatori di questa industria nascente. Tra il 1880 ed il 1890, sorsero 79 compagnie che producevano beni sportivi. Un esempio di questi prodotti erano i guanti di Baseball oppure le biciclette prodotte dalla *“Weed Sewing Machine Company”*. La moda di quel periodo voleva che queste aziende fornissero principalmente attrezzature sportive come la *“John Gloy Company”* nata a Chicago nel 1885 che produceva attrezzi per la ginnastica personale. Con il passare degli anni, determinati eventi causarono vari cambiamenti che portarono a mutamenti nella conduzione di tale business. Questi eventi possono essere raccolti principalmente come

¹ Chadwick S, (2009), *From outside lane to inside track: sport management research in the twenty century*. *Manag.Deçis.* ⁵

l'avvento della integrazione verticale all'interno delle aziende sportive, la diversificazione del prodotto e lo sviluppo della decentralizzazione organizzativa. Inoltre la tecnologia, con invenzioni come per esempio la creazione della "ruota" e lo sviluppo dell'industria manifatturiera contribuivano in maniera diretta alla crescita del settore sportivo. Con il ventesimo secolo, gli osservatori economici videro all'interno del mercato sportivo delle opportunità di profitto nel vendere biglietti di partecipazione per tali eventi. La segmentazione del target dei consumatori sportivi suddivise questi ultimi in individui dilettanti e professionisti, in individui che generavano audience ed in coloro che acquistavano gli equipaggiamenti sportivi. Negli Stati Uniti d'America il maggiore segmento era rappresentato dalla media classe sociale che rimase entusiasta dei quattro sport più diffusi che stavano nascendo come la pallacanestro, l'hockey, il football americano ed il baseball. La classe media infatti poteva permettersi di acquistare sia i biglietti sia le attrezzature offerte dalle società sportive che cominciarono grazie alla segmentazione a differenziare il prodotto. Un esempio di quegli anni fu "A.G. Spalding" uno dei pionieri dell'industria sportiva, ex-giocatore dei "*Boston Red Stockings*" e dei "*Chicago White Stockings*", divenne business-man e fondò la "*Spalding&Brothers*" nel 1874 una società che veicolava il prodotto sportivo ai consumatori con la vendita di più gadget all'interno del suo "store" a Chicago. Nel 1901 la società era diventata una catena che vantava già 14 filiali. Durante prima guerra mondiale (1914-1918) ci fu un aumento dell'attrattività del settore sportivo in quanto i programmi militari di addestramento prevedevano l'utilizzo delle macchine per migliorare la performance fisica, facendo alzare in maniera esponenziale la domanda di questi ultimi. Inoltre la guerra rafforzò il credo collettivo che lo sport fosse sintomo di benessere, forza legata alla figura del soldato e di conseguenza molti stati americani si dotarono di attrezzature e macchinari sportivi. La guerra fu un vero e proprio stimolo che diede visibilità al prodotto sportivo con tre principali conseguenze. La prima fu lo sviluppo delle tecniche manifatturiere che migliorarono le attrezzature, innovando la loro tecnologia in termini di efficienza ed efficacia produttiva. La seconda conseguenza riguardò molte aziende belliche che dopo la fine della guerra decisero di convertire la loro produzione in quella dei prodotti sportivi, e queste ultime erano dotate di ingenti capitali da poter investire nella promozione e nella pubblicità dei beni. Infine la terza conseguenza fu l'espansione della distribuzione dei prodotti associati allo sport che vennero instaurati in numerosi outlet dove venivano venduti ampliando dunque sempre di più la loro notorietà

consentendo di espandere i canali distributivi anche in outlet non tradizionali come i “drugstore” o all'interno dei negozi di abbigliamento. Queste conseguenze consentirono di aumentare sia l'offerta che la domanda e il prezzo ovviamente diminuì consentendo maggiore fruizione per i consumatori. La prima crisi del settore accadde nel 1925 con la prima bolla del prodotto sportivo quando l'offerta eccedette la domanda a causa del mercato che negli anni 20 era diventato sempre più competitivo. I costi del business aumentarono vertiginosamente ed i profitti crollarono. Per sopravvivere i Leader del mercato dovettero ridurre in maniera cospicua i prezzi dei beni. Si arrivò così agli anni trenta dove i leader per superare la crisi decisero di collaborare e dunque di rivoluzionare l'ambiente competitivo. I presidenti e vicepresidenti delle maggiori compagnie condividevano informazioni, conoscenze e cercarono di risolvere problemi comuni creando sinergie tra loro. Fu uno dei primi settori dove l'ambiente competitivo passò dall'essere in concorrenza cercava alla cooperazione. Queste ultime portarono ad un miglioramento nella comprensione del prodotto sportivo e nelle strategie competitive in maniera tale da utilizzarle all'interno dell'industria per avere aziende profittevoli. Lo sport stava crescendo e coloro che lo seguivano aumentavano regolarmente sempre di più, tutto questo poi avveniva durante un periodo economico sostanzialmente difficile ma che stava introducendo il mercato moderno, dove i beni diventavano disponibili anche alle classi meno ambienti. *Lewis nel 1973*, affermò che la decade tra il 1920 ed il 1930 influenzò la crescita della domanda in diversi modi, come per esempio la politica pubblica sorta in seguito alla prima guerra mondiale, oppure i programmi ricreativi offerti dalle comunità con contenuti sportive che resero sempre più popolare questa tipologia di eventi ed il loro settore. Vennero istituiti così i primi programmi di educazione fisica nelle “*high school*” e nei “*college*” americani. La seconda guerra mondiale, (1939-1945), frenò la produzione delle attrezzature sportive, specialmente quelle composte dal legno, dal petrolio (*l'avvento degli autoveicoli come Ford e Daimler nella prima metà del ventesimo secolo*), dalla gomma ed al cuoio comportando la sospensione delle attività per la maggior parte delle aziende ma anche degli eventi di maggior fascino sportivo come la sospensione del torneo di Wimbledon durante gli anni della guerra. Con la fine di essa, migliaia di persone ritornarono a casa ed i governi avviarono programmi ricreativi con contenuti sportivi rendendo le persone vicino allo sport. Nel 1940 ci fu uno dei primi segnali dell'economia moderna nei confronti del mondo sportivo, con la firma professionale nei *Brooklyn Dodgers* di Jackie Robinson e quindi l'inizio del

professionismo. In effetti si può notare come gli Stati Uniti furono un precursore in questo settore. Basti pensare alla nascita delle leghe professionistiche come *la National Football League fondata nel 1920, la Major Baseball League fondata nel 1902 o la National Basketball Association nel 1946*. Basti pensare che *in Italia, la Serie A divenne professionistica solo nel 1959*. Subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, negli anni 50 del novecento, con l'avvento della televisione, la vera fonte di esplosione di questo settore, il business sportivo prenderà la forma utilizzata contemporaneamente.

1.2 Overview generale sul business sportivo. L'ambiente competitivo

Lo sport ha un impatto universale che coinvolge tutti i tipi di società, sia a livello geografico sia a livello sociale, infatti gli ascoltatori possono essere rappresentati in maniera generica senza troppe distinzioni razziali, etniche, geografiche. Si possono avere due definizioni di economia dello sport, *“la prima la più ristretta, delimita il campo d'indagine agli effetti economici del grande sport professionistico e dei grandi avvenimenti; la seconda comprende anche gli effetti indiretti della sportiva come l'acquisto indotto di abbigliamento e attrezzatura sportiva, il turismo sportivo, l'acquisto di giornali e pubblicazioni sportive”*². Nei paesi anglosassoni il business sportivo viene concepito nella prima accezione³, perché l'analisi economica risponde ai criteri della microeconomia neoclassica. Il produttore sportivo viene definito come un'impresa che offre sul mercato un bene in condizioni di concorrenza perfetta con lo scopo di massimizzare il profitto. Nella tradizione europea invece si segue la corrente della scuola francese (*Andreff-Nys*), ampliando l'analisi con l'utilizzo della sociologia, della demografia, e del diritto oltre che ovviamente anche dall'analisi empirica della microeconomia neoclassica. Negli Stati Uniti e in Europa le dinamiche del business sportivo sono organizzate secondo modelli economici di profitto e di utilità⁴. Il fenomeno sportivo presenta differenze rispetto agli altri modelli di business degli altri settori. La prima sostanziale differenza è rappresentata dal fatto che il prodotto sportivo viene definito *“congiunto”*, ossia nasce dallo scontro o dalla collaborazione di due squadre che sono economicamente e giuridicamente due imprese diverse, la seconda caratteristica è che la gente si affascina maggiormente quando il risultato sportivo risulta incerto, ed infatti questa caratteristica viene definita come un corollario della prima differenza. A fronte di queste due sorge la terza differenza, che risulta la vera peculiarità del settore, ossia il non interesse di un'impresa professionistica a diventare monopolista del settore dal momento che se ciò accadesse verrebbero meno le prime due differenze. Queste differenze vengono definite come il *paradosso di Luois-Schmeling*. I ricercatori come *Beech(2004)*, *Chadwick(2009)*, *Maltese(2008)*, *Smith & Stewart(2010)* hanno dimostrato che le organizzazioni sportive beneficiano in maniera diretta dall'adattamento dei principi economici come

² Caselli, G.P.(2003) *“L'economia dello sport nella società moderna”*, *Enciclopedia dello Sport*

³ Fort R.D.(2002), *Sports economics, Upple Sander River (New Jersey)*, Prentice Hall

⁴ Rottenberg, S.(1956) *The baseball player labor market*, *“Journal of political economy”*,2.; Sloane, P.J.(1971) *The economics of professional football. The football club as a utility maximizer*, *“Scottish Journal of Political Economy”*; Neale W.C, (1964) *The peculiar economics of professional sports*, *“Quarterly Journal of Economics”*.

l'utilizzo dello *"strategic management"* in maniera tale da adattare questi ultimi ai loro specifici bisogni. L'industria sportiva si è sviluppata durante il tempo grazie ai continui investimenti delle organizzazioni sportive come i club, le leghe e le sponsorizzazioni che grazie all'avvento dei media, delle regolamentazioni governative, della globalizzazione e della concorrenza nel mercato sono riusciti a modellare una tipologia di business vincente. *"Since the turn of the century, prodded by technology and media developments, government regulations, internationalization and globalization as well as dominate free-market system, more and more sport organizations have found the pursuit of a business-orientated structure successful"*⁵. Il Management delle organizzazioni sportive si basa su due rispettivi approcci teorici, da un lato lo sport è visto come un'unica istituzione culturale, dall'altro invece lo sport è visto come un business generico soggetto alle regolamentazioni governative, alle pressioni del mercato ed infine alla domanda dei consumatori⁶. L'ambiente competitivo crea delle opportunità per le organizzazioni che influenzano queste ultime sulla struttura stessa da adottare per massimizzare l'efficienza e l'efficacia economico produttiva. L'ambiente competitivo del settore sportivo si divide in ambiente interno ed ambiente esterno. L'ambiente interno presenta diversi fattori di analisi, quali il management, le risorse, la struttura organizzativa ed infine il processo di produzione. Gli *stakeholders* di questa tipica industria sono gli impiegati, le risorse, i fans, i tifosi, gli appassionati, gli amatori, i professionisti, gli *shareholders*, i venditori, i fornitori ed il governo. Le risorse più importanti che un'organizzazione deve consolidare sono le risorse umane, fisiche, finanziarie e tecnologiche. Le risorse umane sono la forza lavoro e sono responsabili della riuscita della *"mission"* e della *"vision"* aziendale. La struttura influisce in maniera diretta sulle organizzazioni che possono adottare queste ultime in dipartimenti finanziari, funzionali, di marketing e divisionali. Ogni dipartimento influisce sulla stessa organizzazione e quest'ultimo provoca un impatto diretto economico a sua volta sugli altri dipartimenti organizzativi. I consumatori come i fans, gli amatori, devono valutare le qualità dei beni e servizi che un'organizzazione produce in maniera tale da soddisfare i loro bisogni. D'altro canto le organizzazioni cercano continuamente di valutare le percezioni ed emozioni che un consumatore prova durante l'acquisto del bene e servizio sportivo tramite la *"Customer Value"* ossia il valore che un cliente

⁵ Chadwick, 2009: 191

⁶ Smith ACT, Stewart B (2010), *The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review, 13(1):1-13*

ottiene quando acquista delle preferenze nei confronti di un prodotto di una particolare società sportiva. Questa preferenza si può tradurre con l'acquisto di un biglietto per una partita dove il tifoso o consumatore necessita di vedere il proprio club d'appartenenza o vincere con il campione del cuore in campo. Per cercare di ottimizzare le risorse e soddisfare i bisogni dei propri clienti le organizzazioni si concentrano sul *"Total Quality Management"* ossia il processo tramite cui queste ultime si focalizzano sui propri consumatori e membri per migliorare continuamente il valore del proprio bene e servizio. I principi sui cui si fonda la *"Total Quality Management"* sono quelli di distribuire il valore del bene verso i clienti e di innovare in maniera sistematica e continua il processo ed il sistema produttivo. L'ambiente esterno riguarda tutti quei limiti che superano i fattori interni per migliorare la performance aziendale come i concorrenti, la società di riferimento, la tecnologia, i fattori macroeconomici ed il governo. I competitor svolgono un ruolo sia di concorrenza sia di cooperazione nell'ambiente sportivo. La cooperazione è nata dal fatto che le organizzazioni sportive per crescere necessitavano la crescita della stessa lega d'appartenenza e di conseguenza per far crescere la stessa lega, risultava obbligatorio creare collaborazioni ed interdipendenze tra le stesse organizzazioni. I club professionistici sportivi inoltre per consolidare la propria posizione all'interno della società cercano continuamente di creare integrazione sociale in maniera etica sviluppando una cultura tipica in maniera tale da continuare ad attrarre le persone all'interno delle proprie organizzazioni. La tecnologia svolge un ruolo fondamentale in quanto lo spettacolo sportivo per attrarre visitatori e spettatori cerca continuamente di sfruttare la leva tecnologica per migliorare la performance aziendale. La leva tecnologica viene adoperata nel *"content televisivo"* che deve essere innovato in maniera sistematica e per esempio nel processo produttivo *"dell'Event Management"*. Di conseguenza influisce in maniera consistente sull'economicità delle organizzazioni sportive moderne. Guardando l'ambiente tecnologico dell'organizzazione sportiva è evidente che i media sono diventati un potente alleato per lo sport manager. Il manager deve capire il cambiamento tecnologico in quanto appare che lo sport stesso non sviluppi tecnologia in sé ma risponda a quest'ultima. Lo sport manager deve rispondere ai cambiamenti tecnologici in maniera creativa a favore delle organizzazioni sportive⁷. Lo sport può provvedere a fornire contenuti significativi per i telefonini per quanto riguarda la comunicazione e la distribuzione di informazioni ai

⁷ Chadwick S., Hamil S., *Managing Football: An International Perspective*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2009 11

consumatori tramite i media. La sfida è quella di procurare contenuti creativi che permetteranno all'organizzazione di assicurarsi il vantaggio competitivo rispetto ai propri rivali. Un buon esempio è quello di *ESPN Mobile* che ha registrato 98 milioni di visite e 520 milioni di pagine viste durante la coppa del mondo di calcio in Sudafrica nel 2010⁸. Per arrivare a questo vantaggio competitivo le organizzazioni devono essere vicine ai propri clienti per adottare approcci innovativi sia a livello strategico sia a livello funzionale. I social network come *Facebook* ed il *Marketing Virale* dovrebbero essere usati per promuovere le stesse organizzazioni sportive e dovrebbero contribuire in modo significativo allo sviluppo commerciale ed organizzativo del settore sportivo. Queste piattaforme assieme ai siti di sport risultano strumenti potenti di *Pubbliche Relazioni* che permettono alle organizzazioni di formare una relazione ideale con il pubblico⁹. L'incorporazione di bacheche nei siti, sviluppa una comunicazione bidirezionale che tramite *feedback* (*commenti*) costruisce una relazione con i consumatori tramite il dialogo e la loro integrazione. L'economia sportiva è veloce e continua e proprio per questo motivo il Management, cerca sempre di apportare innovazioni sullo show sportivo perché se quest'ultimo fosse poco innovativo avrebbe una dimensione mediatica sempre più piccola. Come altro fattore esterno bisogna considerare il governo e le relazioni che un'organizzazione riesce a costruire per avere miglione sia a livello burocratico sia a livello sociale. Questo fattore presenta un'influenza notevole sulle organizzazioni sportive europee che presentano economie pubbliche di investimento. Dopo aver analizzato i fattori è molto importante che il management sappia rispondere e reagire in maniera istantanea alle variazioni derivanti l'ambiente competitivo. I manager devono prevedere velocemente i cambiamenti e reagire immediatamente per far sopravvivere le stesse organizzazioni. Lo sport ha sempre esibito una dimensione internazionale ma questa dimensione si è intensificata recentemente¹⁰. Con l'arrivo della globalizzazione, associazioni come l'*ASOIF*, "*Association of Summer Olympic International Federations*" stanno acquisendo importanza poiché i membri da diverse parti del mondo cercavano di coordinare le diverse funzioni delle varie organizzazioni. Un aspetto fondamentale dello sport, ovvero l'incertezza del risultato e della competizione sta subendo in questo periodo cambiamenti dovuti alla globalizzazione dello sport, specialmente con associazioni sportive più grandi che possono

⁸ Gorman B. (2010), *ESPN reports 4.9 billion minutes spent on 2010 FIFA World Cup Digital Media content.*

⁹ Woo C.W. (2008) *Sport PR in message boards on major league baseball websites. Public Relat, Rev. 34:169-175*

¹⁰ Thibault L. (2009), *Globalisation of sport: an inconvenient truth, J.Sport Manag.23:1-20*

operare su scala globale e che possono posizionarsi in modo ideale per entrare in nuovi mercati ed ottenere risorse utili¹¹. La globalizzazione delle organizzazioni sportive ha messo in risalto numerosi argomenti come l'equilibrio competitivo, questioni di *governance* e regolamento di gara. Lo sport sta cercando di entrare in nuovi mercati, dove risulta importante soddisfare i bisogni dei mercati locali anziché omogenizzare le diverse popolazioni con lo stesso sport "*franchise*". Bisogna assicurare che la corporazione dello sport non porti al deterioramento del prodotto principale dello sport, ossia l'incertezza del risultato¹².

¹¹ Chadwick, 2009:194

¹² Chadwick, 2009:295

1.3 Il prodotto sportivo

La prima cosa che dobbiamo determinare è la costituzione del prodotto sportivo. Ci sono diversi fattori che potenzialmente distinguono lo sport professionistico dagli altri business, come l'affitto dello stadio di proprietà, le trattative monopolistiche per i diritti televisivi, i diritti territoriali in predeterminate aree geografiche ed infine il deprezzamento dei giocatori. Ma la più importante distinzione risiede nella relazione che lo sport ha nei confronti dei suoi consumatori. Il termine "prodotto sportivo" descrive il bene e servizio offerto ai consumatori per soddisfare il suo bisogno legato alle discipline sportive che possono variare dall'essere spettatore, partecipante, sponsor e tifoso¹³. *"Moreover, in the special literature, there are many cases in which the sport product is used when referring to a certain event offered by the sport organizations, as producers, to the wide or specialized audience as consumers"*¹⁴. Smith & Stewart (2010) identificano diverse caratteristiche che rendono lo sport un settore unico che riesce ad influenzare il management delle organizzazioni sportive. Queste caratteristiche, affermano che lo sport è eterogeneo e cattura la passione irrazionale dei fan data dagli alti livelli di audience, dalla "brand loyalty" e dall'identificazione di questi ultimi nel club professionistico preferito o nel campione. Lo sport è soggetto a variabili quantitative e qualitative che a turno suscitano per il management implicazioni economiche ed implicazioni psicologiche sul comportamento dei consumatori. Lo sport deve regolare una fissa scheda di offerta. Una delle prime definizioni riconduce il prodotto sportivo all'evento o spettacolo offerto nelle principali competizioni come i *Giochi Olimpici, i Mondiali di calcio*, che attrae le persone a partecipare in maniera diretta (*spettatori*), indiretta (*sponsorship, partnership*) alla competizione a livello economico-finanziario. Il prodotto sportivo però subendo negli ultimi anni investimenti onerosi da parte degli attori economici che sono all'interno dell'industria, assume peculiarità che fanno sì che quest'ultimo si differenzi dalle altre tipologie di beni e servizi per il tipico comportamento del consumatore, che assume connotazioni distinte in questo determinato settore. Lo sport risulta un'attività fisica che può essere sia competitiva sia ricreativa, e proprio per queste caratteristiche il bene sportivo assume un maggiore significato nell'economia moderna. Queste differenze possono svariare dal design utilizzato nelle strategie di marketing, ai diversi business "plans" utilizzati nelle

¹³ Shank M.D. (2005), *Sports Marketing. A Strategic Perspective, 3rd Edition, Pearson Education International, New Jersey*.

¹⁴ Mullin, J. *Sport Marketing, 3rd Edition, Human Kinetics Publisher, Champaign*.

“operations”, che come vedremo nei seguenti capitoli subiscono differenziazioni in ogni livello organizzativo. Queste peculiarità del prodotto sportivo subiscono l’influenza dell’unicità del contesto competitivo, ossia l’ambiente di riferimento. “*Sport organizations are competing against each other, but at the same time, are working together to realize sport products and services*”¹⁵. Le organizzazioni sportive competono ma allo stesso tempo collaborano tra di loro per realizzare il prodotto e servizio sportivo. Le collaborazioni nascono nel momento in cui ogni club professionistico ed ogni organizzazione sportiva deve necessariamente attuare politiche sinergiche con i competitori nell’organizzazione dell’evento in maniera tale da raccogliere audience. Le leghe di riferimento come per esempio la *National Basketball Association* sviluppano interdipendenze fra i vari club all’interno di essi. Gli specialisti del marketing affermano che le leghe rappresentano il prodotto sportivo perché tutti i club professionistici collaborano per attrarre consumatori all’evento offerto dalle stesse leghe. Per i team nell’economia moderna risulta di pari importanza la ricerca dello show con contributi spettacolari rispetto alla vittoria perché maggiore è l’incertezza della competizione maggiore sarà il contributo in termini di spettatori a cui potrà essere destinato il bene sportivo. Ogni campionato diviene più affascinante e seguito se le performance offerte durante l’entertainment aumentano la spettacolarità e l’incertezza contribuendo così ad innalzare i livelli di ascolto della lega di riferimento. Un’altra peculiarità del prodotto sportivo sta nel fatto che quest’ultimo non risulta costante a livello temporale, soprattutto per un evento che può variare temporalmente, in quanto un match, presenta delle variabili che possono cambiare quotidianamente. Queste ultime possono essere legate alle condizioni atmosferiche, al calendario, alle rivalità, agli infortuni degli atleti professionisti che fanno sì che ogni evento risulti non replicabile nel tempo. Proprio per questi fattori, il prodotto sportivo risulta difficile da misurare perché il grado di soddisfazione dei consumatori è soggettivo e varia a seconda di questi fattori. Le variabili incidono in maniera diretta sull’incertezza della competizione, maggiori sono i fattori che possono rendere unico l’evento più alta sarà il livello di incertezza sul risultato dello spettacolo sportivo. Questo da un lato può attrarre ancora più audience ma dall’altro può far diminuirla perché subentra anche il carattere psicologico del consumatore. Un esempio chiaro di questa situazione riguarda l’infortunio di una “*stella*”, “*campione*” che avrebbe aiutato sicuramente a vincere la propria squadra contro i rivali e di

¹⁵ Winnick, 2010

conseguenza la sua non presenza contribuirà a rendere più incerto il risultato ma d'altro canto molte persone magari volevano presiedere all'evento proprio per seguire il loro atleta preferito. Proprio per la componente psicologica del consumatore risulta difficile evincere quale fattore possa causare benefici o perdite economiche. Gli organizzatori dell'evento, ossia le leghe oppure direttamente le società sportive nel momento in cui non possono controllare queste variabili, si concentrano sulla qualità della partita, sulle performance dei partecipanti alle competizioni ma anche sugli eventi secondari che sono subordinati all'evento che possono attrarre ancora più visitatori, come l'instaurazione di sale giochi per bambini, ristoranti, negozi oppure performance con cantanti e ballerini. Le società avendo a disposizione un'area dove si svolge la partita, come lo stadio di proprietà cercano di contribuire in maniera diretta con l'eventistica manageriale per diversificare il prodotto in maniera tale da soddisfare più bisogni dello stesso consumatore. Lo spettacolo all'interno di stadi include chiaramente dei servizi che possono essere offerti direttamente dalle società titolari dei club, oppure quest'ultimi possono darli in locazione ad altre società e così via. I manager cercano di creare per i consumatori un'atmosfera che si concentra sulla gara sportiva ma anche su altri bisogni che però possono essere soddisfatti durante l'evento. Le aziende di squadre professionistiche comunque devono focalizzarsi in via primaria sulla competizione sportiva e poi in via sussidiaria sugli altri servizi da offrire che comunque rientrano nel prodotto sportivo e proprio per la sua complessità e variabilità assume attributi unici e non distinguibili. Le organizzazioni sportive cercano in tutti i modi di diminuire questi fattori per cercare di assicurare allo spettatore il maggiore show possibile per aumentare sia gli spettatori che gli ascoltatori in maniera tale da influenzare indirettamente due categorie che rientrano nei consumatori sportivi quali i "mass media" che vogliono trasmettere l'evento con la maggiore audience possibile e gli sponsor che si augurano che coloro che seguono lo spettacolo sportivo possono associare l'immagine della società durante la competizione in maniera tale da rendere i consumatori sportivi dei potenziali clienti. Questo agglomerato di interessi si traduce in termini economici profittevoli per le società sportive che sfruttano l'entertainment per veicolare non solo l'evento e l'immagine dello stesso club ma tutte le società che hanno intenzione di pubblicizzarsi durante la gara e di sfruttare l'audience. La maggior parte delle esibizioni, competizioni sportive si inscenano con il pubblico e quindi tra le persone, e la soddisfazione delle persone può dipendere anche dalle interazioni che si vengono a creare con gli altri individui che

partecipano all'evento. Questa caratteristica assume rilevanza soprattutto nel contesto europeo dove nel mondo del calcio, ci sono stati innumerevoli episodi di violenza fra le tifoserie. In questo contesto, il fattore relazionale incide anche in termini economici sulle società e sulle leghe di riferimento in quanto risulta ovvio che queste connotazioni comportamentali allontanano gli spettatori e partecipanti dalla competizione e dalla lega e di conseguenza fanno diminuire gli ascolti. I fan ed i tifosi accolgono le tutele che la società offre nei loro confronti ed accettano positivamente tutti i comportamenti come l'istituzione di servizi, che migliorano la loro partecipazione nel supportare la propria squadra. Questo può essere fatto con l'istituzione di *Tv private* dei team o di *Social Media* che danno informazioni sui rispettivi club, o servizi all'interno dello Stadio e da cui possiamo dedurre che il prodotto sportivo viene predisposto nei confronti dei tifosi e fan in via principale. Abbiamo anche analizzato che quest'ultimo, viene utilizzato anche da organizzazioni distaccate da questo settore che tramite *Sponsorship & Partnership* promuovono la loro immagine sulla base dell'audience creata dalla competizione sportiva. Questa è una delle principali ragioni per cui molte organizzazioni acquistano biglietti degli eventi sportivi, in maniera tale da offrirli ai loro clienti per darli la possibilità di presiedere ad un evento sportivo. Le organizzazioni decidono di sponsorizzare le società sportive o gli eventi di una lega sportiva perché ritengono che queste politiche possano produrre perforanti livelli di promozione del loro brand e marchio grazie ai livelli di ascolto. Un esempio di queste sponsorizzazioni riguarda i *New Jersey Nets della N.B.A*, che si sono offerti di pagare a tutti i clienti aziendali, come gli sponsor e i partner, un programma di abbonamento per le gare in case della *Regular Season*. Il programma si basava sulle seguenti condizioni, se il proprietario dell'abbonamento non riusciva ad avere un aumento delle vendite del rispettivo business, la società americana di basket si offriva di rimborsare i costi dello stesso abbonamento maggiorato degli interessi. Questa strategia ha portato più di 250.000 dollari ai New Jersey Nets¹⁶. Il prodotto sportivo presenta tutte le tipicità per essere compreso all'interno del settore terziario e viene definito con quattro caratteristiche principali. Il bene sportivo è intangibile perché la sua misurazione in termini quantitativi risulta difficile e soggettiva. La natura intangibile del servizio rende difficile il design e la promozione di quest'ultimo e le compagnie si sforzano nel materializzare la loro offerta usando elementi come le attrezzature, il merchandising, le informazioni, i

¹⁶ Cetina, I., Brandabur, R and Constantinescu, M.(2006) *Marketing serviciilor, Teorie si aplicatii (Services Marketing Theory and Applications)*, Ed Uranus Bucharest 17

simboli, le tariffe etc...¹⁷. Il prodotto sportivo è deperibile, di conseguenza può portare a squilibri tra la domanda e offerta nella effettiva realizzazione del servizio. Quest'ultimo risulta anche inseparabile, in quanto avviene simultanea produzione e consumazione del servizio per i consumatori. Vi è un contatto diretto tra il fornitore e l'acquirente e l'attiva partecipazione del consumatore durante l'uso del servizio. Come detto in precedenza il consumatore può avere l'opportunità di spendere il giorno all'interno delle strutture della società sportiva, e queste giornate si possono tradurre in opportunità di business associate all'evento sportivo. Il bene sportivo è variabile, e come abbiamo definito prima presenta dei fattori per cui l'evento risulta irripetibile. Di conseguenza per concludere l'analisi sul prodotto sportivo bisogna considerare la particolarità dello sport come un'attività umana connessa sia al piacere sia a livello sociale, i comportamenti tipici del consumatore a livello amatoriale, professionale, occasionale e del tifoso, ed infine le caratteristiche dello sport come componente del settore terziario.

¹⁷ Cetina, I., Brandabur, R and Constantinescu, M.(2006) *Marketing serviciilor, Teorie si aplicatii (Services Marketing Theory and Applications)*, Ed Uranus Bucharest 18

1.4 Il comportamento del consumatore, la relazione tra i Fan e le società sportive

“While there are clearly aesthetic pleasures in merely watching a sport performance, the real intensity comes from identifying with an individual or team as they strive to win”¹⁸. Whannel vuole sottolineare l'intensità che un fan dimostra ogni qual volta la propria squadra gioca e compete nella lega di riferimento. Questa dedizione dell'individuo per il suo team si trasforma in abbonamenti televisivi, in biglietti per le partite, in acquisti di gadget e magliette della propria squadra del cuore. Questo fenomeno di identificazione del campione o della squadra diventa veicolo di promozione per tutte le aziende che grazie all'entertainment sportivo veicolano il loro prodotto data l'elevata audience che si viene a creare durante l'evento. Inizialmente il prodotto sportivo era concentrato e sviluppato soltanto per i fans, in particolare per coloro che partecipavano alle partite. Oggi le cose ovviamente sono cambiate in quanto il merchandising sportivo si concentra sui fan ma le società sportive hanno sviluppato più aree di attività economiche da destinare ai consumatori come per esempio le *sponsorship*, i *diritti televisivi*, le *partnership* e gli eventi all'interno del proprio stadio di proprietà. I fan rimangono i consumatori core di questa tipologia di business in quanto è il loro supporto che incrementa la crescita dell'industria sportiva “*the crowd is the supreme authority without which the golden core of the game has no currency*”¹⁹. Per l'autore statunitense, i fan rappresentano il segmento di mercato che genera risorse ed entrate per le leghe professionali. Questi segmenti come vedremo in seguito non solo comprano i biglietti delle partite ma pagano per esempio i parcheggi, le concessioni, le *fidelity card*, gli abbonamenti tv, consolidando un mercato di svariati miliardi di dollari²⁰. Schaff affermò “*in the context of sports marketing, the product is either the entertainment of competition (the uncertainty), or a product/service associated with excitement of the event, or both*”. La relazione dei fan con la propria squadra ed il loro processo di identificazione diviene così intenso e forte che l'affiliazione dura anche nel momento in cui gli stessi team risultino impossibilitati a vincere. Questa pratica viene chiamata *BASKING IN REFLECTED GLORY* o *BIRG*, e riguarda tutti gli individui che hanno un grado di identificazione con un

¹⁸ Whannel, G (1992), *Fields in Vision: Television Sport Cultural Transformation*, Routledge, London

¹⁹ Taylor, R (1992), *Football and its Fans: Supporter and their Relations with the game*, Leicester University Press, Leicester.

²⁰ Ozanian, M.E. “*Suite deals: Why the new stadiums are shaking up the pecking order of sport franchises*”, *Financial World*, May 9, pp 42-56.

team²¹. Questo grado permette ai club professionistici di fare leva sull'identificazione e di conseguenza tramite politiche strategiche che possono vertere sia sul merchandising che sulla spettacolarità dell'evento, cercano di soddisfare i bisogni di ogni consumatore. Altri studiosi si sono concentrati sul livello di identificazione dei fan ed hanno scoperto che minore è il grado di appartenenza ad un team, maggiore è la probabilità che i fans decidano di dissociarsi da un team "perdente" per passare ad un "team vincente". Questo fenomeno è chiamato "*FAIR WEATHER FAN PHENOMENON*"²². La pratica *BIRG* oggi viene estesa anche alle corporazioni, alle compagnie televisive, alle comunità che ospitano i club professionistici. La relazione tra queste due entità, i fan e le società sportive risulta più complessa, perché i consumatori sportivi differiscono tra di loro e di conseguenza per ognuno di essi ci possono essere team, leghe e campioni che possono essere considerati come prodotti sostituibili. All'inizio lo sport, le squadre ed i fan era sostenuti dalle relazioni che si creavano dalla comunità geografica dove sorgeva la squadra. Taylor sostiene che questa tipologia di avvenimenti avviene ancora in molte leghe europee²³. Con l'aumentare degli investimenti aziendali e societari lo sport professionistico è andato verso la privatizzazione adottate dal modello Americano²⁴. Gli studiosi affermano che ci sono quattro distinti gruppi che acquistano il prodotto sportivo ed ognuno di questi presenta diversi interessi e bisogni da soddisfare. Si ottiene così la stimolazione degli operatori del marketing a sviluppare strategie su più livelli di business, in più mercati per aumentare le entrate dei team. Dai dibattiti operati da *Goldman (1989)*, *Grauer (1983)*, *Gray,(1987)* *Jacobs (199)*, *Roberts (1984)* e *Rosembaum (1987)* si può presumere che a determinati livelli le leghe funzionano come un'unica entità, dove i team hanno il diritto di competere contro gli altri pur cercando di mantenere un livello di incertezza per mantenere gli ascolti desiderati²⁵. I team anche se decidono di svolgere operazioni private dovrebbero indipendentemente da queste ultime decidere di collaborare per dare al prodotto sportivo

²¹ Cialdini, R.B, "*Basking in reflected glory: three (football) field studies*", *Journal of personality and Social Psychology*, Vol 34 N°3, pp 366-375

²² Wann, D.L and Branscombe, N.R (1990), "*Die hard and fair-weather fans: effects of identification on BirgGing and CORFing tendencies*", *Journal of sports and Social Issues*, Vol.14 No.2,pp 103-17

²³ Taylor, R (1992), *Football and its Fans: Supporter and their Relations with the game*, Leicester University Press, Leicester.

²⁴ *Nauright; Phillips 1997*

²⁵ *Goldman,1989; Grauer, 1983; Gray,1987; Jacobs, 1991; Roberts, 1984; Rosembaum, 1987*

visibilità ed uniformità²⁶. Goldman afferma che solamente dopo il coinvolgimento dei team all'interno della lega, il bene sportivo può essere prodotto²⁷. Madrigal (1995) invece si concentra sulla esperienza edonistica che ogni consumatore, spettatore, fan sente durante l'evento²⁸. Whannel (1992) sostiene che *"like other forms of entertainment, sport offers a utopia, a world where everything is simple, dramatic and exciting, and euphoria is always a possibility... Sport entertains, but can also frustrate, annoy and depress. But it is this very uncertainty that gives its unpredictable joys their characteristic intensity"*²⁹. Whannel (1992) cerca di sottolineare che l'economia sportiva si basa in via primaria sullo spettacolo che l'evento offre. Il legame di appartenenza che ogni fan assume nei confronti della propria squadra, l'incertezza del risultato ed altri mille aspetti tipici contribuiscono nella produzione di sensazioni ed esperienze che attirano sempre più individui. Le gare offrono visibilità, audience su cui si basano gli interessi delle società che partecipano in prima persona allo spettacolo. Di conseguenza assume notevole importanza, la capacità di comprendere il consumatore, i suoi bisogni e sostenere ricerche nel prodotto sportivo per individuare il segmento di riferimento. Gli studiosi di marketing ritengono fondamentale considerare la strategia nei confronti dei consumatori. La segmentazione aiuta le organizzazioni a categorizzare i consumatori in base ad aspetti ambientali ed emozionali che ogni tifoso possiede nei confronti del proprio club di appartenenza. La segmentazione parte dal presupposto che i fans, hanno un processo di identificazione verso la propria squadra o nei confronti del campione di club, e questo stesso processo consente alle organizzazioni di fare leva su questi ultimi in maniera tale da avere maggiore numero di spettatori durante la competizione, maggiore numero di vendite legate alle politiche di merchandising consentendo alle stesse aziende di ricevere poi sponsorizzazioni e partnership. Si vede dunque come l'ambiente nel settore dell'industria sportiva influenzi il comportamento del consumatore assumendo dinamiche tipiche che influenzano in maniera diretta le organizzazioni. Queste ultime dovranno sviluppare le proprie strategie economiche in funzione dei consumatori per avere successo.

²⁶ Sutton, W.A and Parret, I(1992) *"Marketing the core product in professional team sports in the United States"*, *Sport Marketing Quarterly*, Vol.1. No.2, pp 7-19.

²⁷ Goldman, 1989

²⁸ Madrigal 1995

²⁹ Whannel, 1992

1.5 Le aree di business del settore sportivo

Lo sport è una realtà complessa in cui si combinano aspetti emotivi, razionali, internazionali, locali, individuali, di gruppo, professionistici, amatoriali, *high tech, high touch*, di tradizione, d'innovazione, di competizione, di cooperazione, di aleatorietà, di pianificazione, di riservatezza e di visibilità. La gestione di un'organizzazione sportiva era centrata sull'aspetto tecnico agonistico, mentre oggi la superiorità tecnica è una condizione necessaria ma non sufficiente, ad assicurare il successo di lungo termine di un'organizzazione. *Le organizzazioni si sono sviluppate nel corso degli anni andando incontro ad una vera e propria "convergenza sportiva"*³⁰. La convergenza sportiva non è altro che la cooperazione tra le organizzazioni. Esse rimangono al centro del fenomeno singolarmente con la decisione di affiancarsi e integrarsi a vicenda in maniera tale da creare interdipendenze tra queste ultime, creando una vera e propria rete, basata sul concetto della collaborazione. Le organizzazioni che decidono di affiancarsi alle società sportive sono i partner tecnici, i media tradizionali e nuovi, il territorio, i partner distributivi, i partner commerciali come gli sponsor e coloro che possono migliorare la qualità delle prestazioni dell'evento sportivo e dello sport in sé. La gestione di queste organizzazioni era svolta con lo scopo di assicurare l'evento e le prestazioni sportive per coloro che decidevano di sottoscrivere abbonamenti. Nei mercati globali un'organizzazione sportiva deve gestire diverse aree di business che si dividono in quelle tradizionali come la gestione della biglietteria, degli abbonamenti, del mercato degli atleti, e le nuove aree di business come le sponsorizzazioni, le pubblicità, il merchandising, l'editoria, i social media, l'immagine degli atleti, la finanza ed infine il turismo. Le statistiche indicano che lo sport in questo periodo è un settore che sta crescendo esponenzialmente sia per coloro che decidono di praticare le attività sportive, sia per coloro che si avvicinano al mondo sportivo solo per osservare gli eventi. Basti pensare che l'*Adidas* ha comprato la *Reebok* per 3,1 miliardi di dollari dando vita ad un gruppo da 11,1 miliardi di dollari. Questi numeri indicano come lo sport sta ottenendo sempre più consumatori ed "osservatori", coinvolgendo un numero sempre più elevato di persone.

³⁰ Cherubini, S.(2004) "*La complessità dello sport management*" pp35-60

1.5.1 Area biglietteria e/o iscrizioni

La biglietteria è l'area più tradizionale. In passato le organizzazioni sportive fondavano il business e le iscrizioni e gli abbonamenti nei bilanci pesavano circa il 100% prima dell'avvento delle altre aree operative. Oggi la voce riguardante le entrate delle aziende sportive pesa “solo” il 25%, ed è comunque in grado di generare ingenti ricavi. La domanda di questa attività riguarda le persone fisiche, principalmente i fan, tifosi, di una squadra ma anche tutti gli amatori o solo gli appassionati di uno sport o di un evento. *“La concorrenza di quest'area è costituita principalmente dalle altre squadre, o atleti dello stesso sport ma anche dalle altre attività che possono essere definite come intrattenimento, quindi gli altri sport o altre forme come può essere il teatro, il ballo, o qualsiasi forma che sia riconducibile ad un piacere.”*³¹. La qualità dell'evento assume un'influenza notevole in questa tipologia di business in quanto le persone ed i target potenziali negli ultimi anni si presentano con attese sempre più elevate non solo sull'evento sportivo, ma anche sugli eventi ausiliari e secondari come gli spettacoli di danza o di intrattenimento che l'entertainment sportivo offre durante le partite all'interno degli stadi. Il management deve gestire al meglio dunque la domanda con un'accurata segmentazione ed un attento *pricing* che possa ottimizzare i differenti target con relativi bisogni. Un fenomeno che si sta sviluppando di recente sempre di più riguarda le organizzazioni che si affiancano alle società sportive come partner e gli sponsor che decidono di acquistare i cosiddetti “*corporate boxes*”, per i propri clienti per avere la possibilità di fare pubbliche relazioni.

1.5.2 Area Sponsorizzazioni e Pubblicità

Lo sport a partire degli anni 50, è diventato cliente dei media in quanto quest'ultimi hanno bisogno di comunicare le sue attività al pubblico. Questa tipologia di business si è immediatamente affiancata alla vendita dei biglietti e degli abbonamenti. L'area delle sponsorizzazioni si riferisce all'offerta di spazi comunicativi che l'evento sportivo genera e di conseguenza l'audience che si viene a creare. In questi spazi le organizzazioni secondarie possono veicolare il loro prodotto e instaurare nell'immaginario collettivo del consumatore il loro bene. Il messaggio che queste aziende vogliono far passare è quello di pubblicizzare il

³¹ Cherubini, 2004

prodotto e ottenere nuovi consensi. Il mezzo sportivo proprio per la grande capacità di mettere a disposizione una comunità di spettatori, consente di sviluppare un messaggio attraente ed interessante. Le sponsorizzazioni e la pubblicità stanno crescendo sempre di più, soprattutto dopo gli anni 80 perché si è registrato che coloro che osservano le competizioni sportive accolgono di buon grado le sponsorizzazioni e presentano preferenze per le marche che decidono di diventare partner commerciali. Le società secondarie registrano questo costo nella ragione in cui quest'ultimo arrechi maggiori benefici dell'onerosità dell'operazione stessa in maniera tale da conquistare maggiori consumatori. D'altro canto le società sportive, registrano ricavi e di conseguenza per avere maggiori sponsorizzazioni devono cercare di migliorare l'evento, la squadra e le altre aree di business. Più saranno le persone che si collegheranno alle partite del club professionistico maggiori saranno le richieste di sponsorizzazioni di società secondarie e maggiori saranno i ricavi. Questa tipologia di business può essere operata sotto forma di pubblicità televisiva, oppure tramite cartelloni all'interno degli stadi e di conseguenza si tratta di operare nel settore dei media dove il sistema competitivo è rappresentato dalla televisione, dalla radio, dalla carta stampata, dal marketing e dalle promozioni. La concorrenza di questo settore parte dal presupposto che le società devono innovare continuamente il messaggio pubblicitario, promozionale in maniera tale da avere sempre più ritorni dall'investimento operato. Le società per avere successo cercano di offrire agli "inserzionisti" visibilità e accreditamento in misura superiore a quella della concorrenza rispetto a quanto pagato³². La "*sponsor satisfaction*" riguarda l'analisi razionale e quantitativa della società per avere la comprensione del ritorno dell'investimento, e per creare maggiore soddisfazione per questa tipologia di attività è necessario che il Management crea un network relazionale sia a livello di proprietà sia a livello di "*promoter*" per attrarre sempre più clienti.

1.5.3 Area contenuti Televisivi e Telematici

L'area dei contratti televisivi e telematici ha assunto negli ultimi anni una dimensione ingente ed importantissima per le società che operano all'interno del mondo sportivo. Quando si parla di questa

³² Cherubini, 2004

tipologia di business, l'offerta si basa sui contenuti da immettere nei palinsesti televisivi o di altri media. La domanda è rappresentata dall'audience che si viene a creare a partire dall'evento sportivo e proprio per la grande visibilità che un evento sportivo riesce a raggruppare ci saranno poi le inserzioni pubblicitarie. L'avvento della televisione e dei media hanno acceso il settore sportivo perché vi è stato un allargamento delle possibilità di partecipare in senso figurato alle competizioni. I media hanno consentito a più persone di vedere le gare ed hanno consentito allo sport di poter essere visto in maniera delocalizzata. Oggi un evento sportivo può essere visto in ogni parte del mondo, e data la loro frequenza, questa globalizzazione consente di ottenere elevati livelli di audience. Proprio per queste ragioni molti campionati come la *Formula 1*, la *Premier League* o le leghe americane come la *N.B.A* o *N.F.L*, hanno cercato di valorizzare gli eventi con format e orari sempre più adatti alle esigenze televisive. Il sistema competitivo di questa tipologia di business parte dalla differenza fra i vari sport che attrarranno diverse persone a seconda della loro tipologia di bisogno e si estende anche per le attività televisive come i film, le serie tv che possono attrarre gli spettatori a non vedere le competizioni. In tal senso è importante verificare che il rapporto di audience generata ed appeal per gli inserzionisti sia migliore rispetto a quello di altre opzioni. Il contenuto sportivo è spesso percepito vantaggioso in quanto garantisce un'audience abbastanza prevedibile, ha un costo comparato piuttosto basso, assicura una maggiore partecipazione emotiva del pubblico³³. È una area molto attrattiva, nella maggior parte delle società contribuisce quasi al 50% delle entrate in bilancio di queste ultime, con un aumento dei pagamenti delle emittenti televisive sia pubbliche sia private e proprio per questo motivo c'è una continua innovazione nello studio dei format da utilizzare, gli orari dove ci sarà maggiore audience, in maniera tale da aumentare sempre di più l'audience dell'evento in sé.

1.5.4 Area di Merchandising

Il merchandising sportivo è un'area di business prevalentemente sviluppata nei modelli di business sportivi anglosassoni ed americani. Questa tipologia di business si sta sviluppando recentemente, e sfrutta la relazione che si viene a creare con i fan o i tifosi di un club professionistico ed esporta il logo ed il brand commerciale della stessa società. La domanda è rappresentata come detto dai tifosi o fan. L'offerta può

³³ Cherubini, 2004

riguardare tutti beni materiali che vengono venduti con il marchio o logo della società sportiva. La gestione dei manager nel merchandising sportivo contribuisce ad avere ricavi e profitti in questa tipologia di business. La gestione del manager inizia con la scelta del “*make or license*”, il primo riguarda la possibilità di gestire direttamente il business, facendo produrre a terzi i beni di riferimento ma vendendo e distribuendo questi ultimi direttamente nei propri *store o grazie all’e-commerce*. I manager devono controllare e gestire la filiera produttiva nella loro interezza in maniera tale da ottimizzare questa strategia competitiva per avere profitti. Il secondo invece la possibilità di concedere a terzi la produzione e la vendita del merchandising stesso con l’utilizzo di royalties che possono essere fisse o variabili. La concessione riguarda l’uso del marchio societario. Le società possono anche decidere di utilizzare entrambe le strategie, e di conseguenza utilizzare per determinati prodotti la strategia “*make*” e per altri la strategia “*license*”.

1.5.5 Area Gestione impianti e Immobiliare

La gestione degli impianti sportivi è una tipologia di business che sta crescendo rapidamente perché negli ultimi anni c’è stato un impatto notevole a livello di bilancio. Lo stadio di proprietà incide in maniera diretta sulle entrate della società non solo per la vendita dei biglietti ma anche per la diversificazione di prodotto che le società sportive fanno all’interno delle loro strutture cercando di soddisfare tutti i bisogni degli spettatori come la creazione di ristoranti o di centri commerciali o contratti di locazione per alcune aree. Lo stadio concede al management l’opportunità di lavorare su progetti a seconda dell’evento, che essendo sportivo varia molto velocemente e di conseguenza la gestione di quest’ultimo dovrà essere predisposta verso una continua innovazione in maniera tale da seguire i gusti dei consumatori. Inoltre le società sportive non solo utilizzano lo stadio di proprietà ma anche piccoli centri sportivi che possono sviluppare un patrimonio riferito all’impianto e ai locali collaterali, come i piccoli centri sportivi, le palestre, i parcheggi e tutti i prodotti o servizi che possono rientrare nell’ottica del settore sportivo. Uno dei problemi per quest’area di business è il rischio associato ad ogni investimento, che risulta mediamente oneroso e proprio per l’onerosità delle operazioni il “*project management*” assume una dimensione di notevole importanza per la gestione non solo dell’evento, ma della fruizione del prodotto che viene diversificato e per la

progettazione della stessa infrastruttura. La domanda di questo settore riguarda le società sportive, le imprese che decidono di locare le aree messe a disposizione proprio dai club professionistici per ottenere profitti. La domanda si espande anche a coloro che decidono di sfruttare gli stessi stadi come le imprese di *entertainment* musicale, o di intrattenimento che decidono di locare la struttura per gli spettacoli personali ottenendo in affitto la stessa struttura nel momento in cui non ci sono manifestazioni sportive. Analizzando le competenze di questo business si comprende come le organizzazioni sportive si stiano allargando a livello delle attività economiche proprio per avere maggiori entrate grazie alle strutture dove si sviluppano le competizioni e partecipano i fan o tifosi di queste ultime. Per avere successo si presume che i manager debbano lavorare sulla struttura sportiva che rimane in via principale lo stadio, per creare nell'immaginario collettivo una visione positiva dello stesso impianto per valorizzare l'evento. Nel contesto delle "*facilities sportive*" si inseriscono nell'ambiente competitivo, la burocrazia, le istituzioni governative e proprio questi fattori competitivi nel modello europeo di business soprattutto in Italia hanno rallentato lo sviluppo di questa area di business.

1.6 I modelli economici nell'industria sportiva adottati negli Stati Uniti ed Europa

I modelli utilizzati all'interno del settore sportivo si differenziano tra il modello americano di business incentrato sulla "fair competition" ed il "competitive balance" e quello gerarchico piramidale europeo. Le leghe americane nascono nella seconda metà dell'ottocento, la prima a formarsi fu lega del Baseball che diventerà poi la *Major League Baseball*, in seguito poi ci sarà l'istituzione della *NBA*, *NFL*, *NHL*. La struttura di queste leghe è fissa, i campionati non sono aperti ma vengono definiti chiusi in quanto non esiste la possibilità di promozione e retrocessione. I team all'interno di queste leghe storicamente si sono fusi tra loro per migliorare sia la performance sportiva sia i ricavi ottenuti dalla gestione economico-finanziaria. L'unione dei team permetteva di aumentare l'audience consentendo di raggruppare due tifoserie in un'unica ed inoltre di sfruttare le sinergie tra sia a livello manageriale sia a livello economico. Il rapporto che si instaura tra la lega e le squadre aderenti, risulta di notevole importanza, perché nel sistema americano le leghe e le squadre crescono in maniera proporzionale. Le leghe americane sono strutturate con all'interno i club o le franchigie per quanto riguarda la *N.B.A.* e vengono amministrate in forma individuale in maniera congiunta fra le varie squadre per offrire insieme il prodotto sportivo. L'ambiente competitivo di riferimento negli Stati Uniti risulta dunque collaborativo in quanto la lega e vari team cooperano tra di loro per migliorare sia lo spettacolo sia il campionato nella sua interezza. I proprietari dei team godono dell'autonomia gestionale sulle operazioni del merchandising, all'interno degli stadi e collaborano con i "competitor" per lo spettacolo da offrire nei match in cui si affrontano. Inoltre questi ultimi hanno il diritto di spostare le stesse franchigie o squadre in città diverse con l'approvazione della lega e dell'antitrust. Nello sport come analizzato in precedenza, lo scopo principale per attirare spettatori che vengono definiti come la "benzina" del settore, è quello di cercare di avere l'incertezza del risultato nelle competizioni. Di conseguenza si cerca di evitare la formazione di posizioni dominanti all'interno dei vari campionati e nel sistema americano, gli organi di controllo vengono svolti dall'*Antitrust* e dalle stesse leghe che viene intesa come l'organizzazione di tutte le società sportive che praticano la stessa disciplina. Per evitare posizioni dominanti e instaurare il principio del *fair competition*, le leghe hanno istituzionalizzato il passaggio dello sport universitario (college) al mondo professionistico con il *Draft*, con il controllo del tetto ingaggi definito

come “*Salary Cap*” ed infine il sussidio a favore delle squadre meno forti. Il *Draft*, è il sistema adottato nelle leghe americane per gestire il mercato dei giocatori professionisti senza contratto, quindi l’immissione dei giocatori provenienti dal college e i giocatori provenienti dalle altre parti del mondo. Ogni squadra ha diritto ad una scelta definita come *pick*. L’ordine di selezione assume fondamentale importanza proprio per il principio del fair *competition*, perché l’ordine di scelta concede la possibilità di ingaggiare i giocatori più forti. La prima scelta spetta di diritto alla squadra classificatosi all’ultimo posto l’anno precedente. Proprio per questo ordine di scelta, le leghe americane risultano particolarmente affascinate perché questo sistema fa sì che ogni anno una squadra possa vincere il campionato rendendo incerta tutta la competizione attirando di conseguenza sempre più spettatori. Il *Salary cap* o tetto salariale è un contratto collettivo stabilito tra giocatori e proprietari per cui una determinata quota percentuale dei proventi complessivi della lega deve essere devoluta per gli stipendi ed i “benefits” dei giocatori. Dividendo questa somma relativa a tutta la lega per il numero delle squadre si determina il budget massimo e quello minimo che ciascuna squadra può spendere per i salari³⁴. Per quanto riguarda i diritti televisivi che rimangono una delle principali entrate del settore, le leghe americane formano per contratto con le emittenti televisive e le squadre la distribuzione mediatica delle varie competizioni. In America ci sono sostanzialmente due modelli distinti, uno che riguarda la *National Football Association* e l’altro adottato dalle altre leghe come la *National Basketball Association* e la *Major League Baseball*. Il modello adottato dalla NFL parte dalla struttura del campionato, in cui si gioca prevalentemente settimanalmente, la domenica, e proprio per la cadenza settimanale i diritti risultano facilmente cedibili alle reti televisive nazionali, che poi li trasmettono alle reti private stagionali. Nel secondo modello, sono direttamente i club professionistici che gestiscono la commercializzazione dei diritti televisivi in ambito locale, per esempio gli Oklahoma City Thunder squadra della NBA ha chiuso un contratto di trasmissione delle partite con *FOX SPORT Oklahoma*³⁵. La lega in questo modello ha il compito di chiudere i contratti solo a livello nazionale, e di conseguenza si riserva il diritto di trasmissione per le partite con maggiore “*appeal*” nella *regular season* ed i *playoff*. Lo scopo di questo modello è molto semplice la lega lasciando libero l’accordo dei club alle televisioni locali, cerca di concedere più flessibilità a quest’ultimi cercando di farli massimizzare il profitto da questo settore. Ovviamente se crescono le entrate

³⁴ Caselli, 2003

³⁵ NBA.com

ed i fatturati dei club crescerà di pari passo la lega di riferimento. Il modello europeo, invece si sviluppa dopo la fine della seconda guerra mondiale e si divide principalmente in due modelli, il modello utilizzato nell'Europa occidentale e quello orientale. Nell'Europa orientale, il sistema di business sportivo veniva finanziato totalmente dallo Stato, dove l'interesse pubblico era messo in posizione di preminenza e di conseguenza non c'erano sbocchi economici per gli investitori privati. In questo caso l'ambiente competitivo essendo nel periodo storico dell'*U.R.S.S.*, giocò un ruolo predominante nella crescita di questa tipologia di business in quanto veniva condotto come una delle tante attività pianificate dal centro. In Europa occidentale, invece il settore sportivo si sviluppò con iniziative sia di natura privata sia di natura pubblica adottando dunque un sistema misto. Le iniziative pubbliche assumono notevole importanza in Europa perché lo sport è esploso con l'avvento delle televisioni che nella seconda metà del novecento appartenevano ed erano monopolizzate dai vari Stati. In questo modello, la struttura viene definita gerarchica piramidale, con un sistema di federazioni nazionali e comunitarie. La struttura piramidale implica un'interdipendenza tra i vari livelli, non solo da un punto di vista dell'organizzazione ma anche da quello delle competizioni³⁶. Lo sport in Europa nasce dalla società civile, all'interno di club che giuridicamente non avevano come scopo iniziale quello di lucro ma quello mutualistico, inoltre essendo lontane da logiche d'affari le organizzazioni europee hanno a lungo sofferto di mancata esperienza manageriale in quanto le posizioni di vertice erano gestite da non professionisti o volontari. A differenza dei campionati americani, i campionati europei vengono definiti come campionati che utilizzano un sistema aperto con promozioni e retrocessioni in cui ogni anno ogni squadra ha la possibilità di salire o di scendere di categoria in base ai propri risultati sportivi. Il sistema delle retrocessioni consente di far aumentare di spettacolarità gli stessi campionati in quanto le squadre che si posizionano negli ultimi posti della classifica lottano fino alla fine per non retrocedere, appassionando e dando senso a tutte le partite del campionato. Se la retrocessione è un vantaggio per la bellezza delle partite, però incide sulla aleatorietà degli stessi club sportivi perché ogni categoria, ha un impatto economico diverso. Partecipare ad una Serie A o Serie B cambia a livello bilancistico sia per i costi da sostenere sia per le entrate derivante dalle varie attività dei club. Risulta ovvio infatti che un match della serie cadetta avrà una risonanza minore rispetto ad un match di Serie A, facendo diminuire le entrate delle

³⁶ Caselli, 2003

emittenti televisive. Inoltre nel sistema europeo vengono inserite le competizioni fra le varie Nazionali, come le qualificazioni degli Europei o le qualificazioni dei Mondiali di Calcio facendo diminuire il numero di partite dei campionati. In Europa le federazioni gestiscono i contratti con le emittenti televisive, agendo come qualsiasi altra azienda commerciale. Le federazioni ed i club in questo momento storico, si sono ritrovate molte volte in rotta di collisione proprio per i numerosi conflitti di interessi che si sono creati, perché si presume che in questo ambiente competitivo, non c'è ancora un contesto cooperativo e collaborativo e sempre più spesso i presidenti dei vari club nei confronti dei presidenti delle varie federazioni non trovano unione di intenti perché ritengono che i loro interessi non siano rappresentati correttamente. Inoltre di notevole importanza a livello bilancistico assume la voce del mercato dei giocatori. Nel modello europeo, il giocatore viene scambiato come un bene e quindi oggetto di valutazione economica. Si viene così a creare il cartellino che altro non è che il prezzo dello stesso giocatore che una squadra deve pagare per assicurarsi le prestazioni di quest'ultimo. Di conseguenza le società europee soprattutto nel mondo del calcio con la compravendita e la cessione dei giocatori cercano di assicurarsi una cospicua fonte di denaro e di entrate. In questo momento, il modello europeo è oggetto di violente pressioni sia a livello istituzionale che dei club, perché a causa anche di problemi dovuti all'ambiente competitivo come la burocrazia o l'intervento statale soffre in termini di crescita rispetto al modello utilizzato in America. Ci sono tre principali differenze fra questi due modelli. La prima differenza riguarda la lega, che come abbiamo definito poco anzi, in Europa viene definita aperta mentre negli Stati Uniti viene definita chiusa, e la stessa struttura influisce sui bilanci dell'economia di questi club. In America le società essendo a sistema chiuso, partecipano soltanto ad una competizione e proprio per questa certezza avranno dei ricavi che possono essere ritenuti costanti. In Europa il sistema aperto, fa sì che le squadre possano partecipare anche ai campionati europei e retrocedere e questa aleatorietà fa sì che ogni anno una società in base al risultato sportivo possa avere variazioni al livello dei ricavi sia in senso positivo sia in senso negativo. La seconda differenza riguarda le operazioni messe in atto per tutelare la competitività. Negli Stati Uniti, viene adottato il principio della *fair competition* ed anche del *competitive balance*, e di conseguenza le stesse leghe in cooperazione con l'*antitrust* tendono ad evitare la formazione di posizioni dominanti all'interno della lega. In Europa non ci sono operazioni per tutelare la concorrenza e di conseguenza si vengono a formare

posizioni dominanti dove sostanzialmente pochi club hanno accesso ad una maggiore fetta dei diritti televisivi, del merchandising e dei stessi giocatori che vorranno gareggiare all'interno della squadre più blasonate. La terza differenza riguarda la divisione delle entrate. In genere la fonte delle entrate è di natura duplice, quella derivante le entrate dai diritti televisivi e l'acquisto dei biglietti per le competizioni. In Europa i diritti di diffusione per le manifestazioni sportive vengono assegnate ai club in base al loro risultato sportivo, e di conseguenza questo aspetto vuole sottolineare un'ulteriore differenza con il modello americano in quanto i club europei potranno avere risultati economici rilevanti soltanto con risultati sportivi rilevanti. In America invece grazie al *Sports Broadcasting act* nel 1966³⁷, la gestione di questa tipologia di business è fortemente centralizzata, ogni club può decidere di accordarsi liberamente con le tv locali, dando la facoltà di contrattare nel miglior modo possibile gli stessi club. Per quanto riguarda invece la voce biglietteria bisogna sottolineare in Europa, in alcuni paesi come l'Italia, la questione stadio sia fortemente di attualità in quanto la maggior parte di società professionistiche soprattutto nel mondo del calcio non possiede uno stadio di proprietà e di conseguenza è costretto ad affittarlo a comune o privati. Nel modello Inglese si è osservato come lo stadio rappresenti un investimento oneroso, ma grazie al bacino d'utenza che mediamente una squadra possiede e a politiche di merchandising e di "*Event Facilities Management*" quest'ultimo può diventare una delle principali fonti di entrate per le società sportive. Si può presumere che in questo caso l'ambiente competitivo, influisca in maniera diretta sulla diversificazione del prodotto in Europa in quanto ci sono meno modi in cui le aziende possono soddisfare il consumatore. In America essendoci ingenti investimenti privati tutti i club professionistici hanno lo stadio di proprietà e il modello americano presenta differenze tra la NFL dove il 40% delle entrate è destinato alla squadra ospite mentre nelle altre leghe non c'è alcun meccanismo di divisione.

Dopo aver analizzato le differenze, possiamo analizzare nel seguente capitolo le organizzazioni sportive come sono strutturate e disciplinate e sottolineare in maniera specifica le differenze fra le organizzazioni americane ed europee.

³⁷ Lo Sport Broadcasting Act, 1961, è stato fatto in risposta ad una decisione della corte suprema la quale decise che i metodi della National Football League di negoziazione dei loro diritti televisivi e di broadcasting violavano le leggi Antitrust. La corte decise che il "pooling" dei diritti di tutte le squadre da includere in un contratto esclusivo tra le maggiori leghe ed il CBS era illegale. Di conseguenza è permessa la vendita di pacchetti televisivi ad un network o a vari network in cui i membri della league dividono equamente, una procedura comune al giorno d'oggi.

2 Le organizzazioni sportive

2.1 La teoria organizzativa ed il management delle organizzazioni sportive

Il fenomeno sportivo presenta, dal punto di vista manageriale, alcune caratteristiche particolari che ne determinano la specifica configurazione organizzativa e operativa. In primo luogo va rilevato che, negli ultimi decenni, le organizzazioni sportive (in Italia come all'estero) sono state investite da una dinamica evolutiva che ne ha modificato il *modus operandi*. Cherubini parla al riguardo di una trasformazione dello *sport management* da *monobusiness* a *mullitibusiness*³⁸. A fronte di un fenomeno di sportivizzazione della società (è cambiata infatti profondamente la qualità e la quantità della domanda di servizi sportivi, espressa da una quota sempre più ampia della popolazione), è mutato in modo radicale anche il funzionamento del “sistema sportivo”. Ciò ha determinato “una proliferazione d’esperienze e di paradigmi di attività sempre meno assimilabili ai canoni rigidi e alle regole standardizzate dello sport di competizione novecentesco, figlio della cultura produttivistica della misurazione, della quantificazione del rendimento”³⁹. La letteratura economica tende ad evidenziare come nel corso del nuovo millennio sia stata superata la classificazione delle aziende in “unità di consumo” (o “aziende d’erogazione”), dal momento che si ritiene che ogni organizzazione economica svolga fundamentalmente attività di produzione⁴⁰. Gli studi aziendali danno rilievo, infatti, al “nucleo” delle organizzazioni produttive che possiedono i requisiti necessari per essere considerate “aziende”. Lo studio di questi requisiti è importante poiché “le aziende, di ogni natura e dimensione, rappresentano unità del sistema economico generale predisposte e strutturate tipicamente per lo svolgimento dei processi finalizzati alla produzione economica”⁴¹. Le unità che operano all’interno del sistema economico possono essere definite aziende se si riscontrano in esse alcuni caratteri distintivi: una visione sistemica, l’autonomia e l’economicità. La visione sistemica è sicuramente presente nelle organizzazioni sportive. Essa implica infatti l’integrazione di tutte le operazioni, poste in essere per

³⁸ Cherubini, 2004

³⁹ Porro N. (2007), *Le organizzazioni dello sport come soggetti dell’economia civile* in C. Buscarini, F. Manni, M. Marano (a cura di), *La responsabilità sociale e il bilancio delle organizzazioni dello sport*, Milano, Franco Angeli.

⁴⁰ Si è, difatti, d’accordo nel ritenere che “la maggior attenzione che necessariamente viene dedicata alle complessive performance delle organizzazioni fa emergere che non esistono organizzazioni che non producano beni o servizi” (Cavaliere-Ferraris Franceschi, 2005, p. 111).

⁴¹ Cavaliere E., Ferraris Franceschi R. (2005), *Economia aziendale - volume I*, Torino, Giappichelli. p. 122

realizzare gli obiettivi dell'organizzazione, coordinando ogni comportamento organizzativo o economico in funzione del risultato di impresa. La prospettiva sistemica delle organizzazioni sportive (in quanto aziende) comporta che ogni decisione strategica e operativa non può essere assunta senza fare riferimento all'oggetto sociale e alle "altre decisioni che ad essa si collegano nello spazio e nel tempo"⁴². Le organizzazioni sportive presentano, inoltre, il carattere dell'autonomia, la quale implica una piena libertà di decisione a livello strategico ed operativo. L'autonomia dello *sport management* permette, infatti, ai centri decisionali di porre in essere le scelte economiche in assenza di pressioni o condizionamenti da parte di gruppi di potere esterni. Questa definizione fa sorgere un contrasto di natura ambientale per quel che riguarda l'ambiente competitivo americano ed europeo. Il primo consente alle organizzazioni di avere ampia autonomia nelle scelte operative e strategiche. Il secondo tende ad avere autonomia strategica ed operativa ma incontra problemi di natura burocratica e di relazioni con le proprie federazioni. Le Federazioni e gli altri organismi di controllo hanno il compito di individuare alcuni limiti operativi e di definire un quadro regolamentare generale, ma non possono interferire sulle scelte gestionali delle organizzazioni sportive⁴³. La definizione di Richardson-Palmer vuole sottolineare lo scopo primario delle leghe americane che cercano di innovare e superare i limiti che i Club incontrano nella definizione del proprio business. Questi club professionistici si basano, infine, sull'economicità della loro gestione. L'economicità implica la necessità che l'intera attività posta in essere dall'organizzazione sportiva sia ispirata alla logica dell'efficacia strategica e dell'efficienza operativa. La prima consiste nella capacità dell'organizzazione produttiva di destinare le risorse disponibili alla realizzazione di obiettivi vincenti, di selezionare, cioè, risorse produttive (atleti, strutture, finanziamenti) in grado di permettere la vittoria sportiva e di soddisfare le attese degli spettatori. Queste due obiettivi sono la separazione tra le organizzazioni americane ed europee. Le prime cercano di massimizzare l'esperienza dello spettatore, le seconde invece cercano di arrivare al risultato sportivo in posizione prioritaria rispetto alle altre aree di attività. Per efficienza operativa, invece, si intende la capacità dell'organizzazione di realizzare tali produzioni, ai dovuti livelli qualitativi, con il minor possibile impiego delle risorse disponibili⁴⁴. Le società sportive sono predisposte e strutturate tipicamente per lo svolgimento dei processi finalizzati

⁴² Piantoni G. (2009), *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Milano, Egea

⁴³ Robinson L., Palmer R. (a cura di) (2011), *Managing voluntary sport organisations*, London, Routledge, 2011

⁴⁴ Piantoni, 2009

alla prestazione sportiva e alla produzione economica. A queste si affiancano altre organizzazioni produttive, che non sono aziende, ma che svolgono al loro interno attività economiche di produzione assimilabili a quelle che caratterizzano l'intera attività delle aziende. Occorre notare come il concetto di impresa di servizi sportivi è stato oggetto di diverse interpretazioni da parte degli studiosi. Slack (1998) ne dà un'interpretazione piuttosto ampia. Infatti, secondo questo autore, può essere definita come “organizzazione sportiva” una qualsiasi organizzazione pubblica, privata e volontaria, che fornisce prodotti e servizi legati allo sport (il termine comprende, quindi, anche le imprese industriali e i media legati anche in modo incidentale allo sport)⁴⁵. Questa definizione collega la definizione di organizzazione sportiva a quella dell'industria dello sport e tende a far rientrare nell'ambito delle organizzazioni sportive tutte le tipologie organizzative che fanno riferimento all'industria sportiva, cioè tutte le organizzazioni pubbliche, private e volontarie che forniscono prodotti e servizi legati allo sport. Ne deriva che possono essere definite come “organizzazioni sportive” anche realtà economiche come, ad esempio, la Nike (esplicitamente citata da Slack tra le organizzazioni sportive), un'azienda industriale, o aziende dei media legate allo sport. Piantoni, invece, che il termine società sportive sia da riservare a quelle imprese che hanno al loro *core* le attività sportive. Secondo le due autrici rientrano, quindi, tra le società sportive “*quelle organizzazioni che offrono servizi legati allo sport, in cui l'attività sportiva è praticata ed organizzata dai membri dell'organizzazione ed in cui il fruitore può partecipare in modo più o meno attivo, praticando direttamente lo sport o fruendone sotto forma di spettacolo*”⁴⁶. In questo modo, le organizzazioni sportive risultano essere quelle;

- a) che offrono servizi legati allo sport;
- b) in cui l'attività sportiva è praticata e organizzata dai membri dell'organizzazione;
- c) e in cui il fruitore può partecipare in modo più o meno attivo, praticando direttamente lo sport o fruendone sotto forma di spettacolo.

A monte e a valle delle organizzazioni sportive vi sono, rispettivamente, i fornitori di beni e servizi direttamente o indirettamente per lo sport e i consumatori di sport, rappresentati dai praticanti o dagli spettatori. Le organizzazioni sportive sono, quindi, l'attore che “intermedia” il rapporto tra questi due

⁴⁵ Slack T.S. (1998), *Is there anything unique about sport management?*, in *European journal for sport management*, 2, pp. 21-29

⁴⁶ Piantoni 2009, p. 12

mercati⁴⁷. Le organizzazioni sportive sono state analizzate ricorrendo a diversi approcci teorici. Le due prospettive dominanti nella letteratura analizzano le organizzazioni sportive rifacendosi ad un approccio sistemico “meccanicistico” o “organicistico”. Un terzo modello teorico studia le organizzazioni sportive utilizzando l’approccio delle metafore di Morgan⁴⁸ e, in particolare, utilizzando la metafora biologica. Chatterjee e Lehmann (1997), ad esempio, utilizzano questo approccio per spiegare la relazione tra il miglioramento degli standard e la riduzione della varianza delle prestazioni dei *team* sportivi che, secondo gli autori, è un classico effetto dell’evoluzione da stadi iniziali a stadi di maturità, come avviene per i sistemi biologici⁴⁹. L’approccio delle metafore è stato anche alla base di uno studio di Keidel (1987) che, nel suo contributo dal titolo *Team sports models as a generic organizational framework*, ha costruito nuove metafore a partire dalla considerazione di diversi tipi di sport e applicando questo approccio all’analisi dei comportamenti organizzativi. Secondo l’autore, il football, il basketball, il baseball ed il calcio possono essere concepiti come metafore di modelli organizzativi tipici. Questo approccio, anche se valido in una prima fase di studio di organizzazioni complesse, può portare a focalizzarsi su aspetti parziali dell’organizzazione studiata⁵⁰. Slack (1997) sostiene che, data la complessità e varietà delle organizzazioni sportive, è necessario utilizzare più approcci, in maniera integrata, per descriverle e spiegarle⁵¹.

⁴⁷ Piantoni, 2009

⁴⁸ Morgan G. (1986), *Images of organizations*, Beverly Hills, ed. Sage

⁴⁹ Chatterjee S., Lehmann R. (1997), *Evolution of team sports: A case study for National Basketball Association*, in *Journal of Sport Behavior*, v. 20, n. 4.

⁵⁰ Keidel R.W. (1987), *Team sports models as a generic organizational framework*, in *Human Relations*, v. 40, n. 9.

⁵¹ Slack, 1997

2.2 Le dimensioni e le strutture adottate nelle organizzazioni sportive

Per cercare di classificare le organizzazioni sportive, è utile fare riferimento agli studi organizzativi e di economia aziendale. Essi rilevano che le aziende possono essere differenziate e classificate a seconda di come si rapportano al loro ambiente specifico, cioè ai mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di collocamento dei beni e/o servizi (prodotti), e di come esse possano determinare il valore creato attraverso l'attività produttiva⁵². Sotto questo profilo possono essere individuate *due* grandi classi di aziende. La prima classe comprende le imprese, vale a dire quelle aziende che attuano la loro funzione produttiva agendo tramite rapporti economici nei mercati e fronteggiando la concorrenza dal lato della domanda e dell'offerta⁵³. Queste organizzazioni tendono a realizzare il profitto di lungo periodo, motore del loro sviluppo e il valore da esse creato è facilmente determinato in riferimento ai valori di scambio. La seconda classe comprende le aziende che producono agendo del tutto o in parte in contesti economici particolari, in cui la domanda e/o l'offerta di beni e servizi si sviluppa in forme di competizione attenuate e indirette⁵⁴. In questo tipo di aziende il "valore creato" è difficilmente determinabile, in quanto, in assenza totale o parziale del mercato, "è necessario fare riferimento ai valori d'uso che non trovano espressione in scambi monetari su mercati competitivi"⁵⁵. Questa analisi permette di delineare una classificazione delle organizzazioni operanti nel settore dello sport. Questa classificazione fa riferimento al tipo rapporto che instaurano con il mercato e del modo in cui creano valore attraverso la loro attività produttiva. In particolare, se nel caso delle imprese il valore creato è determinato dal mercato, in quanto si fa riferimento ai valori di scambio dei fattori acquisiti per la produzione e ai prodotti ceduti nella vendita, nel caso delle organizzazioni che operano in un quasi-mercato, è necessario fare riferimento sia ai valori monetari che ai valori d'uso. Questi ultimi *non trovano espressione in scambi monetari su mercati competitivi, ma sono funzione dell'utilità che ciascun soggetto utilizzatore attribuisce al bene o servizio, come avviene nel caso dei supporter di un club*⁵⁶. Una prima classe di aziende sportive comprende le unità produttive operanti nel settore dello sport che svolgono la loro attività sia nella produzione industriale e commerciale, sia in altri settori imprenditoriali collegati alla

⁵² Gómez S., Kase K., Urrutia I. (2010), *Value creation and sport management*, Cambridge, Cambridge University Press

⁵³ Possono essere pubbliche o private, grandi o piccole, individuali o collettive.

⁵⁴ Ciò avviene per differenti ragioni ed è la conseguenza di diverse scelte in ordine alle motivazioni che spingono i soggetti a dare vita alle organizzazioni produttive.

⁵⁵ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S. (2004), *Il business del calcio*, Milano, Egea p. 16

⁵⁶ Rubino F. (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società sportive*, Milano, Etas, p.62

prestazione di servizi. Questa classe comprende le società sportive professionistiche, cioè le organizzazioni sportive in senso proprio, ma comprende anche le aziende produttrici di attrezzature tecniche, di articoli sportivi, di abbigliamento sportivo (genericamente inteso); le imprese che commercializzano tali prodotti; le testate giornalistiche, organizzate sotto forma di imprese editoriali. Una seconda classe comprende le Amministrazioni pubbliche intese in senso lato. Si tratta dei soggetti che, nelle diverse nazioni, gravitano nel settore della Pubblica amministrazione e che seguono a livello governativo l'organizzazione delle attività sportive⁵⁷. Nella terza classe sono comprese le aziende che operano all'interno di un mercato apparentemente assente o attenuato, sia per l'acquisizione di alcune risorse, sia per la cessione di beni e servizi a specifiche categorie di utilizzatori⁵⁸.

Classificazione delle aziende e delle organizzazioni sportive

-
- | | |
|---|--|
| <p>1. <i>Imprese</i>: Aziende che operano in ambito sportivo e che realizzano la loro funzione produttiva operando sul mercato ed affrontando la competizione sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Imprese industriali e commerciali dello sport; • Imprese di servizi • Società sportive professionistiche; • Industria dei media (imprese editoriali e reti televisive specificatamente indirizzati allo sport); • Istituti per il credito sportivo; |
| <p>2. <i>Amministrazioni Pubbliche</i>: Aziende (anche private) che operano a volte in assenza di mercato, cedendo gratuitamente o a prezzi non remuneratori i propri servizi alla collettività</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comitati nazionali |
| <p>3. <i>Associazioni sportive e fondazioni</i>: Aziende che operano dal lato della domanda e/o dell'offerta, in un mercato in parte assente o attenuato.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Federazioni Sportive Nazionali (ed eventuali Leghe); • Enti di Promozione Sportiva; • Discipline Sportive Associate; • Associazioni e società sportive dilettantistiche; • Associazioni di categoria (es. associazioni arbitri); • Associazioni benemerite sportive; • Fondazioni operanti in ambito sportivo. |
| <p>4. <i>Cooperative operanti nel settore dello sport</i>: Aziende che operano dal lato della domanda e dell'offerta su mercati particolari e limitati.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperative che realizzano/gestiscono impianti sportivi di proprietà o in convenzione; • Cooperative di operatori sportivi. |
-

Oltre alle associazioni, occorre annoverare anche le fondazioni, cioè quelle organizzazioni basate su un patrimonio e uno statuto, private, auto-governate, senza distribuzione di profitti, caratterizzate da una finalità

⁵⁷ In Italia si fa riferimento al Coni e ai diversi Ministeri.

⁵⁸ Piantoni, 2009

di pubblica utilità⁵⁹. In ambito sportivo questa tipologia di azienda è difficilmente rinvenibile, in quanto non si riscontra una missione totalmente orientata allo sport, ma al perseguimento di attività filantropiche di assistenza e beneficenza in senso tradizionale. Vi sono, però, alcuni esempi di fondazioni, legate spesso alle grandi società sportive professionistiche e indirizzate alla promozione dello sport in Paesi emergenti. Esse prestano un'attenzione particolare ai minori coinvolgendoli nella pratica sportiva⁶⁰. In questo ambito rientrano soprattutto le Federazioni nazionali specializzate, cioè i soggetti giuridici cui si affiliano società sportive, polisportive e associazioni sportive dotate di specifici requisiti. Per completare il quadro, le organizzazioni operanti nel settore dello sport comprendono quelle che operano, dal lato della domanda o dell'offerta, su mercati particolari e limitati (caratterizzati dal fatto che i fornitori che conferiscono alcuni fattori, o i clienti ai quali l'organizzazione cede i risultati della sua attività, sono gli stessi proprietari dell'azienda). Questa tipologia comprende tutte quelle organizzazioni costituite in forma di cooperative, impegnate a fornire servizi per lo sport con finalità mutualistica. Esse si occupano della gestione di attività e strutture rivolte al pubblico, in collaborazione con diverse federazioni sportive, con enti di promozione sportiva, ecc.⁶¹. Una specifica di questa classe di aziende è rappresentata da tutte quelle cooperative fondate da educatori, animatori e dirigenti operanti all'interno del sistema sportivo la cui attività è orientata alla mutualità. Il passaggio ad un modello dello sport-spettacolo ha creato un "fenomeno" in cui le diverse organizzazioni devono interagire le une con le altre, con un'elevata capacità di gestione economica (in un contesto in cui ormai si combinano aspetti passionali e razionali, internazionali e nazionali, personali e d'insieme, professionistici e dilettantistici, di competizione e di cooperazione). Tutto ciò ha creato una vera e propria "convergenza sportiva"⁶² in cui le organizzazioni sportive, al centro del sistema, sono integrate da altre organizzazioni di varia natura che interagiscono tra loro, creando un vero e proprio *network*. In questo network si devono utilizzare, in misura sempre maggiore e a tutti i livelli dell'organizzazione, strumenti gestionali che derivano direttamente dall'applicazione di principi della letteratura economico-aziendale. L'oggetto di analisi della tesi si sofferma sulle imprese che svolgono meramente l'attività sportiva professionistica. Le aziende che operano in ambito sportivo e che realizzano la loro funzione produttiva

⁵⁹ Infatti, una fondazione è uno strumento giuridico che una persona, un gruppo di persone o anche un'impresa o un ente pubblico può utilizzare per perseguire uno scopo socialmente utile.

⁶⁰ E' possibile ricordare, in Italia, la fondazione Milan e Fondazione Viali.

⁶¹ Piantoni, 2009

⁶² Cherubini, 2004

operando sul mercato ed affrontando la competizione sia dal lato della domanda sia dallato dell'offerta. Come vedremo nei casi studio nei capitoli successivi le dimensioni dei club professionistici variano a seconda che si tratti di azienda statunitense che di azienda europea, in quanto le prime tenderanno ad essere delle aziende corporate di dimensioni elevate mentre le seconde adotteranno la struttura delle società per azioni.

Ricavi e costi nei bilanci societari delle Società di Calcio (fonte Gazzetta dello Sport)

Squadra	Ricavi	Costi	Plusvalenze	Risultato netto	Costi % su ricavi
Juventus	156,1	263,2	8,1	-95,4	168,6%
Inter	217,3	333,8	51,5	-86,8	153,6%
Milan	227,7	328,9	25,5	-69,8	144,4%
Roma	143,9	169,9	7,8	-30,8	118,1%
Genoa	57,0	110,2	38,9	-17,0	193,3%
Sampdoria	56,7	77,3	2,7	-9,6	136,3%
Fiorentina	75,9	113,8	3,9	-12,8	149,9%
Bologna	45,7	58,7	12,4	-4,2	128,4%
Cesena	30,7	42,6	16,4	-2,4	138,8%

demata.wordpress.com

Rank	Team	Current Value (\$mil)	1-Yr Value Change (%)	Debt/Value (%)	Revenue (\$mil)	Operating Income (\$mil)
1	New York Knicks	655	12	0	226	64.0
2	Los Angeles Lakers	643	6	19	214	33.4
3	Chicago Bulls	511	0	11	169	51.3
4	Boston Celtics	452	5	40	151	4.2
5	Houston Rockets	443	-6	16	153	35.9
6	Dallas Mavericks	438	-2	46	146	-7.8
7	Miami Heat	425	17	38	124	-5.9
8	Phoenix Suns	411	-4	45	147	20.4
9	San Antonio Spurs	404	1	10	135	-4.7
10	Toronto Raptors	399	3	34	138	25.3

2.3 L'ambiente competitivo e collaborativo

Si è già ricordato come il fenomeno sportivo presenti, dal punto di vista manageriale, alcune caratteristiche particolari. Una prima questione riguarda il fatto il settore dello sport non può essere paragonato a nessun comparto merceologico. Le attività sportive si fondano, infatti, sull'integrazione tra competizione sportiva e competizione economica. Nello stesso tempo lo sport è diventato un campo di attività nel quale non solo si passa il tempo libero e ci si diverte, ma anche si impiega il tempo economicamente utile, si investono risorse e si trovano occasioni di lavoro⁶³. Il mercato dello sport, oltre ad essere diventato sempre più vasto, si è sempre più differenziato. Si distinguono in proposito:

a) il *mass market* costituito dai praticanti (agonisti o semplicemente amatori), dai tifosi delle organizzazioni sportive, dalle famiglie in cerca di impiego del tempo libero: nell'insieme tali soggetti costituiscono la popolazione dei consumatori di sport;

b) il *business market* costituito sia dai produttori di beni e servizi per i praticanti e per le organizzazioni sportive, sia da aziende di pubblicità, aziende editoriali, aziende multimediali (a cominciare dalle televisioni) e aziende "terze" che, operando nei più diversi settori di attività economica, utilizzano lo sport quale "contenuto" della propria attività di comunicazione e ne costituiscono una fonte di finanziamento rilevante. Nel loro insieme questi soggetti configurano la popolazione dei fornitori di risorse finanziarie e materiali per lo sviluppo quali-quantitativo dell'attività sportiva⁶⁴. Le organizzazioni che gestiscono e praticano attività sportive "intermediano" il rapporto tra *mass market* e *business market*. Associazioni, circoli, club entrano in competizione tra di loro non solo in campo sportivo, ma anche in campo economico: essi devono avere strategie, perfezionare la loro struttura organizzativa, offrire servizi di qualità per incontrare le preferenze dell'utente/consumatore. Inoltre le associazioni e le società sportive, oltre ai singoli atleti, sono diventate un importante veicolo promozionale di beni industriali e servizi commerciali prodotti da terzi⁶⁵.

⁶³ Robinson-Palmer, 2011

⁶⁴ Piantoni, 2009

⁶⁵ Ciò ha determinato l'affermarsi dello *sport marketing* praticato da aziende industriali, commerciali e bancarie ossia l'uso dello sport e dei team sportivi come strumento per raggiungere il mercato finale dell'industria e dei servizi.

Il rapporto tra *mass market* e *business market*



In questo scenario, i produttori di sport (organizzati in associazioni o club, o in società sportive di piccole, medie o grandi dimensioni) sono interessati dalle “correnti di affari che coinvolgono la pratica sportiva”⁶⁶. Le organizzazioni sportive si assumono sempre più un comportamento *economic-oriented*: esse, infatti, accettano finanziamenti o donazioni da sponsor, vendono biglietti per le loro gare o per i loro tornei, w si trovano a dover gestire differenti aree di affari. Queste aree partono da quelle più tradizionali (come la gestione della biglietteria e del cosiddetto tesseramento), per proiettarsi al *trading* degli atleti; alla gestione delle sponsorizzazioni e della pubblicità; alla definizione dei contenuti da trasmettere tramite i media; al *merchandising*; all’editoria; alla gestione dell’immagine degli atleti e del settore immobiliare, dell’area finanza, ecc. Sulla base di queste considerazioni è possibile osservare come il *management* delle organizzazioni sportive entri in gioco a più livelli. In primo luogo, la realizzazione del prodotto (sia la singola gara che un intero campionato) richiede la collaborazione di una pluralità di squadre concorrenti. Le competizioni sportive sono, infatti, un prodotto e come tale hanno un loro mercato: vengono cioè offerte ai clienti potenziali con strategie e tecniche che definiscono le loro caratteristiche, le modalità di erogazione e il prezzo. Quando una competizione sportiva diventa uno spettacolo in grado di produrre entrate finanziarie, la capacità del singolo atleta o della squadra di gareggiare, ed eventualmente vincere, assume un valore economico e può quindi essere a sua volta “venduta”. Quello che sinteticamente viene chiamato il “prodotto sportivo” è in realtà costituito da “una serie articolata di servizi non solo finalizzati alla pratica dello sport, ma anche all’organizzazione delle competizioni e alla fruizione dello sport spettacolo”⁶⁷. Una caratteristica

⁶⁶ Falsanisi G., Giangreco E.F. (2007), *Le società di calcio del 2000*, Milano, Etas

⁶⁷ Rubino, 2004, p. 16

importante delle competizioni sportive è la loro natura di monopoli naturali. Un'attività può essere definita come un "monopolio naturale" se la sua produzione è più efficientemente condotta da una sola impresa, dal momento che questa soluzione minimizza il costo medio di produzione. Ogni contesto sportivo, infatti, ha come fine quello di individuare un unico vincitore. Ciò comporta la necessità che l'organizzazione e l'offerta di questo prodotto spetti a un'organizzazione comune che garantisca il regolare svolgimento delle competizioni. Per assicurare il regolare svolgimento delle competizioni opera in ciascun paese un assetto verticistico delle organizzazioni sportive preposte alla gestione dei campionati (Federazioni), le quali operano in regime di monopolio (di fatto)⁶⁸. In secondo luogo una condizione indispensabile per accrescere l'interesse dello spettacolo sportivo e la sua capacità di attrarre spettatori è l'esistenza di un equilibrio competitivo fra i diversi concorrenti. Questo equilibrio assicura un sufficiente grado di incertezza circa l'esito finale della competizione. Ciò spiega la diffusione di meccanismi redistributivi (come la divisione dei diritti televisivi) che si basano su principi di mutualità sportiva, dal momento che sono diretti realizzare una distribuzione più equa delle risorse economiche tra i diversi partecipanti⁶⁹.

Nel settore calcistico, ad esempio, i concorrenti diretti consistono in squadre che competono per raggiungere un determinato obiettivo più o meno prestigioso. La concorrenza nel settore calcistico avviene tra le squadre di club, sia in ambito nazionale che europeo. Questa competizione avviene su due fronti: uno, sportivo, per la vittoria delle partite (di campionato, coppa nazionale e coppe europee) e un altro, di calcio-mercato, per l'acquisto dei diritti alle prestazioni dei calciatori. Non tutte le squadre, però, sono in diretta concorrenza. È necessario, infatti, suddividere l'arena competitiva in base agli obiettivi delle diverse squadre (di vittoria del campionato o di semplice presenza in esso)⁷⁰. Una caratteristica del settore sportivo è poi quella che, mentre nella maggior parte delle industrie i concorrenti sono avvantaggiati (di solito) dalla scomparsa di un competitore, nelle competizioni sportive l'esistenza di un numero minimo di concorrenti è una condizione necessaria per l'esistenza dell'industria stessa. La letteratura economica ha evidenziato, al riguardo, come i profitti di una società sportiva dipendano dal "livello" dei suoi concorrenti. Infatti, dal punto di vista dei suoi fruitori (cioè dei tifosi-consumatori), un evento sportivo ha una maggiore attrattiva se si ha un maggiore

⁶⁸ Piantoni, 2009

⁶⁹ Piantoni, 2009

⁷⁰ Lago, 2004

equilibrio tra i *competitor*. Lo sport, quindi, è uno dei pochi ambiti (se non l'unico) in cui solo se vi è un equilibrio tecnico tra i club che prendono parte ad un campionato. L'incertezza circa il risultato comporta, infatti, una maggiore appetibilità delle competizioni sportive⁷¹. Questo spiega infine la necessità di una certa mutualità dei concorrenti più forti a favore di quelli più deboli, esercitata attraverso le associazioni comuni⁷². Un terzo elemento che caratterizza il "prodotto" sportivo è, sul versante della domanda, la sua tendenza alla rigidità. Infatti i tifosi sono poco propensi a lasciare la loro squadra del cuore. Quindi, a differenza di quanto avviene in altri settori dell'attività economica, nel settore sportivo la concorrenza non ha come obiettivo principale l'incremento della quota di mercato di ciascuna compagine in termini di numero di *supporter*. L'obiettivo principale è, invece, lo sfruttamento ottimale della propria base clienti attraverso il successo nelle competizioni sportive e la gestione dei diritti sportivi ad esse correlati. Per realizzare i propri obiettivi una società, le leve economico-strategiche sono quelle di:

- perseguire nell'attenta gestione del proprio parco giocatori per incrementarne il valore di mercato ed ottenerne plusvalenze;
- valorizzare il settore giovanile;
- mantenere e incrementare le quote di mercato nei segmenti di riferimento in cui opera (quindi nel numero di tifosi, abbonamenti e biglietti venduti, nel *merchandising*, nei proventi pubblicitari, nel numero di abbonati ai canali tematici ecc.);
- promuovere il *brand* nel mondo attraverso la partecipazione a tornei prestigiosi e manifestazioni sportive nei Paesi che dimostrano interesse per uno specifico sport, valorizzando così il marchio in ambito europeo e internazionale;
- stipulare contratti di sponsorizzazione con società titolari di marchi rinomati a livello internazionale, nella prospettiva di una reciproca valorizzazione dei rispettivi segni distintivi⁷³.

Come si è già ricordato, i modelli di gestione delle imprese di servizi sportivi presentano aspetti caratteristici che li distinguono da quelli delle altre attività di impresa. Una prima specificità è legata al fatto che l'offerta di mercato consiste in eventi di massa, solitamente trasmessi dai media televisivi. Inoltre, il prodotto

⁷¹ Se viene meno l'equilibrio tra i competitor e si assiste quindi alla crescita di una o poche società a scapito dei concorrenti, l'interesse dei consumatori per le stesse partite di calcio si affievolisce.

⁷² Robinson-Palmer, 2011

⁷³ Piantoni, 2009

sportivo è destinato ad una particolare tipologia di consumatore: il tifoso. Queste caratteristiche dell'offerta sportiva hanno portato la letteratura economica ad interessarsi di questo fenomeno soprattutto dal punto di vista del *brand management*. Si ritiene, infatti, che il successo commerciale di un *team* sportivo sia legato all'affermazione della squadra come *brand*, con la conseguente necessità di implementare adeguate strategie per il suo sfruttamento commerciale.

Nelle imprese sportive, del resto, il *brand* rappresenta una risorsa fondamentale, che deriva dalle associazioni positive e dalla relazione fiduciaria instaurata con i propri sostenitori. Le società sportive, capitalizzando la relazione emotiva che le lega ai propri tifosi, propongono le proprie squadre come veri e propri *brand*⁷⁴. Le ricerche si sono soffermate in particolare sulle componenti del *brand equity* (Vale a dire sul patrimonio di marca) delle società sportive, sugli aspetti strategici e sulle forme di internazionalizzazione. Per quel che riguarda il primo punto, Apostolopoulou e Gladden (2007) hanno adattato il modello generale di Aaker⁷⁵ alle caratteristiche delle società sportive e alle specifiche dimensioni della domanda cui esse si rivolgono. Si tratta di:

- a) *brand loyalty*, intesa come la capacità della squadra di attrarre e trattenere i tifosi;
- b) *brand awareness*, relativa alla familiarità che il tifoso ha sviluppato nei confronti della squadra;
- c) *perceived quality*, che consiste nella capacità della squadra di non deludere le aspettative dei tifosi circa le vittorie e la posizione in classifica;
- d) *brand association*, che si riferisce all'identificazione emotiva del tifoso in una particolare squadra ed all'euforia che deriva dall'assistere ad una competizione sportiva.

Secondo i due autori, il *management* di una società sportiva può esercitare un controllo di diversa intensità su ciascuna di queste componenti. La componente più critica è la percezione della qualità che è legata soprattutto ai risultati sul campo e che quindi è la variabile meno controllabile direttamente dai manager. Questo modello di analisi evidenzia inoltre gli aspetti dell'offerta che riguardano le cosiddette "attività

⁷⁴ Richelieu-Lopez-Desbordes, 2008

⁷⁵ D. Aaker (2007, p. 30) definisce la *brand equity* come "una serie di "attività" e "passività" associate alla marca, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquisito dai consumatori. Perché attività e passività influiscano sul valore della marca è necessario che siano strettamente associate al nome o al marchio". Secondo l'autore, il valore di una marca dipende da cinque fattori che ne sono gli elementi costitutivi: la fedeltà di marca, la notorietà di marca, la qualità percepita, le associazioni di marca e altri *asset* di marca.

addizionali” proposte prima, durante, dopo l’evento sportivo (prodotti multimediali, eventi, merchandising ecc.).

Anche Cherubini (2003) ha elaborato un modello che prende in considerazione la *game experience* in senso ampio. Questo modello mette al centro la prestazione primaria (gara), alla quale sono associate prestazioni aggiuntive dirette a rafforzare l’*event experience* degli spettatori. L’ampliamento dell’offerta sportiva è determinato dalla crescente attenzione che i clienti prestano nei confronti del prodotto “globale”, portando le imprese ad arricchire la propria offerta di componenti, anche intangibili, per garantire la più ampia soddisfazione dei consumatori. In ogni caso, l’elemento principale nella costruzione e del rafforzamento del *brand* di una società sportiva è il successo agonistico della squadra. Gladden, Milne e Sutton (1998) hanno sviluppato invece un modello in cui identificano gli “antecedenti”, vale a dire gli elementi che influenzano la creazione ed il rafforzamento del *brand equity* di una squadra universitaria, e le “conseguenze” connesse a questa *brand equity*. In particolare, gli antecedenti sono individuati in tre categorie come: gli antecedenti legati alla squadra (successo agonistico, allenatori, giocatori-celebrità); gli antecedenti legati al contesto di appartenenza (reputazione e tradizione, convegni e conferenze stampa); gli antecedenti legati al mercato (copertura locale/regionale dei media, localizzazione geografica, numerosità dei gruppi di sostenitori). Le conseguenze riguardano, invece, il livello di esposizione sui media nazionali, la vendita dei prodotti in *merchandising*, la raccolta di contributi, il supporto fornito dalle aziende private, l’atmosfera in campo, alla vendita dei biglietti. Infine Suckow (2009) analizza le specifiche componenti del *brand equity* nel caso di alcune società tedesche.

Per quanto riguarda agli aspetti strategici, Couvalaere e Richelieu (2005) sostengono che le strategie delle imprese sportive sono influenzate da tre fattori, come: gli elementi catalizzatori, intesi come strumenti a disposizione del management per rafforzare l’immagine del *brand*; i vincoli, cioè gli ostacoli alla creazione, all’affermazione ed al rafforzamento di un *brand* (effetto moda, ciclo di vita di una lega sportiva, offerta generale di *entertainment*); le “variabili moderate” che sono poco controllabili ed i cui effetti sono difficili da accertare (finanza, struttura legale, *performance* agonistiche). Uno studio di Richelieu e Pons (2009) ha elaborato un modello di analisi della *brand strategy* nel settore sportivo. Dalla ricerca emerge però che, nonostante tutte le società canadesi proprietarie di squadre di hockey siano consapevoli delle potenzialità dei

propri *brand*, la quasi totalità di esse non dispone di una formalizzata strategia di sfruttamento del proprio marchio. Una terza tipologia di modelli riguarda le modalità di internazionalizzazione dei *brand* delle società sportive. Richelieu, Lopez e Desbordes (2008) identificano quattro possibili strategie: la *brand reputation*, che si fonda sulla reputazione di cui gode una squadra sportiva; la *brand affinity*, basata sullo sfruttamento dell'affinità emotiva ed elettiva con i propri tifosi; la *brand challenger*, che presuppone massicci investimenti pubblicitari diretti ad incrementare l'identificazione dei tifosi con il *brand* di una squadra; la *brand conquistador*, secondo la quale diversi *brand* sono combinati in modo che squadre con più basso *brand equity* possano avvantaggiarsi dell'associazione con squadre aventi un maggior *brand equity*.

2.4 Il cambiamento strategico delle società sportive

La gestione delle società sportive si propone di massimizzare l'acquisizione e la commercializzazione di tre tipi di risorse: tangibili (risorse finanziarie e fisiche), intangibili (risorse tecnologiche, di innovazione, relazionali e di immagine) e risorse umane. Il crescente fabbisogno di risorse finanziarie è la principale ragione della trasformazione delle organizzazioni sportive da organizzazioni a base volontaristica ad operatori al *business*. La crescita di questo fabbisogno ha comportato la necessità di maggiori sponsorizzazioni e alla creazione di una sinergia tra imprese multimediali e attività sportive. Inoltre, le società sportive più prestigiose ricorrono oggi al reperimento di risorse finanziarie attraverso la quotazione sul mercato dei capitali, il che permette loro non solo di aumentare il livello di patrimonializzazione, ma di diversificare le fonti di finanziamento⁷⁶. Il “prodotto” sportivo presenta ormai, del resto, una natura fortemente commerciale. Le società si caratterizzano come vere e proprie industrie dello spettacolo, che richiedono strumenti manageriali e di marketing sofisticati, oltre che di risorse finanziarie e umane che, nel caso dei grandi club, raggiungono nell'entità quelle di un'impresa medio-grande (basti pensare che alcune società di basket o baseball statunitensi hanno mille dipendenti).

⁷⁶ Bedin P. (a cura di) (2011), *Strategie per il business dello sport*, Milano, Egea

2.4.1 La formula manageriale/imprenditoriale delle società sportive

Nell'analisi condotta nelle pagine seguenti ci si propone di utilizzare un modello di analisi più articolato rispetto a quelli che si focalizzano solo sull'elemento del *brand management* (anche se questo rimane l'elemento fondamentale). Il mondo sportivo presenta, infatti, aspetti e dimensioni molto articolate, che concorrono a determinare il successo di una società sportiva. Per fare questo ci si propone di presentare uno schema che illustri il rapporto tra l'organizzazione sportiva e l'ambiente e che permetta di chiarire le scelte strategiche compiute dalla società sportiva e le relazioni che le legano⁷⁷. Il modello utilizzato è quello elaborato da Coda (1984) per le normali imprese industriali. Questo modello si focalizza sulla strategia a livello di singola area d'affari (strategia competitiva) e sulle relazioni che l'impresa stabilisce con il network di attori esterni rilevanti per la realizzazione del suo sistema di prodotto e per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile (strategia a livello di network). La formula imprenditoriale offre uno schema utile per analizzare le scelte su cui si fonda la strategia dell'impresa e, nello stesso tempo, da' una visione complessiva di come i diversi elementi si combinano in modo unitario. Considerando gli elementi di coerenza della formula imprenditoriale sia al suo interno che nei confronti dell'ambiente competitivo, è possibile esprimere un giudizio sulla validità della strategia realizzata e sulla sua difendibilità. La formula imprenditoriale è il risultato delle scelte strategiche relative a:

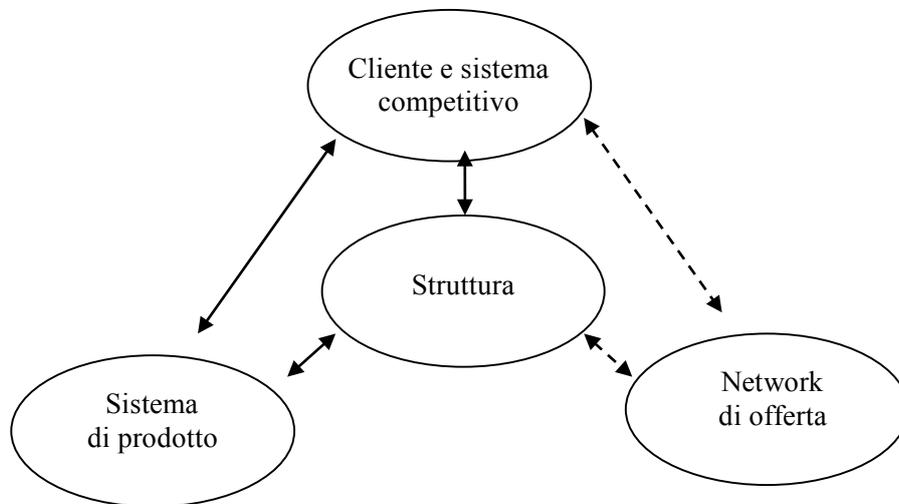
- a) il campo di attività, ossia i clienti ai quali l'impresa decide di offrire il proprio prodotto;
- b) il sistema di offerta, vale a dire l'insieme di tutti i servizi, i prodotti, le informazioni, le attrattive interne o esterne all'azienda che, nel complesso, formano il sistema di prodotto progettato, venduto ed erogato dall'impresa;
- c) la struttura intesa in senso ampio come l'insieme di risorse, competenze, attività organizzate per la realizzazione dell'offerta rivolta al mercato;
- d) il *network*, ossia gli attori esterni ai quali l'impresa si lega in modo stabile e dai quali trae risorse e competenze critiche per la definizione del sistema di prodotto e per la gestione della relazione con il cliente⁷⁸.

⁷⁷ Lacchini M. (2011), *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Esi.

⁷⁸ Coda V. (1984), *La formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e organizzazione*, 2, p. 6 ss.

Queste quattro variabili sono legate da una serie di relazioni che, nel loro insieme, descrivono la strategia dell'impresa a livello competitivo e a livello di *network*. La figura seguente illustra, in modo semplificato, la struttura di analisi.

La formula imprenditoriale di Coda



Fonte: Coda, 1984, p. 7.

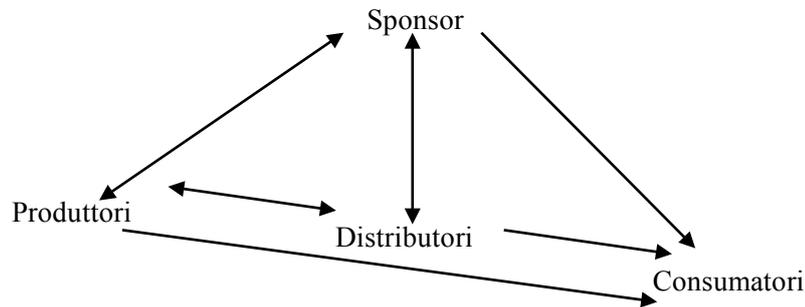
Il termine “struttura” è usato da Coda in un significato molto ampio. Esso fa riferimento non solo la struttura organizzativa e i meccanismi operativi, ma anche tutte le risorse che costituiscono il patrimonio commerciale, direzionale ed economico-finanziario dell'impresa. La struttura permette all'impresa di presentarsi sul mercato con una determinata offerta, diretta a incontrare il favore della clientela⁷⁹. Lo schema seguente riporta gli attori principali del mondo dello sport, individuando i produttori (società sportive), i distributori, i consumatori (o clienti finali) e gli sponsor. In realtà queste denominazioni non sono univoche, dal momento che fanno riferimento a soggetti che a volte possono ricoprire più ruoli⁸⁰. Tra i produttori rientrano i singoli atleti, le società sportive, i sindacati degli atleti, ma anche le società di management e gli Enti e organismi governativi. I distributori sono sostanzialmente i *mass media*, per lo sport spettacolo, oppure i gestori di impianti nello sport praticato o gareggiato. I consumatori sono rappresentati dai praticanti e dagli spettatori in generale, o da un pubblico più specializzato (istruttori, allenatori, ecc.). Gli sponsor, infine, si propongono come finanziatori allo scopo di promuovere il proprio marchio e i propri prodotti

⁷⁹ Coda, 1984

⁸⁰ Rubino, 2004

tramite lo sport. Questi vari soggetti possono svolgere funzioni diverse, in varie occasioni o nella stessa manifestazione, assumendo anche più ruoli contemporaneamente ⁸¹.

Sistema di relazioni di marketing che da vita all'evento sportivo



Per competere nel campo sportivo, la formula imprenditoriale della società sportiva deve presentare, rispetto ai sistemi di prodotto delle società rivali, dei “vantaggi concorrenziali” che siano funzionali a specifici “bisogni” dei tifosi-spettatori (che costituiscono i “fattori critici di successo” del settore sportivo). Questi vantaggi sono assicurati da una struttura che, se messa a confronto con quella delle società rivali, presenta delle “competenze distintive” sia in termini di *performance* sportive, sia di attrattività del marchio, sia infine di capacità di massimizzare i successi dal punto di vista finanziario (Piantoni, 2009). Dove vi sono società sportive di successo, sia il sistema di prodotto che la struttura sono in sinergia tra loro. Il sistema di prodotto si adatta bene sia alle caratteristiche della struttura sfruttandone i punti di forza, sia alle caratteristiche del sistema competitivo dal quale riesce a cogliere determinate opportunità. La struttura, infine, deve avere delle dimensioni adeguate (in termini organizzativi) al mercato sportivo di riferimento. In sostanza, la formula competitiva di un *club* deve essere coerente con i bisogni del pubblico di riferimento, essendo in grado nello stesso tempo di perseguire i diversi obiettivi individuati da Trevor Slack (1998):

⁸¹ In altre situazioni possono invece collaborare fra loro, con effetti sinergici nella produzione, promozione o distribuzione dell'evento.

Gli obiettivi delle società sportive

<i>Obiettivi</i>	<i>Esempi</i>
Ufficiale	Fornire una prestazione che soddisfi il pubblico
Operativo	Generare utili di esercizio
Operazionale	Vendere almeno un certo numero di biglietti per ogni partita disputata in casa
Non operativa	Remunerare il capitale col vincolo del pieno rischio
Di breve periodo	Vincere la prossima partita
Di medio/lungo periodo	Vincere il campionato o altre manifestazioni

Fonte: Slack, 1998, p. 23.

2.4.2 Il prodotto “sport”

Come negli altri settori industriali, anche nel settore sportivo la redditività nasce dalla relazione tra un bisogno percepito e la possibilità di soddisfarlo economicamente⁸². Per definire la strategia economica nel mondo dello sport, è necessario distinguere le società di grosse dimensioni e tradizione da quelle di piccole dimensioni. La principale finalità delle società è l'organizzazione di spettacoli sportivi; tuttavia questa attività non è l'unico obiettivo. I *team*, infatti, hanno anche come scopo quello di realizzare obiettivi che possano concernere la vittoria del campionato nazionale o la vittoria in una coppa internazionale. Questo obiettivo è importante sia per prestigio che per i fattori economici legati agli incassi e alla cessione dei diritti televisivi, oppure per la promozione in una serie maggiore, così come la permanenza nella massima serie⁸³. Le società di maggiori dimensioni si trovano, quindi, a dover fronteggiare due necessità strategiche fondamentali: dotarsi di un'organizzazione agonistica in grado di primeggiare a livello sportivo e riuscire a “massimizzare” i ritorni economici derivanti da questo successo. La prima dimensione strategica rientra nell'ambito degli oneri. Si tratta infatti di acquisire i migliori sportivi sul mercato, di assicurarsi i più quotati tecnici e allenatori, di mettere a loro disposizione strutture e personale per gli allenamenti, per le trasferte, per le cure mediche, ecc. La seconda dimensione riguarda, invece, le cosiddette “variabili di arricchimento”⁸⁴ delle società sportive. Esse fanno riferimento a numerose aree operative di diverso peso finanziario, le principali delle quali sono:

⁸² Piantoni, 2009

⁸³ Rubino, 2004

⁸⁴ Lacchini M. (2011), *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Esi.

- il prezzo di accesso allo stadio;
- le sponsorizzazioni e i diritti televisivi;
- il *merchandising* e il *licensing*.

Facendo leva su queste variabili, il management ha la possibilità di garantire alla propria impresa sportiva una redditività di medio-lungo termine. Infatti negli ultimi anni le società sportive si stanno sempre più strutturando in modo aziendale, professionalizzando i diversi reparti societari ed attuando comportamenti sia *product oriented*, sia *marketing oriented*, nonché *consumer oriented*. Le due dimensioni (il successo sportivo e la massimizzazione economica) sono del resto in relazione tra loro. La possibilità di raggiungere gli obiettivi strategici può dipendere dalla capacità della società di generare flussi in entrata, il cui ammontare è spesso legato al conseguimento di soddisfacenti risultati sportivi. Spesso si cade nell'errore di considerare i due campi, sportivo e aziendale, come separati ed indipendenti, mentre in realtà si tratta di aree che concorrono a creare il prodotto sportivo nella sua dimensione di evento spettacolare e di fonte di reddito.

2.4.3 Il cliente e il sistema competitivo

Una specificità dello sport è legata al fatto che l'offerta di mercato delle organizzazioni sportive è destinata ad una particolare tipologia di consumatore: il tifoso. Si tratta di un consumatore fedele, destinato a perdurare nel tempo e che si caratterizza per una scelta fatta, solitamente da giovane, della propria squadra del cuore⁸⁵. Questa scelta rende difficile un ripensamento a favore di altre squadre o di attività sportive concorrenti. Essa, inoltre, impone di solito al tifoso di non destinare risorse economiche in prodotti offerti da squadre considerate rivali. La relazione emotiva che ne deriva e che lega i tifosi alla propria squadra (e alla relativa società sportiva), ha permesso l'affermazione degli *sport team* come veri e propri *brand* il cui sfruttamento rappresenta un'opportunità per le imprese sportive che sono alla costante ricerca di fonti addizionali di reddito. In riferimento alle strategie di *branding* delle società sportive, è utile fare una distinzione tra spettatore e "sostenitore" della squadra. Infatti, anche se questi termini sono spesso utilizzati

⁸⁵ Richelieu, 2008

in modo indifferenziato, dal punto di vista delle strategie aziendali è più adeguato il concetto di sostenitore⁸⁶. In primo luogo il termine spettatore implica il fatto di assistere dal vivo o a distanza alla competizione, mentre il sostenitore è chiunque supporti una squadra a prescindere dalla partecipazione o meno alla manifestazione (sostenitori-non spettatori). Per quanto riguarda le strategie commerciali delle società sportive, questo carattere ha un'importanza fondamentale, dal momento che fa riferimento a segmenti di mercato che, anche se non fidelizzati rispetto al prodotto *core* della società, possono comunque destinare quote rilevanti del proprio budget all'acquisto dei prodotti contrassegnati dal *brand* di una squadra diversa dalla squadra del cuore⁸⁷. In secondo luogo, tra gli spettatori sono inclusi soggetti che non supportano la squadra, che assistono alle partite solo saltuariamente e che, quindi, non sono interessati ad acquistare prodotti contraddistinti dal marchio della società⁸⁸. Si tratta di un gruppo di spettatori-non sostenitori. Inoltre, i sostenitori adottano atteggiamenti che rivelano due tendenze contrapposte. Queste tendenze rendono le dinamiche concorrenziali delle società sportive del tutto particolari:

a) da un lato, sul mercato domestico, i sostenitori di una squadra percepiscono come rivali tutte le altre società che partecipano alla stessa competizione; questo implica che solo i sostenitori della propria squadra sono orientati verso i prodotti offerti sul mercato e sono quindi disposti ad acquistarli. È invece improbabile (se non impossibile) collocare questi stessi prodotti presso sostenitori delle altre squadre;

b) sul mercato internazionale, invece, il sentimento di rivalità non è così accentuato: i *team* stranieri sono percepite dai sostenitori come avversarie solo nel momento in cui si scontrano con la propria squadra in occasione, ad esempio, di competizioni internazionali; capita spesso, quindi, che sostenitori di alcuni *team* acquistino *gadget* di altri *team*. In molti sport, questo fenomeno rende più agguerrita la concorrenza estera rispetto a quella domestica. I club esteri, infatti, sono in grado (con il proprio *merchandising* e la propria offerta televisiva) di minacciare la posizione competitiva di una società nazionale. Nello stesso tempo, il mercato estero rappresenta un'opportunità per la società in quanto permette di conquistare nuove quote di mercato. In questo senso numerose società sportive hanno avviato iniziative dirette a fidelizzare il pubblico

⁸⁶ Piantoni, 2009

⁸⁷ Si pensi, d'esempio, al caso del tifoso del Real Madrid che acquista la maglia del Barcellona.

⁸⁸ Ad esempio i tifosi di pallacanestro che assistono alle partite delle squadre rivali qualora queste siano disputate non contemporaneamente a quella della propria squadra.

estero (si pensi alle azioni promozionali in Cina delle società statunitensi di basket o all'acquisto di giocatori di altre nazionalità per attirare nuove frange di sostenitori)⁸⁹.

2.4.4 Il sistema di offerta

L'analisi degli elementi che costituiscono la formula imprenditoriale di una società sportiva va completata con l'analisi della rete di attori esterni che, a vario titolo e attraverso varie forme di collaborazione partecipano alla realizzazione del sistema di prodotto, intervengono nella relazione tra la struttura e il cliente finale. In questa prospettiva, un ruolo fondamentale è stato assunto dai media. Lo stesso termine "sport" indica, del resto, sia una pratica attiva sia un momento di spettacolo. L'aspetto della pratica sportiva è il più evidente. Esso indica la ricerca da parte dell'atleta della *performance* sempre migliore, raggiungibile attraverso il costante allenamento e con l'aiuto di coloro che costituiscono il *team*. Lo sport, però, è anche spettacolo: "la sua essenza consiste nell'attirare su di sé lo sguardo, nell'esibirsi per catturare l'attenzione di coloro che stanno attorno"⁹⁰. Questa predisposizione dell'attività sportiva ad essere un momento di spettacolo è stata utilizzata in una doppia direzione: l'organizzazione di eventi in grado di attirare un *audience* sempre più estesa e la creazione di personaggi-simbolo. Tali considerazioni evidenziano come il sistema di offerta dell'evento sportivo coinvolga un *network* articolato che comprende le società sportive, i gestori degli impianti, gli sponsor e soprattutto i media. Il pubblico sportivo è composto infatti da due tipi di utenza, quella diretta, ossia gli spettatori allo stadio, e quella indiretta, vale a dire gli spettatori che attraverso i media seguono l'evento senza essere presenti fisicamente. La trasmissione delle manifestazioni sportive è subordinato all'acquisizione dei diritti che possono essere sia "in chiaro" che criptati. La crescita dei diritti televisivi ha costituito un'ingente fonte di ricavi per le società sportive. Gli introiti televisivi rispondono a due criteri fondamentali:

a) il criterio aziendale, secondo cui la quota dei diritti spettante a ogni club è legata al numero di abbonamenti/telespettatori "portati" dal club stesso. In questa prospettiva la quota pagata ai grandi club è sensibilmente più elevata rispetto a quella corrisposta i piccoli club;

⁸⁹ Piantoni, 2009

⁹⁰ Araldi P., Palmieri A. (2006), *Sport e mass media*, in <http://www.pgsitalia.org/writable/download/900113.pdf>

b) il criterio sportivo che mira a premiare chi vince e penalizzare chi perde; secondo questo criterio, i ritorni totali da diritti tv vanno suddivisi in due segmenti: il primo destinato ad essere suddiviso in parti uguali fra tutti i club come gettone di partecipazione; il secondo suddiviso in base al risultato del campo, remunerando maggiormente chi vince rispetto a chi perde⁹¹.

⁹¹ La Champions League è un esempio chiaro di remunerazione secondo il criterio sportivo in quanto gli introiti da diritti tv sono centralizzati e i club vengono remunerati secondo il risultato della partita giocata in campo.

2.5 Il ruolo crescente del merchandising e della tecnologia

Un ruolo di grande importanza nel sistema dell'offerta è stato assunto dal *merchandising*, ossia la gestione e la commercializzazione dei beni e dei servizi con il nome o il marchio della società sportiva. Si può affermare che questa è una delle fonti di ricavi più sfruttata nel mondo anglosassone e sta avendo un'incidenza crescente anche in Europa. La strategia di promuovere il proprio marchio e di legarlo a determinati prodotti propone al cliente qualcosa di gradevole all'esterno e di emozionante a livello psicologico, che trasmette la sensazione di appartenere a un mondo esclusivo. Il *merchandising* è una fonte di finanziamento per le società sportive, basata sul valore del marchio. Quest'ultimo è un elemento essenziale del patrimonio di un *club* ha la sua forza nella notorietà, nell'immagine e nella fiducia del consumatore che viene identificato nel tifoso-sostenitore. Il marchio di una società sportiva è sostenuto dalla fedeltà da parte del pubblico che è in grado di assicurare consistenti risultati anche dal punto di vista economico. Il vantaggio per l'organizzazione sportiva è duplice. Da un lato, essa si assicura un potere monopolistico nei confronti delle altre squadre; dall'altro le consente una maggiore fidelizzazione al marchio, che permette di bilanciare eventuali carenze dei risultati sportivi⁹². Questi due elementi differenziano i *brand* sportivi rispetto a quelli tradizionali. La fedeltà dei sostenitori per la marca sportiva è risultata essere molto resistente rispetto a quella dei consumatori nei confronti di qualsiasi marca, specialmente quando non si ha piena soddisfazione del prodotto. È per questo motivo che si dà grande importanza al fatto che le società sportive realizzino strategie volte a separare il marchio dai risultati sportivi. Solo in questo modo si rafforzano i contenuti e i valori simbolici di comunicazione. La vendita delle maglie ufficiali dei *team* (nel calcio, pallacanestro, baseball) risulta essere la principale attività dello sfruttamento commerciale del marchio. Non è un caso infatti che multinazionali come Nike e Adidas si contendano l'esclusiva dei più importanti *club* professionistici del mondo, i quali incassano ingenti somme di denaro attraverso le cosiddette "forniture tecniche". Questo aspetto, tradizionalmente legata al fenomeno delle sponsorizzazioni, ha iniziato ad avere risvolti economici anche nel *merchandising*, dal momento che le multinazionali forniscono abbigliamento sportivo allo scopo di ottenere un risultato economico derivante dalla vendita delle maglie ufficiali.

⁹² Piantoni, 2009

Va ricordata anche la creazione di punti vendita delle organizzazioni sportive. Da alcuni anni, i maggiori *club* sportivi hanno avviato una strategia di consolidamento della propria rete di vendita, per assicurare una distribuzione più capillare e offrire a i tifosi la possibilità di acquistare facilmente oggetti del *team*. Nelle pagine precedenti si è messo in evidenza come il presupposto per la trasmissione delle manifestazioni sportive sia subordinato all'acquisizione dei relativi diritti che possono essere "in chiaro" oppure criptati. Un ruolo chiave nell'economia delle società sportive hanno gli introiti che derivano dalla cessione dei diritti audiovisivi. Il pubblico sportivo è composto da due tipi di utenza, quella diretta, vale a dire gli spettatori allo stadio o al palazzetto dello sport, e quella indiretta, ossia gli spettatori che attraverso i media seguono l'evento senza essere presenti fisicamente. I diritti sportivi non rappresentano, però, un introito fondamentale solo per le squadre che li offrono, ma anche per i media che li acquistano e, in particolare, per le televisioni. Il presupposto per la trasmissione delle manifestazioni sportive è subordinato, infatti, all'acquisizione dei relativi diritti che possono essere "in chiaro"⁹³ oppure criptati⁹⁴. Il boom dei diritti televisivi, a partire dagli anni 80 del secolo scorso, ha costituito una grossa fonte di ricavi per le società professionistiche statunitensi ed europee⁹⁵.

⁹³ Per diritti televisivi "in chiaro" si intendono i diritti di trasmissione via etere, la cui ricezione non dipende dall'uso di apparecchi decodificati e non è soggetta al pagamento di un canone di abbonamento ad un *network* privato.

⁹⁴ I diritti di trasmissione criptati riguardano i diritti di trasmissione via etere, via cavo, oppure via satellite, di segnali analogici o digitali che possono essere criptati oppure decodificati attraverso un apposito apparecchio, chiamato *decoder*, che l'utente deve acquistare oppure noleggiare.

⁹⁵ Falsanisi G., Giangreco E.F. (2007), *Le società di calcio del 2000*, Milano, Etas

2.6 L'importanza del potere e della cultura nelle organizzazioni sportive

Numerosi studi sulle organizzazioni sportive, oltre a studiarne la dimensione strategico-operativa, hanno preso in esame anche la loro dimensione politica. Questi lavori evidenziano il ruolo della burocratizzazione nella struttura e configurazione di queste realtà operative. Esse fanno ricorso, infatti, a regole, programmi e procedure formalizzati, oltre alla divisione gerarchica di compiti e ruoli⁹⁶. È stato rilevato come il livello di omogeneità tra tali organizzazioni aumenti con l'affermarsi del modello a più elevata burocraticità. Un aspetto rilevante ha, in particolare, la pressione esercitata dal potere politico. Gómez, Kase e Urrutia (2010) hanno preso in esame, ad esempio, il ruolo svolto dall'agenzia governativa canadese sui *team* e sulle National Sport Organizations. L'approccio cosiddetto "neoistituzionale" integra l'analisi politica con quella culturale, evidenziando "le relazioni tra valori e configurazioni strutturali prevalenti"⁹⁷. L'approccio culturale ha anche riguardato l'analisi della cultura della singola organizzazione sportiva che presenta sub-culture e valori in competizione tra loro. La dinamica di tale competizione tra valori sviluppa i profili culturali delle organizzazioni sportive. Il filone di studi di natura politica e culturale si possono distinguere in macro e micro. I primi prendono in considerazione il ruolo delle autorità politiche nazionali e di quelle di settore sull'attività delle società sportive, mettendo al centro delle analisi il rapporto con l'ambiente. Quest'ultimo viene considerato sia in termini di risorse fornite al processo produttivo, sia per la pressione esercitata dall'insieme di regole, ruoli, convincimenti e, più in generale, da tutti quegli elementi simbolici in grado di influenzare le strutture organizzative, indipendentemente da flussi di risorse ed esigenze di natura tecnica⁹⁸. Lo Stato e le autorità locali sono particolarmente importanti per quanto concerne le risorse fisiche. Oggi l'impiantistica sportiva acquista rilievo non solo per la necessità di praticarvi sport ma, soprattutto, per poter assistere agli spettacoli sportivi. Le arene e gli stadi rappresentano strutture, spesso polifunzionali, dove hanno luogo gli spettacoli sportivi più importanti e più attrattivi per il pubblico di massa. In relazione a tali risorse, i principali interlocutori per le organizzazioni sportive sono rappresentati dallo Stato e dalle autorità locali, i quali sono sempre più spinti a giustificare l'utilizzo di denaro pubblico per gli investimenti

⁹⁶ Piantoni, 2009

⁹⁷ Hinings C.R., Thibault L., Slack T. e Kikulis L.M. (2006), *Values and organizational structure*, in *Human Relations*, v. 49, n. 7

⁹⁸ Piantoni, 2009

in impianti sportivi. Recentemente, nei paesi anglosassoni si sta affrontando il problema dell'equità del ricorso al denaro proveniente dalla tassazione per finanziare investimenti il cui beneficio sociale è soprattutto a vantaggio di particolari categorie (tifosi, giocatori, addetti e proprietari delle aziende sportive), proponendo una tassazione più direttamente a carico di tali categorie di beneficiari⁹⁹. Anche lo Stato assume, quindi, un importante ruolo nella definizione degli assetti organizzativi delle organizzazioni sportive. Una ricerca condotta sulle organizzazioni sportive canadesi¹⁰⁰ ha messo in evidenza come, in vista dei Giochi olimpici, ad una agenzia governativa è stato affidato il compito di elaborare un piano quadriennale delle attività sportive che fissava degli standard cui le organizzazioni sportive dovevano attenersi ed al quale è stato affidato il processo di valutazione. I risultati della valutazione consentivano di scegliere le organizzazioni sportive da assistere nella implementazione dei rispettivi piani. È significativo osservare al riguardo che l'assistenza alle organizzazioni sportive non era limitata alla fornitura di fondi ma prevedeva anche la possibilità da parte dello Stato di assistere le organizzazioni, intervenendo così sui processi di strutturazione organizzativa e di composizione del management. Le risposte a una condizione di dipendenza politica può dare luogo a due situazioni. Una prima soluzione si manifesta attraverso la "gestione politica" della relazione con l'attore dal quale si dipende (governo, federazione ecc.), adattandosi alle sue esigenze o eludendo le richieste più o meno esplicite che ne provengono. Una seconda risposta è diretta, invece, alla "gestione strategica" della relazione, aumentando l'autonomia dal potere politico, diversificando o internalizzando le attività, oppure riducendo l'incertezza attraverso la creazione di legami cooperativi che incrementino gli scambi informativi ma anche i benefici reciproci¹⁰¹. La dimensione micro analizza, invece, i rapporti di potere all'interno dei *team* e che li spingono all'adozione di particolari modelli organizzativi. L'attore che viene maggiormente considerato in questi studi è l'allenatore, soprattutto per l'effetto delle sue preferenze e dei suoi *skills* sulle *performance* organizzative. Wright, Smart e McMahan (1995) individuano una relazione tra la coerenza delle caratteristiche della squadra con la strategia di gioco preferita dall'allenatore e le prestazioni del *team*, mentre Pfeffer e Davis-Blake (1986) evidenziano il ruolo positivo dell'esperienza dell'allenatore nel migliorare le *performance* della squadra a seguito di una sostituzione

⁹⁹ Chadwick, 2009

¹⁰⁰ Kikulis L.M., Slack T., Hinings C.R. (1995), *Sector-specific patterns of organizational design change*, in *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1.

¹⁰¹ Piantoni, 2009

dell'allenatore. Gli studi precedenti, invece, avevano evidenziato una sostanziale ininfluenza della successione sulle dinamiche della prestazione. Un altro filone di ricerca riguarda i modelli e gli stili decisionali dell'allenatore e, quindi, il modello di *leadership* ed i suoi effetti su vari aspetti, dalla soddisfazione dei giocatori, al loro permanere nell'organizzazione, alle prestazioni degli atleti. Molto rari sono, invece, gli studi focalizzati sui processi decisionali degli attori chiave di queste organizzazioni. In generale l'elemento politico e culturale hanno un'influenza determinante nel definire la configurazione e le prassi operative delle società sportive. Se il potere politico definisce il quadro regolamentare della loro attività e ne stabilisce le fonti finanziarie, la dimensione culturale determina il loro universo valoriale e il significato stesso della *performance* e della vittoria.

2.7 Le differenti strutture utilizzate tra le organizzazioni sportive europee e statunitensi

La configurazione strutturale ed operativa delle società sportive statunitensi diverge da quella europea. Una prima differenza, già evidenziata nel corso del lavoro, è di natura esterna. Negli Stati Uniti l'assenza di un sistema federale gerarchico, come quello attivo in Europa, fa sì che le *Major leagues*¹⁰² rappresentino il fulcro dell'attività sportiva professionistica. Esse non si limitano a definire il quadro regolamentare e a organizzare i campionati, ma sono dotate di un potere decisionale e gestionale esclusivo in tema di risorse (economiche e non) destinate all'attività sportiva. Anche se le quattro Leghe maggiori non sono interconnesse, esse condividono la gran parte delle strutture e dei principi. Si tratta di associazioni private e *no-profit* costituite dai vari club (*franchise*). I club sportivi che operano all'interno delle leghe hanno potere decentralizzato sull'operatività dei business primari come la contrattazione dei diritti televisivi e *l'Event Facilities Management*. In Europa come analizzato nell'ambiente competitivo le leghe di riferimento hanno un sistema gerarchico centralizzato in cui la burocrazia così come la centralizzazione del potere causa un sofferenza a livello gestionale dei club professionistici. Una seconda differenza riguarda la tipologia societaria adottata e la struttura organizzativa delle società. Sia negli Stati Uniti che in Europa le società sportive professionistiche si caratterizzano come società per azioni. Se peraltro nel contesto europeo esse presentano un azionariato diffuso, in quello statunitense tendono ad attrarre grandi investitori istituzionali. La struttura organizzativa diverge nella maggior parte dei casi fra le società europee e le società statunitensi. Le società europee risultano fortemente centralizzate, la gerarchia infatti risulta un aspetto fondamentale di queste ultime. La *centralizzazione* organizzativa costituisce un modello piramidale di distribuzione fra le varie unità funzionali che possono essere visualizzate nell'organigramma societario che verrà rappresentato da collegamenti *Top-Down*. La struttura *Top-down* indica la separazione funzionale partendo dal Top Management, passando per il *Middle Management* fino ad arrivare alle più basse cariche funzionali. Nelle società europee il *Top Management* è colui che prende le decisioni delegando al *Middle Management* di sviluppare le strategie delle aree di business a cui sono preposti i *Middle Manager*. Inoltre la suddivisione del lavoro partendo dal basso verso l'alto indicherà una struttura funzionale, ossia divisione per unità

¹⁰² Come la MLB -Major League Baseball, la NFL - National Football League, la NBA -National Basketball Association e la NHL National Hockey League

lavorative. La comunicazione organizzativa essendo connessa alla struttura sarà principalmente verticale, e di conseguenza vi sarà alto grado di specializzazione fra le varie unità ma risulterà debole di fronte a variazioni ambientali. Si può constatare come le organizzazioni sportive europee adottano i principi dello “*Scientific Management*”. Le organizzazioni americane funzionano in maniera totalmente opposta. Una differenza sostanziale si evince già a partire dalla missione organizzativa che mette in risalto l’obiettivo principale di queste società, ovvero “*l’entertainment*”. I club professionistici statunitensi definiti come franchigie, si pongono come obiettivo finale quello di soddisfare il “*customer*” tramite eventistica mediatica sportiva. Il fine è quello di attrarre un numero elevato di spettatori e farli usufruire uno spettacolo che si possa legare al concetto non solo della competizione di riferimento ma anche a tutti i business “*secondari*” che possono essere veicolati all’interno delle strutture sportive come gli stadi proprietà. Nelle società sportive europee nella missione organizzativa viene messo in risalto il risultato sportivo in quanto da quest’ultimo dipenderà il business sportivo. Infatti in queste ultime risulta di fondamentale importanza arrivare in determinate posizioni nel campionato dove si partecipa. Nelle *Serie A*, i primi cinque posti danno la possibilità di partecipare alle competizioni europee quali la *Champions League* e l’*Europa League*. La partecipazione alle competizioni europee sta a significare un aumento della visibilità dello stesso club professionistico, un aumento dei valori dei cartellini dei giocatori detenuti in società e di conseguenza un impatto mediatico che porta maggiori *sponsor, partner* ed infine diritti televisivi. Inoltre essendo i campionati europei definiti come “*sistemi aperti*” c’è la possibilità di retrocedere nelle categorie inferiori e la retrocessione comporta una diminuzione delle entrate societarie. Dalla missione si riesce ad evincere le strutture organizzative maggiormente adottate dalle società sportive americane. Queste ultime essendo preposte in funzione del cliente affiancano al business sportivo, il business mediatico (dell’*entertainment*) ed il business del merchandising. Questo fa sì che le organizzazioni americane risultano dimensionalmente molto più elevate ed avranno società con “*strutture divisionali*”. La *divisionalità* consiste nel distribuire la struttura secondo tipologie di business, di conseguenza avremo da un lato il Business A (*Sportivo*), da un altro il Business B (*Entertainment*). La divisione consente di sviluppare una decentralizzazione del potere tipica della *Learning Organization*, con conseguente sviluppo della comunicazione orizzontale. La comunicazione orizzontale permette di sviluppare conoscenza tacita che poi potrà essere convertita in

esplicita. Questo processo sta a significare una diminuzione gerarchica funzionale *Top-Down* con uno sviluppo dell'organizzazione che viene incentrato sull'orizzontalità. Vengono istituiti team, task-force che collaborano tra di loro in maniera tale da avere l'obiettivo comune di massimizzare in termini di spettacolarità il "content" sportivo. Già da questa prima analisi che verrà ripresa successivamente dall'analisi dei casi si evincono differenze strutturali ed operative fra i due sistemi. I *team* statunitensi sono stati i primi, del resto, a comprendere il legame tra risorse e capitale dell'azienda, e il suo contributo alla creazione del valore. Il coinvolgimento di investitori istituzionali trova una giustificazione nella copertura delle ingenti risorse finanziarie, fisiche (*impianti, attrezzature, ecc.*), relazionali (*fiducia, immagine, credibilità, reputazione, relazioni*), organizzative (*assetti strutturali*) necessarie per affrontare i campionati. Il crescente fabbisogno di risorse finanziarie è la principale caratteristica della trasformazione delle organizzazioni sportive statunitensi dalla base volontaristica all'orientamento al *business*. Tradizionalmente, la crescita di tale fabbisogno ha comportato la necessità di maggiori sponsorizzazioni, fino alla realizzazione di un connubio tra imprese multimediali e attività sportive¹⁰³. Ciò a causa della crescente necessità di ingenti risorse da destinare all'acquisto di giocatori e agli investimenti strategici. La specificità dello sport statunitense consiste, peraltro, nel fatto, che le società si obbligano a demandare una parte della gestione societaria alla Lega e a sottostare ai poteri di vigilanza e di controllo degli organi dell'associazione, secondo un sistema di *self-governance and regulation*¹⁰⁴. La gestione fortemente manageriale porta alla definizione di una configurazione interna con un *board* deputato a governare l'intera struttura e un'organizzazione divisionale che è incaricata di gestire i vari ambiti operativi(USA). Molto spesso, nel caso in cui la società sportiva si attiva in sport diversi, vengono previste specifiche divisioni incaricate di gestire in autonomia l'attività sportiva. L'organizzazione divisionale presenta due tipi di vantaggi: da un lato, consente di pianificare le attività della divisione in modo indipendente rispetto alla complessiva gestione societaria; dall'altro, fa sì che si crei un processo di mutuo supporto tra le divisioni, in modo tale che le risorse (*finanziarie, umane, organizzative*) di un settore possano essere impiegate all'occorrenza per dare supporto a un'altra divisione. Una terza differenza significativa è rappresentata dal fatto che negli Stati Uniti il lavoratore sportivo è solo l'atleta partecipante ai campionati delle leghe professionistiche. L'ingaggio

¹⁰³ Piantoni, 2009

¹⁰⁴ Cozzillio M. J., *Sports Law: Cases and Materials*, Durham, Academy Press, 2007

impone un minimo salariale di base e alcuni benefits, ma soprattutto si fonda su un tetto salariale massimo (*salary cap*). I *salaries cup* “are found in American football and baseball and are to be introduced in rugby league in both England and Australia in 1998. They operate by imposing an upper limit on wage expenditure, the aim being to ensure leagues remain competitive, that is that there is uncertainty of outcome. A salary cap does not restrict payment to individual players, but instead imposes an upper limit on the total that a club can spend on player salaries”¹⁰⁵. Il *salary cup* ha la funzione di ridurre al minimo le possibili disparità di salari tra i giocatori e le eventuali differenti capacità di spesa delle singole squadre. Inoltre un imponente differenza riguarda la compravendita dei cartellini dei giocatori professionisti. In Europa questa tipologia di attività economica risulta una delle più importanti per due principali motivi. Il primo è che le squadre comprando giocatori che possiedono un vero prezzo di mercato, investono in questi ultimi come se fossero beni e/o risorse aziendali che possono portare il club sportivo a posizioni di vertice (essere al vertice significa raggiungere la missione aziendale). Il secondo motivo riguarda le transazioni sia in entrata che in uscita dei giocatori che possono significare sia ingenti entrate sia ingenti perdite per la società. Gli sportivi presentano dei coefficienti di rischio di investimento alti in quanto le loro performance sono dettate dall’allenatore, dalla squadra, dal sistema di gioco, dagli infortuni e tutte queste variabili influiscono in maniera diretta nella formazione del prezzo del cartellino. Come già analizzato in precedenza il risultato sportivo pregiudica e causa il risultato economico, a fronte di vittorie cresceranno proporzionalmente le probabilità di migliorare il numero di spettatori “*viewer*”, la percentuale dei diritti televisivi, gli sponsor, e la possibilità di vendere i giocatori detenuti in rosa a prezzi maggiorati dato i loro successi. Il risultato sportivo però per definizione per attrarre sempre più spettatori deve rimanere incerto e le società non dovrebbero avere interesse a posizionarsi in maniera dominante nella competizione. Vi è di conseguenza un contrasto tra le teorie su cui il business sportivo si basa e le missioni organizzative delle società europee. Negli Stati Uniti essendoci, principi come il *Salary Cap ed il Draft*, ossia quei principi di sana concorrenza fra le varie franchigie in maniera tale da non avere posizione dominante, la teoria del business sportivo si applica in maniera diretta alla formazione dell’attività economica e finanziaria sportiva. Il *Draft* è il meccanismo con cui viene regolato il mercato dei giocatori professionisti aderenti alle competizioni

¹⁰⁵ Chadwick, 2009, p. 61

americane, per cui il cartellino dei giocatori non esiste e le società possono accordarsi direttamente con i giocatori per le proprie performance. Ciò presuppone una netta separazione con il modello di business europeo con gli obiettivi che si contrappongono in maniera totale. L'antitesi fra risultato sportivo, obiettivo predominante nelle società europee, ed "entertainment" viene riflesso anche nella struttura come visto in precedenza. Il rischio del risultato sportivo infatti si può evincere anche dall'analisi dei bilanci delle maggiori società europee e statunitensi.

I BILANCI AI RAGGI X

SERIE A 2013-14	Ricavi	Costi	Plus-minusvalenze	Risultato netto	2012-13	Debiti netti	Patrimonio netto
Atalanta	48,6	61	14,6	+0,01	-2,2	44,4	5
Bologna	45,9	72,5	19,5	-16	-4	40,9	-6,7
Cagliari	42,5	49,8	2,3	-0,4	-1	27,2	19,1
Catania	40,9	53,1	10,9	-0,01	+0,1	39,8	29,1
Chievo	42,3	52,1	7	+0,3	+1,5	48,3	3,3
Fiorentina	87,7	118,4	31,3	+1,4	+1,2	21,4	92,2
Genoa	57,2	114,9	23	+0,4	-14,8	127,8	2,3
Inter	167,5	265,1	6,4	-102,4	-82,7	360,5	3,2
Juventus	280,4	306,8	35,3	-6,7	-15,9	238,3	42,6
Lazio	84,5	98,4	23	+7,1	-5,9	98,3	15,7
Livorno	20,5	22,8	0,2	-2,1	in B	9,9	-1,8
Milan	254,6	277,9	23,4	-15,7	-6,9	244,4	-66,9
Napoli	167,6	201,5	67,7	+20,2	+8,1	36,9	72,3
Parma	55,6	108,3	44,1	-13,7	-3,2	96,5	9,6
Roma	131,5	211,3	51,7	-38,8	-40,1	158,8	-81,3
Sampdoria	43,6	80,5	22,6	-13,4	-38,1	37,5	10
Sassuolo	32,5	39,8	8,4	-0,2	in B	29,2	3,1
Torino	50,9	56,4	12,8	+1,1	-11	19,4	1,8
Udinese	56	88,5	17,9	-12,1	+32,3	21,7	52,4
Verona	43,4	54	10,2	+5,3	in B	13,8	7,7
TOTALE	1.753,7	2.333,1	432,3	-185,7		1.715	212,7

Le cifre, espresse in milioni di euro, sono relative ai bilanci chiusi al 30 giugno 2014, tranne che per Atalanta, Fiorentina, Genoa, Livorno, Milan, Sampdoria, Sassuolo e Torino (chiusura al 31 dicembre 2013). I ricavi e i costi sono al netto delle plusvalenze e delle minusvalenze per la cessione dei calciatori. I costi di Juventus, Lazio e Roma sono ricalcolati con ammortamenti (relativi, per esempio, alla campagna acquisti), svalutazioni e accantonamenti, per uniformarli a quelli delle altre società. La voce plus-minusvalenze è il saldo tra le plusvalenze e le minusvalenze da cessione calciatori. I debiti netti sono la differenza tra debiti e crediti

GDS

Estimated NBA Finances under a new CBA at 50% Net Revenue Split

Growth per Year	2.4%		2.4%				7.0%
Season	Estimated Total Player Salaries (\$MM)	Net Revenue (\$MM)	Gross Revenue (\$MM)	TV Rights	Guess at per Team Revenue (\$MM) By Team	Guess at per Team Revenue (\$MM) League	Estimated Team Operating Expenses
2012	\$ 1,281.7	\$ 2,563.4	\$ 3,790.6	\$ 930.0	\$ 42.7	\$ 1,281.7	\$ 1,227.1
2013	\$ 1,285.0	\$ 2,570.0	\$ 3,883.0	\$ 930.0	\$ 42.8	\$ 1,285.0	\$ 1,313.1
2014	\$ 1,286.4	\$ 2,572.7	\$ 3,977.7	\$ 930.0	\$ 42.9	\$ 1,286.4	\$ 1,405.0
2015	\$ 1,285.7	\$ 2,571.4	\$ 4,074.7	\$ 930.0	\$ 42.9	\$ 1,285.7	\$ 1,503.3
2016	\$ 1,282.8	\$ 2,565.5	\$ 4,174.0	\$ 930.0	\$ 42.8	\$ 1,282.8	\$ 1,608.5
2017	\$ 1,376.2	\$ 2,752.3	\$ 4,473.5	\$ 1,127.6	\$ 45.9	\$ 1,376.2	\$ 1,721.1
2018	\$ 1,370.5	\$ 2,740.9	\$ 4,582.5	\$ 1,127.6	\$ 45.7	\$ 1,370.5	\$ 1,841.6
2019	\$ 1,361.9	\$ 2,723.7	\$ 4,694.3	\$ 1,127.6	\$ 45.4	\$ 1,361.9	\$ 1,970.5
2020	\$ 1,350.1	\$ 2,700.3	\$ 4,808.7	\$ 1,127.6	\$ 45.0	\$ 1,350.1	\$ 2,108.5
2021	\$ 1,335.0	\$ 2,669.9	\$ 4,926.0	\$ 1,127.6	\$ 44.5	\$ 1,335.0	\$ 2,256.1
2022	\$ 1,316.1	\$ 2,632.1	\$ 5,046.1	\$ 1,127.6	\$ 43.9	\$ 1,316.1	\$ 2,414.0

Dalle immagini si può analizzare come le società della Serie A Tim, nella maggior parte dei casi presentano perdite nell'esercizio e come questo fenomeno in America non esiste in quanto tutte le società compiono utili di esercizi. Nel prossimo capitolo con i casi studio si cercherà di analizzare come questa performance economica dipenda dalla struttura organizzativa, dall'ambiente competitivo e dal differente modello business adottati fra Europa e Stati Uniti.

3 Analisi della Società Sportiva europea S.S.C Napoli

3.1 La Missione della Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.

"Il nuovo Napoli di Aurelio De Laurentiis, è una Società con moderni ed ambiziosi programmi, che dal punto di vista sportivo, dopo aver raggiunto in soli 3 anni la promozione in serie A, si pone l'obiettivo della platea internazionale, che è senza dubbio la più adeguata alle dimensioni ed al bacino del Club.

L'obiettivo del Napoli è anche di trasformarsi in poco tempo, in una vera e propria impresa di entertainment, offrendo, in futuro, ai propri tifosi e partner, qualcosa di più di una semplice partita di calcio, accompagnando l'evento sportivo con ampi e qualificati momenti di spettacolo e di intrattenimento.

Da un punto di vista aziendale, la mission è la creazione della brand equity, cioè la realizzazione di quel complesso mix di elementi, che attraverso il perseguimento di obiettivi legati alla notorietà ed alla fedeltà al brand, alla percezione di qualità, alla differenziazione nell'ambito del mercato competitivo di riferimento, aggiungano valore per consolidare partnership internazionali."

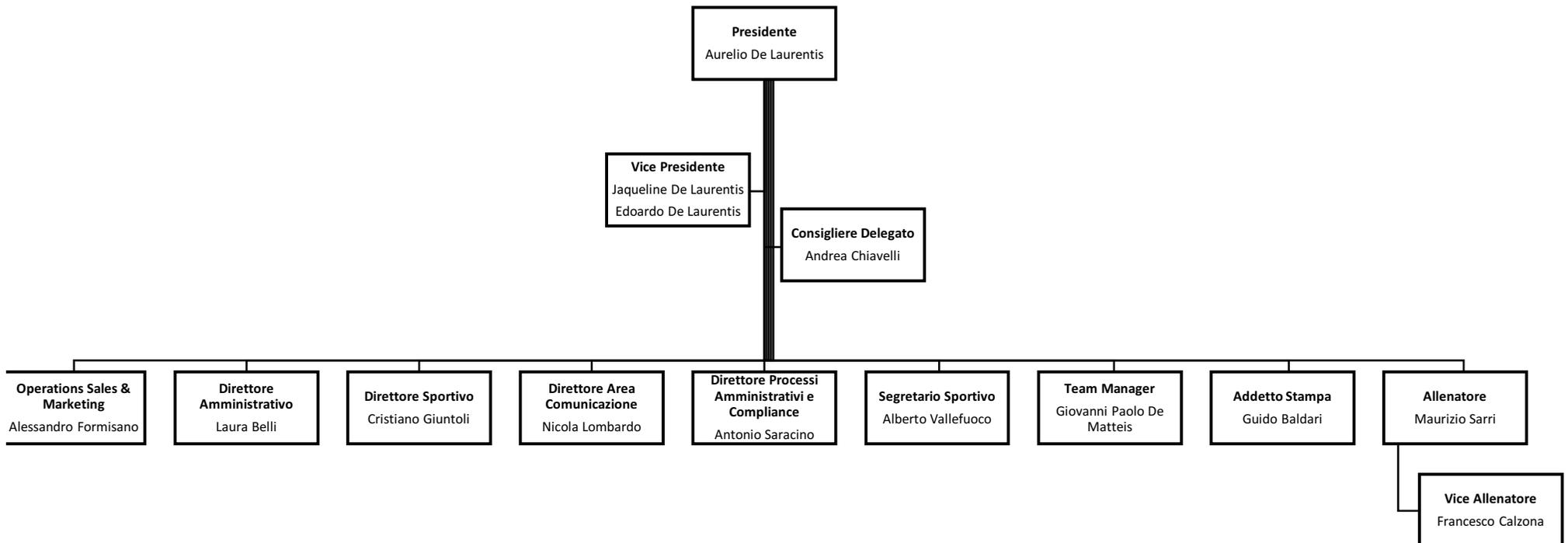
La missione di un'organizzazione di un'impresa, presenta il fine ultimo di quest'ultima e da giustificazione alla sua esistenza ed al tempo stesso individua le caratteristiche uniche che la contraddistinguono da tutte le altre. La missione organizzativa pone sostanzialmente le basi all'operatività aziendale, in quanto cerca di affermare la provenienza della stessa organizzazione, la tipologia di bisogno che vuole soddisfare ed inoltre la principale motivazione che un'organizzazione dovrebbe intraprendere per consolidare economicamente e finanziariamente tale area di attività. La S.S.C Napoli, è una squadra di calcio professionistico appartenente alla Lega Serie A TIM organizzata dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, e tramite la sua missione prova ad identificare i valori societari, la visione o "vision" e le strategie da adottare per raggiungere il suo ultimo scopo. Sul proprio sito web la società partenopea calcistica espone il suo "mission statement", definito dalle materie economiche come il manifesto della missione organizzativa, che definisce l'operatività della medesima impresa. Dalla prima frase del "mission statement", si definisce il nuovo Napoli, di Aurelio de Laurentiis, di conseguenza si esprime in via principale il controllo gerarchico, esposto dalla figura del presidente, che si analizzerà poi in seguito nella struttura organizzativa. La S.S.C. Napoli viene

immediatamente ricollegata ai risultati sportivi, in quanto quest'ultima dopo aver raggiunto in soli tre anni la promozione in Serie A si pone l'obiettivo di raggiungere livello di audience internazionale che la platea merita. Si vuole dare risalto all'importanza che l'organizzazione nutre nei confronti del risultato sportivo. Come visto nel precedente capitolo il legame tra il risultato sportivo ed il risultato economico delle aziende europee risulta interconnesso. Proprio per il sistema di organizzazione del campionato, le squadre che entrano all'interno delle prime posizioni raggiungono il diritto a partecipare alle competizioni europee come la *Champions League*, o l'*Europa League* consentendo alle stesse imprese di ottenere una fetta più ampia dei diritti televisivi e di conseguenza di avere maggiori *sponsorship, partnership* grazie alla maggiore visibilità. La *S.S.C Napoli* dunque è un club professionistico che si pone come obiettivo primario il competere a livello nazionale ed internazionale, avendo uno dei migliori bacini d'utenza italiani, il quarto dopo *Juventus, Internazionale F.C. e l'A.C. Milan*. Analizzando l'ambiente di riferimento per il quadro europeo ed in particolare dopo si soffermeremo sulle relazioni tra le maggiori organizzazioni e la lega di riferimento si può evincere che la società partenopea calcistica ripone assoluta importanza nell'esito sportivo collocandolo nella prima fase di tale "statement". Nel secondo periodo del manifesto della squadra di calcio, viene proposto il concetto di entertainment, ovvero la capacità di innovare continuamente il "*content sportivo*", facendo assistere ai propri spettatori non solo una partita di calcio ma ad un vero e proprio show di intrattenimento. Nel mercato sportivo le aziende cercano di offrire ai propri spettatori non solo la competizione, ma anche diversi spettacoli secondari per rendere l'evento sempre più appetibile, in maniera tale da consolidare il legame con i fans e conquistarne dei nuovi. Le organizzazioni sportive vivendo in contesti dinamici ed essendo soggette a continue innovazioni dal punto di vista tecnologico proprio dal legame instauratosi con i media, si pongono l'obiettivo di incentivare i loro spettacoli proprio per avere una dimensione mediatica, sempre più elevata e la *S.S.C. Napoli* si pone come obiettivo quello di espandere sempre di più il concetto di spettacolo secondario che può essere associato ai "*viewer*" della partita sportiva. Per continuare la propria espansione, il club professionistico più importante del sud Italia propone la creazione di nuovi spettacoli in maniera tale da penetrare sempre di più nel mercato sportivo di riferimento. Nel terzo periodo, la *mission* espone il livello operativo che la stessa società decide di perseguire per arrivare ai propri obiettivi. Viene così definita la *Brand Equity*, ossia la realizzazione di quel complesso di mix di elementi, che porta la *S.S.C.*

Napoli a consolidare le relazioni con i propri Partner. Le partnership nel mercato sportivo costituiscono fonte di finanziamento per tali organizzazioni e la crescita della società segue proporzionalmente il consolidamento di tali operazioni collaborative. La "*brand equity*" viene definita come il patrimonio di marca e risulta essere una risorsa immateriale dell'impresa sportiva che si ricollega a fattori reputazionali, di immagine e dello stesso brand. La brand equity si posiziona come una relazione tra domanda ed offerta in un dato momento e punta su determinanti come i tratti distintivi o fattori unici che possono essere attribuiti dai consumatori, sulla fidelizzazione del cliente, sulla qualità associata alla stessa azienda che tramite politiche sia di marketing strategico come per esempio la rilevazione dei segmenti del target di riferimento con conseguente posizionamento all'interno del business sportivo, sia di marketing operativo associato a politiche strategiche sul prezzo, sulla promozione, sulla distribuzione ed infine sul prodotto per raggiungere gli obiettivi prefissati come la notorietà del brand, la differenziazione ed il consolidamento della stessa organizzazione nel quadro italiano ed europeo calcistico internazionale. Si può così concludere che all'interno della missione organizzativa la S.S.C Napoli determina in via principale tre obiettivi. L'obiettivo primario viene collegato all'importanza di primeggiare nelle competizioni a cui la società prende parte. La S.S.C Napoli vuole consolidare le relazioni con i propri tifosi con il raggiungimento nel campionato italiano nelle prime 6 posizioni, che danno accesso alle competizioni europee, le più adeguate visto le dimensioni del club. In secondo luogo la S.S.C Napoli oltre ad essere una società vincente, si pone l'obiettivo di innovare in maniera sistematica e continua l'entertainment sportivo per fare leva sulla spettacolarità delle partite ma anche cercando di offrire spettacoli secondari, in maniera tale da far vivere agli spettatori più di una semplice partita di calcio. In terzo luogo la S.S.C Napoli definisce come raggiungere i due primi obiettivi sopraelencati a livello operativo grazie alla Brand Equity.

3.2 La struttura organizzativa della S.S.C Napoli

Organigramma SSC Napoli



L'organigramma è una rappresentazione grafica di una struttura organizzativa. La struttura viene definita in uno schema descrittivo esponendo gli aspetti organizzativamente rilevanti, le funzioni delle attività aziendali, inquadrati nelle loro reciproche relazioni¹⁰⁶. Lo schema descrittivo che illustra graficamente la struttura, mostra alcuni aspetti fondamentali per l'analisi dell'organizzazione quali la suddivisione delle varie attività o delle varie funzioni che formano la distribuzione lavorativa all'interno della stessa azienda, i livelli di comunicazione che esprimono i collegamenti relazionali tra le varie unità e la distribuzione gerarchica ed aspetti che si possono essere ricoperti all'interno della stessa azienda. Dal sito della *S.S.C Napoli*, viene presentato l'organigramma societario che viene immediatamente dipinto come un organigramma verticale. L'organigramma verticale, definito come organigramma "*classico*", è caratterizzato da un vertice e da una marcata gerarchia "*top-down*". La gerarchia top down è una strategia gestionale che caratterizza modelli organizzativi di imprese, strutture tecnico-burocratiche nelle quali il flusso delle informazioni e delle decisioni si trasmette alla base della gerarchia amministrativa¹⁰⁷. Il top-down è un modello gerarchico classico, illustra dall'alto verso il basso le cariche funzionali della società in maniera tale concepire la suddivisione organizzativa partendo dal vertice ossia il top management, fino ad arrivare ai membri in posizione gerarchica inferiore che devono implementare la strategia adottata dal presidente dell'organizzazione. Dal grafico si evince, come la figura del presidente svolga un ruolo fondamentale nell'organizzazione. Il sig. Aurelio De Laurentiis, che ricopre la carica del presidente, disponendo della maggioranza azionaria della società e di conseguenza si posiziona sul livello di gerarchia del top management. Nel consiglio di amministrazione della *S.S.C. Napoli*, sono presenti anche i vice presidenti come Jacqueline De Laurentiis ed Edoardo de Laurentiis, rispettivamente moglie e figlio del rispettivo presidente. La distribuzione del top management di conseguenza è strettamente improntata a livello familiare, condizione molto presente ancora nelle organizzazioni moderne italiane. Anche nella "*missione organizzativa*" si poteva ricollegare l'importanza della posizione assunta da *De Laurentiis*, in quanto viene addirittura citato nel primo periodo del "*mission statement*". La gerarchia viene espressa in maniera sintetica e concisa, il presidente prende le principali decisioni che passano a loro volta ai manager intermedi che potranno a loro volta costituire le condizioni operative dei dipendenti di linea che applicano le decisioni. Al

¹⁰⁶ Podda Antonello, Maxia Matteo "*Organigrammi procedure e flussi*"

¹⁰⁷ Treccani

livello di linea una volta che i manager intermedi (es: *Direttore Sportivo, Cristiano Giuntoli*), prendono le decisioni operative e strategiche le unità funzionali all'interno di quei determinati dipartimenti svolgono in larga parte operazioni routinarie. Quindi possiamo evincere dalla prima parte dell'analisi strutturale che il Top Management, ossia il Presidente Aurelio De Laurentiis, è attore della creazione di conoscenza ed il suo ruolo è posto al vertice del comando gerarchico¹⁰⁸. I manager intermedi che vengono individuati nelle rispettive funzionalità come *Operations&Sales&Marketing (Alessandro Formisano), Direttore Amministrativo (Laura Belli), Direttore Sportivo (Cristiano Giuntoli), Direttore Area Comunicazione (Nicola Lombardo), Direttore Processi Amministrativi e Compliance (Antonio Saracino), Segretario Sportivo (Alberto Vallefucio), Team Manager (Giovanni Paolo De Matteis), Addetto Stampa (Guido Baldari), Allenatore (Maurizio Sarri)*, hanno il compito di elaborare l'informazione e seguire gli input del Top Management. Il processo di accumulazione di conoscenza nel modello top-down fra le varie unità gerarchiche avviene tramite codificazione secondo simboli, segni e linguaggi oppure incorporato in un oggetto ma l'informazione non viene codificata da quest'ultimo, essendo così definita come conoscenza esplicita. Il processo di accumulazione dunque risulta facile e può essere legato all'*information technology* ed alla condivisione di comunicazione verticale¹⁰⁹. La comunicazione verticale è legata a questa tipologia strutturale assumendo caratteri di comunicazione gerarchica. Quest'ultima è legata al concetto di gerarchia ed autorità, di conseguenza dall'alto verso il basso, sia al singolo utente funzionale sia ad un gruppo di unità funzionali e viene definita come "*quegli scambi di informazione e influenza tra i membri dell'organizzazione, dei quali almeno uno ha l'autorità formale per dirigere e valutare le attività di altri membri dell'organizzazione*"¹¹⁰. La tipologia di condivisione delle informazioni derivanti la comunicazione si basa sostanzialmente sulle istruzioni da seguire oppure sulle mansioni da svolgere oppure le pratiche organizzative. La struttura della *S.S.C Napoli* di conseguenza assume le caratteristiche anche di un'organizzazione gerarchica e di linea. I principali vantaggi sono ricollegabili ai fattori analizzati in precedenza ossia avendo chiara la gerarchia, l'azienda risulta stabile e di conseguenza le decisioni vengono prese in maniera rapida e veloce. Inoltre quest'ultima influenza anche la disciplina fra le varie unità

¹⁰⁸ Nonaka & Takeuchi, 1997

¹⁰⁹ Ripanti Eleonora, "*Tacita ed Esplicita*"

¹¹⁰ Kreiter Robert, Kinicki Angelo, "*Comportamento Organizzativo dalla teoria all'esperienza*"

organizzative consentendo alla stessa organizzazione di non avere conflitti all'interno dei vari reparti societari. Il coordinamento fra i vari dipartimenti funzionali è distinto in maniera chiara ed evidente, definendo una semplificazione nella corrispondenza fra ambito di autorità e responsabilità. Gli svantaggi di tale struttura derivano dal fatto che l'organizzazione è rigida ed inflessibile ed essendo il mercato sportivo dinamico in cui le variazioni dell'ambiente condizionano costantemente le aziende, le organizzazioni possono avere difficoltà ad innovarsi di pari passo con quest'ultimo. Inoltre essendo la gerarchia ben definita, si può presumere che il coordinamento orizzontale può essere poco incentivato poiché la maggior parte delle mansioni viene definito dal vertice e di comando e le operazioni degli utenti dello staff possono essere sostanzialmente routinarie. Le operazioni routinarie sono abitudini ricorrenti, regole, procedure, disposizioni che sono effettuate da un gruppo strutturato di persone, in questo caso lo staff di ogni area funzionale della S.S.C. Napoli. Quest'ultima frase ci fa dedurre un altro aspetto della struttura organizzativa della società calcistica professionistica partenopea. La S.S.C. Napoli, adotta una struttura funzionale dove la suddivisione dell'organizzazione oltre che a livello gerarchico avviene per divisione del lavoro. I principali vantaggi della struttura funzionale possono essere definiti nella capacità di integrare competenze sia specialistiche sia operative. Infatti la suddivisione del lavoro con chiara gerarchia consente ai vari utenti di specializzarsi nelle rispettive mansioni lavorative e di conseguenza, si rende disponibile il contributo della conoscenza degli esperti nelle varie operazioni lavorative. La struttura evidenzia il rapporto gerarchico (line) e quello relativo alle funzioni svolte all'interno dell'organizzazione (staff). *"Poiché il lavoro è suddiviso sulla base dei compiti, i processi si muovono attraverso più unità organizzative. Inoltre, la presenza di procedure rigide e più livelli gerarchici intermedi allunga esponenzialmente i tempi decisionali ed allontana la decisione dal livello operativo, che gestisce la relazione con il cittadino utente. I risultati sono la natura ripetitiva delle mansioni degli operatori, la ridondanza delle verifiche e degli interventi correttivi di natura formale sul medesimo oggetto, il moltiplicarsi dei flussi cartacei e delle attese per le firme, il sovraccarico cognitivo dei vertici, la poca trasparenza delle responsabilità e, nell'insieme, la scarsa capacità di risposta e di comunicazione della struttura."*¹¹¹. L'organizzazione della S.S.C Napoli, cerca di consolidare in maniera costante questo livello gerarchico funzionale, cercando di sfruttare le capacità dei singoli manager per

¹¹¹ Antonello Podda

ottimizzare le strategie a livello del *middle-management*. Le funzioni definiscono le aree dove la *S.S.C Napoli* opera e possiamo di conseguenza analizzare le diverse mansioni a livello operativo. Come citato nella *mission* partiamo dalla prima distinzione funzionale, l'allenatore *Maurizio Sarri* a cui viene affidato il compito di gestire la rosa e curare la parte professionistica sportiva della società calcistica. L'allenatore si dota per lavorare al meglio di staff di supporto come l'*allenatore in seconda Francesco Calzona*, il preparatore atletico *Francesco Sinatti*, il tattico *Simone Bonomi* ed il preparatore dei portieri, *Roberto Perrone*¹¹². La ripartizione nel middle management, rispecchia sempre la ripartizione gerarchica a livello di top management, *Maurizio Sarri* coordina le varie unità funzionali in maniera gerarchica delegando soltanto l'aspetto meramente specialistico dell'area lavorativa a cui viene predisposto lo staff dell'allenatore. A quest'ultimo viene affidato il compito principale di gestire l'aspetto sportivo che si presume uno degli aspetti più rilevanti per la stessa organizzazione. La crescita della *S.S.C Napoli*, parte dal presupposto che la squadra si qualifichi all'interno delle prime posizioni per rimanere al vertice competitivo della lega di riferimento ed ottenere sempre di più maggiore visibilità. Inoltre l'allenatore ha il compito di valorizzare i giocatori che la società gli mette a disposizione, perché nel modello europeo di business le società partecipano alla libera compravendita del cartellino dei giocatori professionisti. Questo sta a significare che il risultato sportivo non solo influenza la visibilità della società in se, ma valorizza anche i giocatori della rosa che vengono considerati come beni con prezzi di mercato, e per definizione la compravendita e vendita dei giocatori rimane una delle aree di maggiore importanza nelle società calcistiche europee gestita dal Direttore Sportivo. La funzione che assume il Direttore Sportivo, è " *la persona fisica che, anche in conformità con il Manuale UEFA per l'ottenimento delle licenze, svolge per conto delle Società Sportive Professionistiche, attività concernenti l'assetto organizzativo e/o amministrativo della Società ivi compresa espressamente la gestione dei rapporti contrattuali fra società e calciatori o tecnici e la conduzione di trattative con altre Società Sportive, aventi oggetto il trasferimento di calciatori, la stipulazione delle cessioni dei contratti e il tesseramento dei tecnici secondo le norme dettate dall'ordinamento della F.I.G.C*"¹¹³. *Cristiano Giuntoli* ha dunque il compito di affiancare l'allenatore nell'aspetto sportivo in quanto avendo definito il rapporto contrattuale dei giocatori simile alla compravendita di beni quest'ultimo deve

¹¹² *Sky.it*

¹¹³ *F.I.G.C*

essere in grado di ottimizzare il valore della rosa in maniera tale da ottenere plusvalenze nelle operazioni di acquisto e di vendita dei calciatori fermo restando che deve costruire una rosa adatta all'allenatore per far sì che la *S.S.C Napoli*, arrivi nelle prime posizioni del campionato di riferimento. Dopo aver analizzato le prime due funzionalità presentate all'interno dell'organigramma, risulta ridondante quanto la Società Sportiva Calcio Napoli risulti legata al risultato sportivo. Il risultato sportivo assume una rilevanza nel momento in cui consente alla stessa società tramite plusvalenze dei giocatori, accesso ad una fetta dei diritti televisivi sempre più consistenti di migliorare la propria performance economica. Questa condizione che definirò in seguito ovviamente non risulta una relazione insita solo nella società calcistica del sud Italia ma è condizione esistente in tutte le società sportive che seguono il modello continentale. Da ricollegare all'aspetto sportivo vi è anche la funzionalità del *Team Manager, Giovanni Paolo De Matteis*, che svolge principalmente la gestione etica della squadra calcistica sviluppando infatti il codice etico da adottare all'interno dell'organizzazione. Quest'ultimo deve essere molto attento alla comunicazione in quanto ricopre la carica dell'attività di segreteria sportiva affiancata dall'altra funzionalità espressa dal *Segretario Sportivo, Alberto Vallefucio*, che svolge tale lavoro in via primaria. Di conseguenza il Segretario Sportivo dovrà interagire con organi federali e di lega come per esempio la Giustizia Sportiva. Il Team Manager può coadiuvare il lavoro del Segretario Sportivo e questi ultimi devono essere in grado di collegare la propria organizzazione con l'ambiente di riferimento per posizionare la prima in una posizione equilibrata all'interno della seconda. Bisogna dire che le società calcistiche europee ed in particolare nel caso esposto, le società italiane, sono legate ad una posizione gerarchica inferiore rispetto alla *Lega Serie A ed alla F.I.G.C.*, e quindi presentano rapporti di dipendenza relazionale gerarchica con l'ambiente di riferimento che analizzeremo poi in seguito. Possiamo dunque già dedurre come l'aspetto legato al risultato sportivo anche nell'analisi dell'organigramma si presenta come il fattore di maggiore rilevanza. Passiamo ora all'analisi delle funzionalità che non sono prettamente legate all'aspetto sportivo. La *S.S.C. Napoli* delega al *Direttore Amministrativo, Laura Belli*, la gestione amministrativa legata alle attività di contabilità e bilancio ed anche alle attività finanziarie. La *S.S.C Napoli* è una società per azioni, che opera in materia finanziaria con la specializzazione della sua unità, in maniera tale da costituire un vero e proprio "*Chief Financial Officer*" o *CFO*. Un'altra unità funzionale elencata all'interno dell'organigramma riguarda il *Direttore dell'area Comunicazione, Nicola Lombardo* al

quale gli viene affidato il compito di integrare strategie comunicative sia a livello nazionale sia a livello internazionale, per consentire alla società calcistica di espandere la propria notorietà e conquistare nuovi spettatori e tifosi nel mondo. Come citato sempre nella missione organizzativa, un altro aspetto strategico su cui la S.S.C. Napoli decide di soffermarsi, è la conquista mediatica che corrisponde ad una penetrazione all'interno del mercato con l'intento finale di avere sempre più visibilità nazionale ed internazionale. la visibilità permette alle società sportive di ottenere *sponsorship* e di sfruttare il *content* delle competizioni come veicolo pubblicitario di tutte le aziende che decidono di sfruttare il bacino d'utenza che la società calcistica è in grado di generare. Infine analizziamo l'ultima unità funzionale che si può ricollegare alla missione organizzativa nel concetto di *Brand Equity come l'Operations&Sales&Marketing*, presieduta da *Alessandro Formisano*. Quest'ultimo deve ultimare le operazioni legate alla fedeltà del brand, allo sviluppo dell'immagine, alla percezione degli attributi del prodotto offerto dalla società che può risultare collegabile non solo all'evento sportivo ma anche alle "*operations*" legate al merchandising sportivo, che rimane però una lieve area di business rispetto a quelle precedentemente analizzate. In conclusione, per quanto riguarda l'analisi organizzativa, si può affermare in maniera esaustiva che la *S.S.C Napoli* adotta una struttura gerarchico funzionale in linea con chiari elementi di comunicazione verticali, dove le decisioni vengono prese dal top management, e il middle management risulta altamente specializzato con lo scopo primario di portare la *S.S.C Napoli* a primeggiare nel competizioni valorizzando il risultato sportivo per stimolare la performance economico finanziaria affiancandola con politiche strategiche legate al concetto di *brand equity* per avere sempre più una dimensione mediatica e capacità d'utenza elevata.

3.3 L'ambiente competitivo della S.S.C. Napoli, il rapporto con la Lega Professionisti Serie A

La società sportiva partenopea compete nel campionato Italiano delle Serie A e l'organizzazione di riferimento è la *F.I.G.C.* L'articolo 49 della *F.I.G.C.* enuncia i criteri di regolamento dei campionati sottolineando come la *Serie A* sia un girone unico di 20 squadre dove la squadra prima classificata è proclamata vincente del campionato ed acquisisce il titolo di Campione di Italia. Le squadre che si classificano al 18°,19°,20° retrocedono nel Campionato di Serie B, mentre le squadre che si classificano nei primi tre posti della Serie B hanno il diritto di salire la categorie e partecipare al prossimo campionato di Serie A. Inoltre per le società che si posizionano all'interno delle prime sei posizioni, avranno diritto a partecipare alle competizioni europee quali la *Champions League* e *L'Europa League*. Inoltre la società partenopea classificandosi nelle prime sei, dovrà farsi rilasciare la "*Licenza Uefa*", ossia il titolo derogato dalla *F.I.G.C.* che consente di partecipare alle competizioni internazionali per squadre di club organizzate dalla *U.E.F.A* nella stagione sportiva successiva a quella del rilascio¹¹⁴. Risulta evidente dall'analisi dei criteri di funzionamento del campionato della Serie A Tim come il sistema di partecipazione sportiva risulti aperto. Il *sistema aperto* secondo *G.P. Caselli* concede l'opportunità ogni anno alle società di partecipare alle varie competizioni aumentando dunque l'imprevedibilità del campionato stesso. L'imprevedibilità è il fattore psicologico che spinge il consumatore a visionare lo spettacolo sportivo consentendo di conseguenza un'espansione mediatica. D'altro canto *Caselli* sottolinea come il sistema aperto, risulti essere fonte di incertezza sportiva a cui tutte le società partecipanti devono sottostare. Per l'analisi del caso della *S.S.C Napoli* risulta evidente che il sistema di partecipazione influisce nella determinazione del business primario da conseguire. La *S.S.C Napoli* vuole primeggiare e nel modello competitivo della *Serie A*, la società partenopea per conquistare mediaticamente i tifosi non appartenenti a livello geografico, deve posizionarsi nelle prime sei posizioni di vertice. Il modello competitivo della *Serie A* concede a coloro che si posizionano nelle prime cinque una capienza maggiore per quel che riguarda le entrate dei diritti televisivi. L'ambiente competitivo costituisce uno dei meccanismi di regolazione operativa economica circoscrivendo i

¹¹⁴ art 52 bis *F.I.G.C.*

risultati a cui la *S.S.C Napoli* deve arrivare. La *Serie A* è gestita dalla *Lega Nazionale Professionisti Serie A*, ed è l'organo che gestisce con la *F.I.G.C.* i più importanti tornei calcistici per club in Italia. “*La Lega Nazionale Professionisti Serie A associa in forma privatistica le società affiliate alla F.I.G.C. che partecipano al Campionato di Serie A e che, a tal fine, si avvalgono delle prestazioni dei calciatori professionisti*”¹¹⁵. La *Lega Serie A*, è un organismo che la *F.I.G.C.* prepone al controllo ed alla gestione del campionato italiano della massima categoria. Quest'ultima è un'associazione di società affiliate alla *F.I.G.C.* che gode di autonomia amministrativa ed organizzativa. La *Lega* presenta all'interno i maggiori esponenti di vertice dei club societari in maniera tale da avere una connessione relazione con l'ente organizzativo del campionato, la *F.I.G.C.* Essa promuove gli obiettivi ed interessi dei club che partecipano ai campionati di riferimento, regola i rapporti fra le società e i mezzi di informazione per l'esercizio di distribuzione mediatica del campionato¹¹⁶. L'articolo esprime un concetto di controllo decisionale che la *Lega* assume nei confronti della distribuzione del campionato della *Serie A*. Nel contesto italiano non sono i club professionistici che stipulano i contratti televisivi, ma sarà direttamente la *Lega* che contratterà con le varie emittenti televisive per poi ridistribuire questi ultimi in base ai criteri di classificazione del campionato e di audience generata. Infatti l'*articolo 1 terzo comma*, enuncia propria la relazione gerarchica che la *Lega* assume nei confronti dei club professionistici “*in qualità di organizzatore della competizione nel senso definito dal decreto legislativo del 9 gennaio 2008 n°9, nonché contitolare dei diritti audiovisivi di cui al Decreto e relativi alle competizioni che organizza, li commercializza*”. La *Lega* inoltre rappresenta le società nella stipula degli accordi di lavoro e nella predisposizione dei relativi contratti tipo¹¹⁷. Inoltre quest'ultima ha materia esclusiva sulla nomina di norme per la gestione delle società, seguendo le disposizioni emanate dalla *F.I.G.C.* Si evince sempre di più la forte centralizzazione e burocratizzazione in cui partecipa la *Società Sportiva Calcio Napoli*. La società partenopea può definire le proprie attività economiche sempre rispettando i limiti imposti dalla *Lega Serie A* e di conseguenza non può disporre di decentralizzazione e flessibilità a livello operativo. Il risultato sportivo risulta vincolante in termini bilancistici proprio per le concessioni che derivano dall'adempiere a tale risultato. La burocratizzazione risulta fortemente elevata in

¹¹⁵ art 1 Titolo 1 Lega Serie A

¹¹⁶ articolo 1 della Lega Nazionale Serie A

¹¹⁷ art 1 Lega Nazionale Professionisti Serie A, comma 3

quanto il processo di comunicazione è strettamente verticale. Ne consegue che la S.S.C Napoli per primeggiare all'interno della Serie A per quanto riguarda il livello finanziario deve per forza puntare sull'aspetto sportivo.

3.4 Conclusione

La *S.S.C Napoli* è una società che si basa sui principi vigenti in materia sportiva derogati dalla *U.E.F.A* e dalla *F.I.G.C.* Dopo aver analizzato la missione organizzativa, la struttura e l'ambiente specifico di riferimento quale la Lega Serie A si riesce a definire un quadro generale operativo e organizzativo della società partenopea. La *S.S.C Napoli* è una società fortemente in ascesa sia nel mercato europeo che nel mercato italiano, chiudendo negli ultimi otto bilancio d'esercizio, sempre con utile operativo¹¹⁸. “*In questi dieci anni di era De Laurentiis il fatturato del Napoli, è cresciuto in maniera esponenziale*”¹¹⁹. Il Napoli deve questa crescita ai risultati sportivi. *De Laurentiis* ha acquistato la *S.S.C Napoli* nel 2004, in seguito al fallimento societario della gestione *Naldi*, chiudendo il primo bilancio con un fatturato di 11,2 milioni di euro salito nel secondo anno a 12,1. La *S.S.C Napoli* nel primo anno di gestione del presidente della *Filmauro* non è riuscita a conseguire il risultato sperato mancando la promozione nella *Serie B*, ai playoff contro l'*Avellino Calcio*. La crescita di 800.000 euro di fatturato vi è stata principalmente per le politiche di marketing e di brand equity che hanno rafforzato nell'immaginario comune che la nuova società dell'imprenditore cinematografico potesse raggiungere di nuovo i vertici calcistici dello sport italiano. Nel 2007 la *S.S.C Napoli* riesce a conseguire un ulteriore balzo economico finanziario chiudendo con un fatturato di circa 44 milioni di euro. Anche in questo caso il successo economico è da imputare alla qualificazione nella serie cadetta italiana, ovvero la *Serie B*. Solo con il passaggio dalla *Serie C* alla *Serie B*, si evince come la società partenopea sia riuscita quasi a quadruplicare il fatturato e quest'ultimo è cresciuto esponenzialmente grazie all'introduzione di nuovi sponsor, partner che avendo maggiore visibilità e prestigio hanno deciso di collaborare con la società partenopea. L'ingresso in *Serie B*, comporta a livello mediatico la visibilità televisiva di emittenti pay-tv come *Sky Italia*. Le televisioni pay-tv distribuiscono il campionato cadetto sul suolo italiano ed il Napoli entrando a far parte delle società partecipanti della *Serie B* riceve una “fetta” di quest'ultimi. “*Ma ovviamente, è con il salto in Serie A che la situazione economica del club è cresciuta: il fatturato dal 2008 al 2012 è salito progressivamente da 88,4 milioni a 155,9*”¹²⁰. Il giornalista *Bellinazzo* sottolinea come il passaggio dalla *Serie B* alla *Serie A* ha potenziato il fatturato della

¹¹⁸ Bellinazzo, Calcio&Business 2014

¹¹⁹ Bellinazzo 2014

¹²⁰ Bellinazzo 2014

società partenopea, infatti si è passati dai 44 milioni della Serie B agli 88 milioni il primo anno in Serie A, crescendo negli anni avvenire a 108,2 milioni nel 2009, 110,8 milioni nel 2010 ed infine i 131,5 milioni del 2011. Questa crescita societaria non si è tradotta solo in termini di fatturato ma anche in termini di utili, circa 50 milioni. Nel 2012 il Napoli sfiora i 200 milioni di euro in termini di fatturato grazie alla cessione *Cavani*, (72 milioni pagati dal Paris Saint Germain con un costo d'acquisto di 18 milioni di euro al Palermo) e la qualificazione in *Champions League*. Questa crescita esponenziale che in 8 anni ha portato il Napoli ad aumentare di 100 milioni il proprio fatturato, in base a questa analisi è da imputare a due principali aree di business. La prima è stata già analizzata e deriva dal miglioramento sportivo che il Napoli è riuscito a conseguire anno per anno, qualificandosi già due volte alla Champions League e precedentemente scalando le categorie cadette. La visibilità legata alle maggiori competizioni ha fatto sì che la società partenopea crescesse sempre di più nell'immaginario collettivo. L'aumento di visibilità e degli spettatori ha veicolato sempre di più il brand della *S.S.C Napoli* a livello mediatico stipulando *sponsorship, partnership con Macron e Lette* che gli hanno fatto aumentare il volume di entrate negli anni. Se da un lato abbiamo la crescita del risultato sportivo dall'altro bisogna soffermarsi sulla politica sportiva dettata sui cartellini dei giocatori. Come citato in precedenza la *S.S.C Napoli* è riuscita ad ottenere una plusvalenza con la cessione di *Edinson Cavani*, venduto a 72 milioni di euro al *Paris Saint Germain* a fronte dei 18 milioni (costo storico) con cui l'aveva acquistato dal *Palermo Calcio*. L'area della compravendita dei calciatori risulta fortemente dinamica ed importante in quanto le cifre che circolano sui professionisti consentono di arrivare a profitti nel momento in cui la stessa società riesca a sviluppare politiche di compravendita e cessione per massimizzare il valore d'impresa. Il costo storico della rosa del Napoli fino al 2013, ossia l'effettivo prezzo a cui sono stati acquistati i giocatori della società partenopea risulta molto minore del costo reale odierno dei calciatori, ciò si traduce in performance finanziarie che porteranno ad aumentare il fatturato e l'utile d'esercizio. “*La plusvalenza di Cavani, realizzata nel 2013/2014 è stata pari a 64.399.084 euro e rappresenta da sola il 27,2% del valore della produzione record del 2013/2014 pari a 237.034.664 milioni di euro*”¹²¹. Il 2013/2014 è stato un anno da record per la società partenopea che grazie alla cessione dell'attaccante uruguayano è riuscita a far aumentare ancora di più il fatturato conseguendo un utile pare 20,2 milioni di

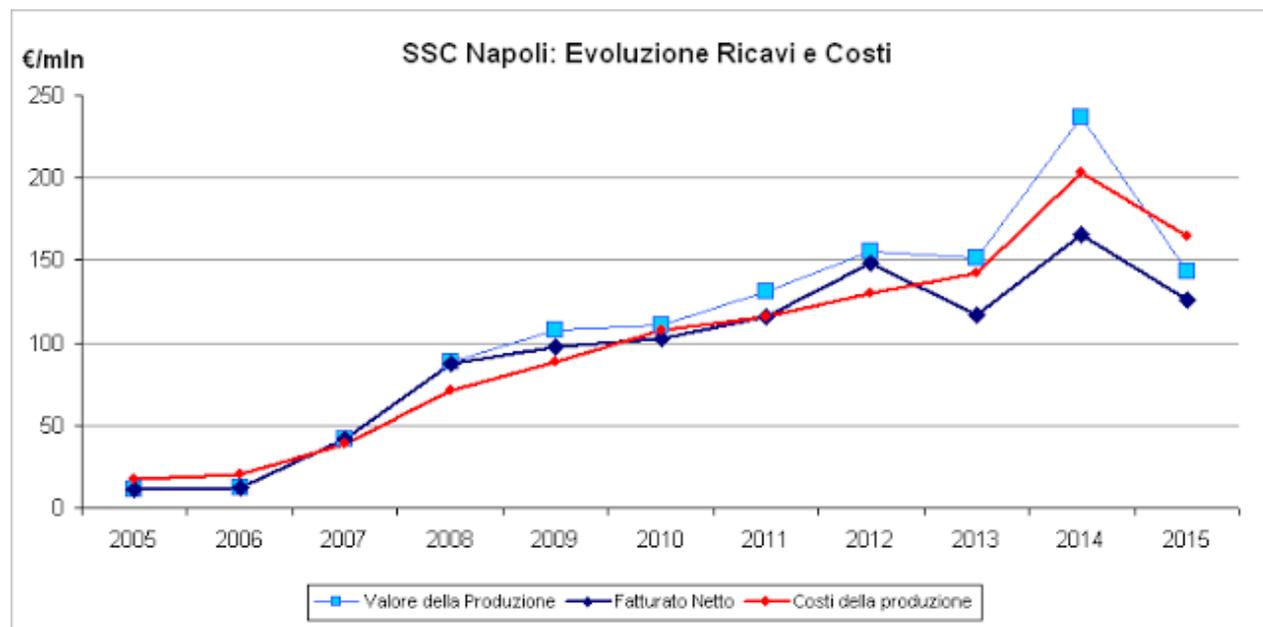
¹²¹ tifosiobilanciato.it Luca Marotta

euro, aumentandolo dall'anno precedente circa di 12,2 milioni di euro. Bisogna infatti ricordare che le plusvalenze dei calciatori nel bilancio d'esercizio della stagione 2012/2013, erano pari a 31.633.702 euro, in quel caso la cessione rilevante riguardo l'attaccante argentino *Ezequiel Lavezzi*. Anche l'anno precedente c'era stata una vendita illustre che aveva fatto crescere il fatturato della *S.S.C Napoli* grazie alla politica riguardante acquisto e vendita dei cartellini dei giocatori. Ma il 2014 risulta essere un anno da record per la società non solo per la cessione *Cavani* ma anche per i risultati sportivi in quanto la *S.S.C Napoli* chiuse la stagione della Serie A Tim al secondo posto classificandosi di diritto alla fase a gironi della *Champions League*. I diritti televisivi sono letteralmente esplosi passando dai 65.423.377 euro ai 104.934.840 euro. Vi è stata dunque un aumento del 40% grazie alla partecipazione della massima competizione europea. Il Napoli ha preferito a livello strategico ed operativo focalizzarsi sull'investimento di calciatori trascurando l'investimento in infrastrutture sportive, legando sempre di più il risultato finanziario al risultato sportivo. La *S.S.C Napoli* non dispone di nessun stadio di proprietà giocando le partite casalinghe allo stadio comunale San Paolo di Napoli. La focalizzazione su queste due aree presenta un rischio di investimento molto alto in quanto la mancata qualificazione alle competizioni europee fa diminuire in maniera evidente sia i diritti televisivi sia il valore dei cartellini detenuti dalla *Società Sportiva Calcio Napoli*. Infatti la stagione 2014/2015 è stata un totale fallimento. Il Napoli non è riuscito a partecipare alla *Champions League* e di conseguenza i cartellini dei giocatori sono inevitabilmente scesi. Il mancato perseguimento dell'obiettivo sportivo ha portato la società partenopea a chiudere il primo bilancio in rosso. *“Come ha annunciato De Laurentiis, il Napoli ha chiuso in rosso il bilancio al 30 giugno 2015”*¹²². *“La mancata partecipazione alla Champions 2014/2015 e l'assenza di plusvalenze di mercato ha determinato dopo otto bilanci inutile una perdita di 13,1 milioni di euro”*¹²³. Le maggiori testate nazionali hanno sottolineato come la *S.S.C Napoli* abbia avuto una perdita di esercizio a causa del mancato raggiungimento nelle prime cinque posizioni della Serie A. Questo ha comportato una perdita di 13 milioni nell'ultimo esercizio. La *S.S.C Napoli* opera al meglio delle proprie possibilità con politiche che mirano a valorizzare i giocatori all'interno della rosa, come accaduto durante tutta la gestione *De Laurentiis*. La perdita nasce dalla crescita dimensionale del club che dovrà passare su tutti i livelli analizzando la mancanza di infrastrutture di proprietà, la mancanza nello

¹²² sport.ilmattino.it

¹²³ *Gazzetta dello Sport*

sviluppare politiche strategiche vincenti nel merchandising sportivo così come altri business secondari in maniera tale da affiancare all'attività sportiva altre attività per diminuire il rischio associato agli eventi sportivi.



4 Analisi della Società Sportiva The New York Knicks

4.1 La Missione dei New York Knicks

“To be the most respected sports and entertainment company in the world by combining the strength of our brands with the talent, character and diversity of our people. We create exceptional experiences for our customers while delivering superior business performance.” The mission of the Madison Square Garden Company.

“Integrity

We value honesty, integrity and transparency.

Passion

We are passionate about our brands and businesses and apply our passion to enhance our customers’ experience.

Collaboration

We work together to build iconic brands that inspire generations of audiences and recognize collaboration as a source of business advantage that drives superior results.

Innovation

We continually look for new ideas and technology to enhance the customer experience and our business performance.

Excellence

We are relentlessly committed to a disciplined, strategic approach which delivers excellence in our endeavors.

Leadership

We aspire to market leadership in all of our business segments and value leadership skills at every level of the company.

Respect

We care about our employees and provide them with a safe, fair and respectful workplace with the

opportunity to learn, grow and advance. We care about our customers and work hard to deliver the highest standard of excellence.

Responsibility

We are committed to being a leader in social responsibility through our active and passionate support of the Garden of Dreams Foundation that improves the lives of children and families in need.” The values of the Madison Square Garden Company.

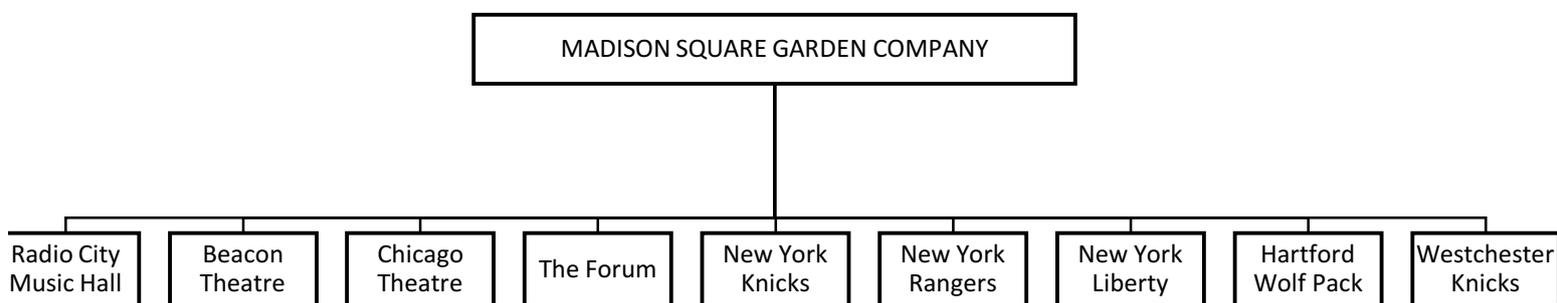
I *New York Knicks* sono la franchigia che rappresenta la città di New York nella *National Basket Association*. La società professionistica di pallacanestro americana é detenuta dalla *Madison Square Garden Company* che gestisce non solo questi ultimi ma anche le società come i *New York Rangers* che partecipa al campionato statunitense di hockey come la *National Hockey League* ed anche i *New York Liberty*, la squadra di pallacanestro femminile della *WNBA, Women National Basket Association*. La società controllante degli *New York Knicks* detiene diversi bacini d’utenza tramite il possesso e lo sviluppo dei *brands* sopraelencati. Dal nome della società si evince la relazione che si viene a creare tra società controllante e controllata, il *Madison Square Garden* è la struttura dove le squadre citate giocano le varie competizioni di riferimento. La sinergia che si viene a creare tra entertainment e performance sportiva la analizzeremo in seguito. La missione della *Madison Square Garden Company*, elenca i principali obiettivi che la società decide di porre in essere e il modo in cui vuole perseguirli. Quest’ultima afferma che per essere l’organizzazione sportiva e di entertainment più rispettata nel mondo, deve combinare la forza dei vari *brands* con il talento, il carattere e la diversità dei loro consumatori. Si vengono a creare eccezionali esperienze per i loro clienti con la creazione di un business superiore. La missione dell’organizzazione oggetto di analisi presenta sostanzialmente l’obiettivo di primeggiare grazie al talento dei propri brand nel mercato sportivo. Nella definizione della missione, l’obiettivo viene esposto in maniera chiara e sintetica. Il fine della società può essere ricollegato all’importanza che assume l’entertainment all’interno del “*mission statement*”, infatti i *New Yorks Knicks* si concentrano in via primaria sull’esperienza da offrire al proprio pubblico. Bisogna sottolineare che la franchigia della N.B.A. essendo controllata da una società che fornisce prestazioni di business superiori che derivano dall’entertainment e da servizi ausiliari da associare all’attività economica

mediatica, cerca di creare ai propri clienti esperienze connesse sia allo show mediatico sia alla prestazione sportiva. Nella società americana l'obiettivo primario, che si presume dall'analisi della missione organizzativa, risulta essere la capacità di produrre “*content spettacolari e attrattivi per i consumatori*”. La concentrazione della società risulta maggiormente rivolta al perseguimento della spettacolarità piuttosto che del singolo risultato sportivo in sé. I *New Yorks Knicks* decidono di voler creare emozioni innovative a tutti coloro che seguiranno le partite del team statunitense. In questo senso assumono a livello operativo, particolare importanza “*l'Event Facilities Management*” determinato dal Project Management, ed il *marketing* sia strategico sia operativo. “*The most challengeing industries to define may be the sport event industry, because of the volume and the variety of sport event opportunities that could be included in industry estimates*”¹²⁴. Nell'*Event Facilities Management*, ci si pone come fine ultimo la capacità di generare big audience grazie agli stadi di proprietà e le rispettive strutture, con l'aiuto e lo sviluppo dei media e *broadcasting*. Viene così definito l'impatto economico che può essere attribuito ad un evento sportivo trasmesso a livello televisivo oppure visionato in diretta all'interno della struttura. Gli effetti principali possono essere suddivisi in effetti, definiti diretti quanto l'impatto economico include il bisogno di incontrare la domanda dei consumatori di beni e servizi spesi allo stadio di proprietà durante la competizione, (*concessioni, biglietti venduti, merchandising*), effetti indiretti come l'impatto economico riferito alla circolazione monetaria delle entrate generate dagli effetti diretti, ed infine gli effetti indotti da un aumento dall'occupazione derivante l'aumento del fatturato suscitato dalla somma dei primi due effetti. Gli eventi sportivi, sono perseguiti tramite il *project management* dove il manager del progetto deve valutare le risorse, i termini, i costi e altre variabili per produrre un evento qualitativamente elevato, per creare buoni investimenti. L'obiettivo è sempre dipendente alla dimensione mediatica che un evento sportivo genera per attrarre *partnership, sponsorship*, e avere diritti televisivi di maggiore importanza. Nelle leghe americane, come analizzato già in precedenza per quanto riguardo i diritti televisivi, vi è una decentralizzazione di comando nell'ambiente di riferimento in quanto le singole squadre possono liberamente contrattare con le società di *broadcasting* per la distribuzione a livello statale delle partite di campionato. La lega si riserva il diritto di distribuire solo le partite di maggiore visibilità sul territorio nazionale. Ciò significa che le società

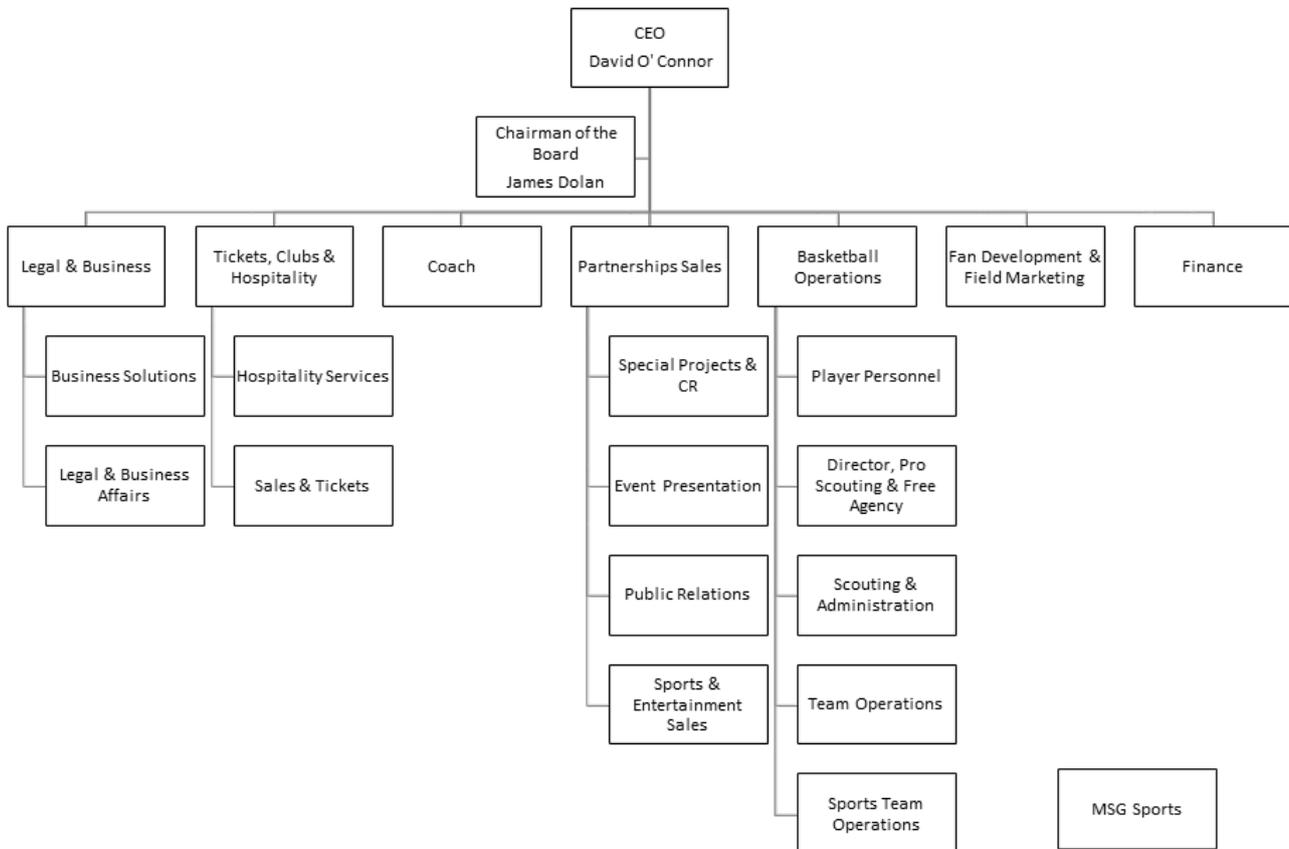
¹²⁴ Slack, 2006

hanno il potere contrattuale relativo ossia possono scegliere le migliori opportunità contrattuali che si presentano. I *New Yorks Knicks* giocano all'interno del *Madison Square Garden* e la rispettiva compagnia controllante detiene anche *Cable-Vision e la Madison Square Garden Network*, una pay-tv che si è riservata il diritto di distribuire l'intero campionato della società di pallacanestro. Si vede così come si vengono a creare sinergie tra i vari business della società controllante nei confronti delle rispettive controllate. Dalla missione si evince come cercare di raggiungere il livello di eccellenza richiesto in maniera tale da essere una delle società sportive più importanti al mondo. Uno dei mezzi operativi con cui si può perseguire tale obiettivo risulta proprio *l'Event Facilities Management*. Inoltre in seguito della definizione della missione organizzativa vengono enunciati i rispettivi valori con cui la stessa società vuole condurre il proprio business. Valori come l'integrità, la trasparenza, la collaborazione, l'innovazione e l'eccellenza e tutti questi valori sono improntati sul fine della missione ovvero raggiungere elevati livelli di audience. Quasi non viene menzionato il carattere sportivo, ossia la predisposizione alla vittoria che una squadra di un campionato professionistico possiede. Il risultato sportivo assume rilevanza ma passa in secondo piano rispetto alla visibilità dell'evento in se.

The Madison Square Garden Company



New York Knicks Organigramma



Per analizzare la struttura dei *New York Knicks*, bisogna partire dall'analisi della società controllante ossia *The Madison Square Garden Company*. Questi ultimi come si evince dal grafico presentato nell'organigramma presentano una struttura di tipo divisionale di business in cui ogni business è presentato sotto lo stesso livello gerarchico, e la struttura organizzativa viene divisa per diverse tipologia di attività. Il raggruppamento divisionale indica che le persone vengono raggruppate in base a ciò che viene prodotto, in base all'area geografica oppure in base al mercato di riferimento. In questa tipologia strutturale i meccanismi operativi sono presi per la maggioranza delle volte da decisioni direzionali decentrate favorite da un coordinamento tramite unità centrale e relazioni laterali, ma anche tramite piani e programmi. *The Madison Square Garden Company*, suddivide la propria azienda a seconda dell'attività da svolgere infatti presenta i vari dipartimenti che sono i *New York Rangers*, il *Beacon Theatre*, il *Chicago Theatre*, il *Forum*, i *New York Knicks*, i *New York Liberty*, la *Hartford Wolf Pack*, la *Radio City Music Hall*, il *Madison Square Garden* ed infine il *Westchester Knicks*. La società controllante presenta dunque organi direttivi di primo livello specializzati per prodotto ed inoltre organi direttivi di secondo livello specializzati per tecnica, infatti i *New York Knicks* adotteranno all'interno del loro dipartimento una struttura funzionale. La struttura divisionale consente all'organizzazione di decentralizzare le operazioni, significante in una gerarchia verticale meno evidente di una struttura *top-down*. In questa struttura vi è ampia autonomia delle divisioni con uno stile collaborativo fra le varie imprese. Analizzando l'organigramma si può presumere, che la divisione operata da parte della Società Americana è la seguente:



Dal grafico illustrato nella pagine *Forbes*, si può evincere come la *Madison Square Garden Company* diversifichi il business in attività riguardante lo sport, i media ed appunto l'entertainment. Dalla missione organizzativa abbiamo visto come quest'ultima voglia conquistare il mercato di riferimento partendo dalla produzione eccezionale di content legati all'entertainment. Sostanzialmente si può presumere che la *Madison Square Garden* sfrutti lo sport, con mezzo dove operare lo show televisivo o all'interno delle proprie strutture (*come il madison square garden*) e grazie alle sinergie create dai business che si sviluppano di pari passo come i media e l'entertainment, si vuole provare a produrre emozioni innovative nei confronti dei propri clienti. Si può dedurre che fra i vari scompartimenti ci sia grande collaborazione proprio per cercare di creare politiche sinergiche per ottenere gli obiettivi prefissati dalla missione organizzativa. Si cerca di avere fra le varie società controllate ampia autonomia delle divisioni per cercare di limitare il più possibile i conflitti interdivisionali che rappresentano uno dei maggiori rischi associati all'impiego di tale struttura. Essendo il mercato sportivo per definizione definito come un mercato con costanti variazioni ambientali, la struttura divisionale si adatta in maniera perfetta a tale caratteristica in quanto favorisce il cambiamento ed è sinonimo di reattività di fronte a cambiamenti di natura ambientale. Infatti uno dei punti di forza della divisione del prodotto si riscontra nei settori e mercati con ambienti instabili per la decentralizzazione divisionale consente rapide risposte a fronte di istantanee variazioni. Il coordinamento orizzontale risulta molto sviluppato. La comunicazione orizzontale, delineata dalle creazioni di team di task o fra le varie unità all'interno della struttura, pone il principio operativo in maniera autonoma per tutti i lavoratori dell'organizzazione. *“La creazione di conoscenza può avvenire anche dall'azione dei singoli, e non di un gruppo di individui in interazione tra loro.”*¹²⁵. In questa tipologia di struttura la conoscenza creata è quella tacita che può avvenire tramite processi di interiorizzazione e socializzazione. Si cerca di promuovere una struttura orizzontale dove le varie unità funzionali hanno disponibilità di dati che avvengono tramite la condivisione delle informazioni. Inoltre la strategia collaborativa porta alla risoluzione dei contrasti interdivisionali, e quest'ultimo può portare ad un rinnovamento della cultura che diviene così adattiva. Dal grafico dell'organigramma della *Madison Square Garden Company* si evince proprio le relazioni orizzontali fra le varie società che rappresentano diversi business. Si può presumere che la società americana controllante cerchi di avvicinarsi alla teoria organizzativa moderna con struttura decentralizzate, livello di comunicazione orizzontale molto elevati e principi della Learning Organization. La *Learning Organization* è *“un costrutto generalmente usato non in senso tecnico, ma soprattutto per il suo valore di metafore di forme organizzative flessibili, efficaci, in grado di*

¹²⁵ Consult, 2002, *“I fondamenti scientifici del Knowledge Management”*

*attivare la partecipazione e l'empowerment delle risorse umane*¹²⁶. I maggiori vantaggi che possono derivare dall'utilizzo della learning organization sono l'attivazione degli utenti all'interno della produzione e delle operazioni lavorative dell'organizzazione. Proprio per questa la teoria organizzativa afferma il passaggio dai compiti routinari all'arricchimento dei ruoli, che si pone in contrapposizione dello *Scientific Management*. Come visto dal grafico nella pagina di Forbes, La Madison Square Garden Company, crea collaborazione all'interno dei vari dipartimenti inoltre all'interno di queste società si viene ad adottare strutture di tipo funzionale. Questo è il caso dei New York Knicks, che presentano una struttura di tipo gerarchico funzionale, con a capo il Chief Executive Officer David O'Connor, che presiede il Chairman of the Board, James Dolan (che risulta essere il presidente anche della Madison Square Garden), ed infine al di sotto tutte le rispettive funzioni lavorative come il Legal Business, il Coach, Partnership Sales, Basketball Operations, Fan Development & Field Marketing, Finance, Tickets, Clubs & Hospitality. I vantaggi della struttura funzionale sono principalmente la chiarezza gerarchica che si viene ad instaurare, con un forte processo centralizzato, a cui si aggiunge elevata specializzazione delle unità lavorative. La società dei Knicks presenta poi all'interno di alcune aree di middle management ulteriori blocchi funzionali per l'alto grado di specializzazione che si vuole raggiungere all'interno della stessa organizzazione, come all'interno delle Partnership & Sales ci sono per esempio quattro ulteriori gruppi funzionali come Event Presentation, Special Project CR, Public Relations ed infine Sports & Entertainment Sales. I New York Knicks cercano sostanzialmente di trarre maggiori benefici possibili dalla specializzazione, e dall'apporto gerarchico verticale, coniugandolo alla struttura divisionale adottata dalla Madison Square Garden Company.

¹²⁶ Massimo Tomassini, "Come evolve la learning organization", 1998

4.3 L'ambito competitivo dei New York Knicks, la N.B.A ed i principi della fair competition

La *N.B.A.* non presenta un sistema federale gerarchico e rappresenta il fulcro dell'attività sportiva professionistica del basket americano. Quest'ultima é strutturata con schema gerarchico con a capo il presidente *Adam Silver*¹²⁷, ma a differenza delle federazioni decentralizza il processo operativo alle franchigie appartenenti la lega. La *N.B.A* ha materia esclusiva in termini di organizzazione dei campionati e alle emanazioni delle eventuali tecniche inoltre si riserva il potere decisionale esclusivo in termini economici di risorse da destinare non solo all'attività sportiva ma anche all'attività di entertainment. La *N.B.A* promuove la cultura sportiva americana dove lo sport é il uno dei veicoli economici e finanziari per operare profitti cercando di stabilizzare i bilanci dei club aderenti alla stessa lega. Infatti in America, le squadre nella maggior parte dei casi chiudono i bilanci con utili d'esercizio, dimostrando come la diversificazione di business risulti un metodo vincente per massimizzare il valore d'impresa. *"Fin dalla nascita dello sport organizzato in Nord America, i campionati hanno adottato varie regole e meccanismi per promuovere l'equilibrio competitivo tra le squadre"*¹²⁸. L'ambiente competitivo di riferimento influenza in maniera diretta le scelte decisionali, operative, strutturali delle organizzazioni. Nel Nord America le principali leghe quali la *National Basketball Association*, *National Hockey League*, *National Football League* e la *Major Baseball League* sono state fondate sul principio del *competitive balance*. Il *competitive balance* si basa sull'equilibrio competitivo della competizione di riferimento, cercando di perseguire la teoria del business sportivo che si fonda sull'incertezza del risultato. Negli Stati Uniti, le società all'interno delle leghe cercano di collaborare fra di loro per migliorare sia la distribuzione mediatica circoscritta tra le città delle squadre d'appartenenza sia per migliorare la spettacolarità dell'evento sportivo. Le società non hanno nessun interesse ad avere una posizione dominante che possa risultare in un risultato sportivo costante. La costanza del risultato implica la perdita di incertezza e di conseguenza la perdita di visitatori e spettatori che seguono le maggiori competizioni dei principali sport americani. L'imposizione a non formare posizioni dominanti da parte delle

¹²⁷ NBA.com

¹²⁸ Zimbalist A.(2002) "*competitive balance in sports league*" *journal of sports economics* p 111-121 (www.sportsbusinessdaily.com)

franchigie americane é influenzata in maniera diretta dall'ambiente competitivo che si basa sui principi della *fair competition*, che instaura numerose regole come ad esempio la suddivisione dei giocatori tramite un "rookie draft", il *salary cap* per i giocatori professionisti, il *revenue sharing*, il *free agency* e la *luxury tax*. Queste misure nascono per delimitare la possibilità di avere risultati costanti all'interno delle varie leghe. La N.B.A adotta al completo tutti questi principi, e risulta l'ambiente competitivo primario dei New York Knicks. La prima analisi che bisogna operare per quanto riguarda il metodo di svolgimento del campionato N.B.A. risulta nel sistema competitivo. Quest'ultimo é la struttura della lega, che viene definita *fissa* in quanto non é prevista né la retrocessione né la promozione. Non vengono introdotte nuove squadre ed il campionato risulta costante in termini di squadre partecipanti. Le franchigie così hanno la sicurezza di poter partecipare ogni anno alla competizione in cui sono iscritti. Il sistema chiuso consente di stabilizzare il rischio associato ad una perdita derivante la mancata partecipazione alla massima competizione. Questo consente di avere stabilità non solo a livello finanziario ma anche a livello sportivo avendo la possibilità di competere ogni anno. Questo fa sì che i proprietari dei club americani, tramite la regolazione di mercato cerchino non solo di reclutare i giocatori in grado di far vincere i tornei ma hanno anche la facoltà di stipulare contratti televisivi e commerciali per far aumentare sia il fatturato sia i profitti. La N.B.A. decentralizza il processo di contrattazione di queste attività economiche derogandole in via esclusiva alle franchigie sul suolo statale, riservandosi il diritto di distribuzione a livello nazionale. Infatti la N.B.A. adotta il modello della distribuzione dei diritti televisivi delle principali leghe americane (*soltanto la N.F.L. adotta una tipologia differente*), come la *M.L.B.* e la *N.H.L.* in cui le singole franchigie si riservano il potere contrattuale relativo nei confronti delle emittenti televisive locali. Un'ulteriore analisi riguarda la divisione delle entrate provenienti dai diritti televisivi delle maggiori leghe americane di cui fa parte la N.B.A. che riceve direttamente in misura paritaria la totalità dei diritti televisivi acquistati sul suolo nazionale delle maggiori leghe americane, dando stabilità di conseguenza non solo alle società che operano all'interno di quest'ultima ma anche direttamente alla stessa lega. I *New York Knicks* hanno concluso un accordo di distribuzione direttamente con la *Madison Square Garden Network*, un'altra società controllata dalla *Madison Square Garden Company* in maniera tale da massimizzare le entrate derivanti i diritti televisivi. Ma

oltre alla distribuzione riguardante il *Broadcasting* ci sono i principi della *fair competition* elencati precedentemente che giocano un ruolo fondamentale nella definizione del business sportivo. Il *Draft*, è il sistema che insieme alle *trade* dei giocatori ed al mercato dei free-agent regola la compravendita dei professionisti sportivi fra le varie squadre della lega. Il *Draft* gestisce l'ingresso dei "nuovi" giocatori (che possono essere dilettanti che provengono dalla *National College Athletic Association* o professionisti che entrano all'interno della lega americana, provenienti da altre nazioni) ossia i *rookie* che parteciperanno per la prima volta al campionato americano. Questa metodologia di mercato è composta solitamente da due giri in cui ogni squadra ha il diritto di scegliere il giocatore in base all'ordine di selezione che viene stabilito dalla classifica del campionato appena concluso. Le squadre che avranno i primi "*pick*", ossia la scelta dei primi giocatori saranno le franchigie classificate per ultime l'anno precedente. L'ordine di scelta consente alle squadre di selezionare per primi i professionisti e dilettanti che si sono dichiarati eleggibili al *Draft*, che si traduce di conseguenza nella scelta dei migliori giocatori. Questo sistema consente alle squadre più deboli di rinforzarsi rispetto all'anno appena trascorso, avendo la possibilità di prendere i giocatori migliori proprio per creare l'equilibrio competitivo e avere la possibilità di avere una lega sempre più competitiva e dal risultato sempre più incerto. Inoltre solamente dopo il *Draft*, le squadre potranno scambiare le scelte con gli altri team. Si evince in maniera diretta come la regolazione del mercato americano sia impostato in maniera tale da consolidare la competitività di ogni singola squadra per avere un risultato sempre più incerto. In questo ambito la definizione su cui basa il business sportivo trova effettiva applicazione in quanto l'incertezza viene massimizzata. Un ulteriore principio della *fair competition* è perseguito tramite la politica del tetto salariale, ossia il *Salary Cap*. Quest'ultimo consiste in un accordo che delimita un massimo di spesa che le franchigie possono sostenere nello stipendiare i propri giocatori¹²⁹. Il tetto massimo aumenta le garanzie di parità tra le diverse squadre, in quanto i giocatori migliori avranno uno stipendio molto elevato che non consentirà alle squadre di ottenerne un numero elevato all'interno della rosa. Il monte dei stipendi varia in base alle entrate perché il *Salary Cap* viene misurato su una percentuale dei ricavi totali ogni anno con un livello medio misurato dalla stessa lega. I limiti che vengono imposti dal *Salary Cap* vengono definiti

¹²⁹ www.sportsbusinessdaily.com

di tipo "Hard", e si riferiscono all'importo massimo del tetto salariale in cui la sua violazione comporta la cessazione del contratto con i giocatori che hanno causato il superamento di tale limite ed in aggiunta la violazione stessa comporta anche sanzioni amministrative monetarie. Ciò si traduce in un aumento dell'incertezza perché le squadre non potranno disporre di più campioni all'interno dei loro "roster", e le squadre verranno considerate pari con lo stesso massimo salariale consentendole di attirare i giocatori migliori distribuendo questi ultimi in tutte le franchigie che partecipano alla competizione della lega. La distribuzione dei campioni nella totalità delle squadre non aumenta solo l'imprevedibilità del gioco ma anche i benefici economici della lega che aumenteranno. Inoltre il *Salary Cap* consente di contenere i costi totali di ogni franchigia facendo sviluppare una coscienza comune di avere un obiettivo di lungo periodo, consistente nello stipulare contratti dei giocatori su più annate. Un ulteriore modus operandi che si basa sulla definizione dei principi della fair competition è il *Revenue Sharing* ossia la condivisione delle entrate riguardante la distribuzione paritaria monetaria da una franchigia all'altra applicata nella N.B.A. e viene utilizzata per dare in maniera eguale le entrate derivanti la vendita dei diritti televisivi e dei biglietti che consente di separare i risultati sportivi conseguiti dai vari club. I *New York Knicks* risentono in maniera diretta dell'ambito di applicazione del sistema competitivo di riferimento. La decentralizzazione della N.B.A. consente in primo luogo alla società "networkese" di sfruttare a pieno a livello operativo questa politica strategica seguita dalla lega. I *New York Knicks* sottolineano nella missione organizzativa come obiettivo primario lo sviluppo di un entertainment che possa dare al cliente sensazioni sempre più innovative. Non vi è alcuna riflessione, sul risultato sportivo che rimane di fondamentale importanza ma che viene messo in posizione subordinata rispetto alla spettacolarità che la società vuole destinare ai propri clienti. Inoltre i *Knicks* potendo contrattare direttamente i diritti televisivi sul suolo locale intraprendono politiche sinergiche con la società controllata ovvero la *Madison Square Garden Company*. I diritti della franchigia sono acquisiti dalla *Madison Square Garden Network* così come il business derivante l'event facilities che sono detenuti sempre dalla società che detiene il controllo di questi ultimi. Il contesto competitivo dei *Knicks* risulta dunque decentralizzato per quanto riguarda le relazioni con la lega di riferimento ovvero la N.B.A. e sinergico con le società con cui sviluppa e consolida legami di partnership. La sinergia fra le varie organizzazioni denota come i *New York*

Knicks operino in un contesto ambientale collaborativo. La teoria organizzativa si evolve verso la distruzione del contesto competitivo fra le varie competizioni e predilige la collaborazione fra queste ultime in maniera tale da massimizzare sia i profitti sia il valore d'impresa. Gli ecosistemi collaborativi sono le relazioni inter organizzative che hanno luogo fra due o più organizzazioni e sono costituite da flussi, transazioni e collegamenti durevoli fra queste ultime. La collaborazione fra le varie organizzazioni viene vista come un modo nuovo di evoluzione in maniera tale che la cooperazione sviluppi non solo le relazioni orizzontali fra le varie organizzazioni ma ogni singola area di business apportando benefici alle singole organizzazioni. I manager si concentrano sulla nascita di alleanze fra le varie società e il paradigma della competizione tradizionale va dissolvendosi, in maniera tale da privilegiare la costruzione di relazioni e negoziazioni tra partner. Dall'analisi organizzativa si denota come i *Manager dei Knicks e della Madison Square Garden Company* collaborino tra loro definendo l'importanza ed il consolidamento delle relazioni orizzontali piuttosto che di strutture verticali in maniera tale da diversificare le aree economiche di business. Queste politiche sinergiche diminuiscono il rischio di investimento proprio per la stessa definizione che un portafoglio di investimenti risulta minimizzato nei rischi con l'aumentare della diversificazione di quest'ultimo. La natura delle relazioni si basa sulla dipendenza delle risorse, i *New York Knicks* attraggono spettatori data l'incertezza competitiva della *N.B.A.*, la *Madison Square Garden Network* distribuisce a livello mediatico le partite stagionali della squadra di Basket e la *Madison Square Garden Company* gestisce sia il business riguardante l'entertainment sia il business riguardante la "facilities sportiva" in quanto detiene la struttura del *Madison Square Garden* situata a New York. Le risorse fra le varie società risultano collegate in maniera tale che lo sviluppo di un area di business massimizzi tutte le società. Si riesce così a definire come queste aziende risultino in cooperazione con competenze specifiche e di conseguenza diano luogo a network collaborativi. I vantaggi dei "*Network Collaborativi*" sono principalmente quelli di ripartire i rischi fra le varie organizzazioni, inoltre la cooperazione favorisce la creazione di innovazioni sia radicali sia incrementali e dà la possibilità di risolvere i problemi in maniera dinamica e veloce sfruttando la struttura divisionale. La *Madison Square Garden Company* detentrici dei Knicks adotta di conseguenza un approccio orientativo di partnership dettato dall'obiettivo di conseguire guadagni comuni. Quest'ultima di conseguenza

applica a pieno titolo le innovazioni derivanti la teoria organizzativa e l'ambito competitivo dimostrando come queste ultime portino al successo organizzativo, con l'aumento di fatturato e profitti ed alla minimizzazione dei rischi.

4.4 Conclusione

I *New York Knicks* sono una società improntata sulla passione dei propri tifosi, essendo una delle franchigie più iconiche della lega americana della *National Basketball Association*. La *Madison Square Garden Company*, detentrica del pacchetto di controllo della società americana di basket, è un'azienda leader nel settore dello sport e dell'entertainment considerando questi due business proporzionalmente correlati e basando le proprie attività economiche e finanziarie in sinergia fra questi ultimi. Per quanto riguarda l'analisi operata sulla missione, si è evinto come la società controllante dei *New York Knicks* basi le proprie attività sulla massimizzazione dell'eventistica sportiva associata ad un costante miglioramento delle performance mediatiche, strutturali in maniera tale da offrire delle esperienze sempre più innovative e stimolanti ai propri consumatori. I consumatori rappresentano l'aspetto focale su cui la società americana basa la propria operatività perché lo scopo della missione organizzativa risulta quello di consolidare la propria posizione nell'ambiente di riferimento ossia il mercato sportivo ed il mercato televisivo e per ottenere questi risultati la performance deve basarsi sul coinvolgimento degli spettatori. L'espressione "*content spettacolari e attrattivi per i consumatori*" si allinea alla definizione teorica del business sportivo. Come analizzato all'interno della tesi, il business sportivo cresce in maniera proporzionale all'aumentare dell'impatto mediatico degli eventi sportivi. L'impatto mediatico si basa sulla teoria per cui maggiore è l'incertezza, maggiore sarà la disponibilità di un individuo a seguire la competizione. La società americana dei *New York Knicks* si concentra sul business sportivo, ma risulta affiancata da società come la *Madison Square Garden Tv*, *CableVision* e dalla stessa società detenuta dalla *Madison Square Garden Company* detentrica della struttura del *Madison Square Garden*. Tutte queste aziende hanno la decentralizzazione del loro business e con la collaborazione fondata dalle relazioni orizzontali del network collaborativo, fondano sinergie economiche in maniera tale da convogliare ogni singola attività in un'unica esperienza da offrire al consumatore. Il business sportivo non viene ridotto solo al risultato sportivo ma viene supportato in maniera dominante sia dall'aspetto televisivo, sia dall'aspetto eventistico legato alla struttura. Infatti dalla struttura organizzativa si è evinto come i *New York Knicks* facciano parte della divisione di business della *Madison Square Garden Sport*, o *MSG*. La società di basket americana riesce a sfruttare al meglio i vantaggi della divisionalità strutturale operati dalla società controllante. La *Madison Square Garden Company* opera una divisione strutturale divisionale separando le società in tre attività economiche principali, ossia l'attività mediatica ricollegabile alla *MSG Media*, l'attività sportiva alla *MSG Sport* ed infine l'attività riguardante l'eventistica alla *MSG Entertainment*.

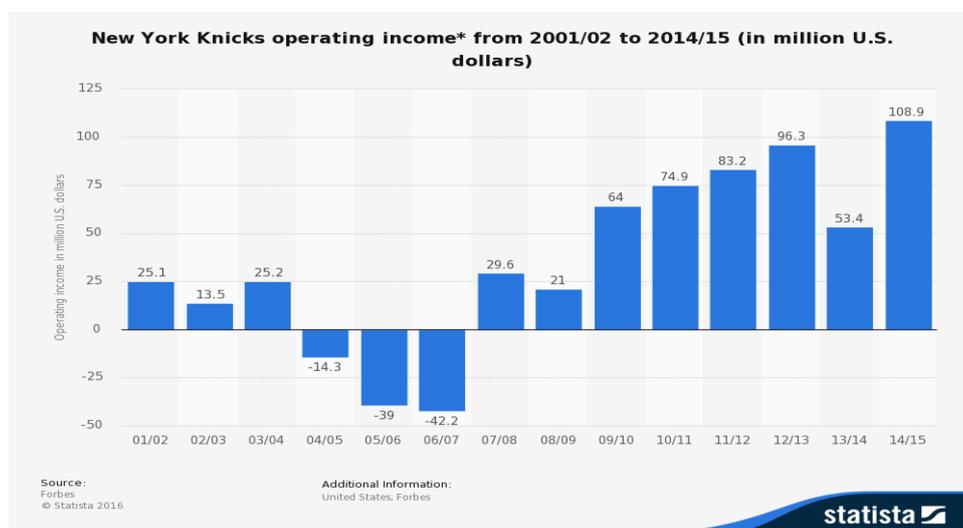


Dalla struttura si creano vantaggi che possono essere riflessi sulle performance di business tramite la collaborazione sinergica tra i vari dipartimenti, la decentralizzazione operativa operata all'interno di ogni business che consente di specializzarsi in maniera funzionale all'interno della divisione ed inoltre lo sviluppo della comunicazione orizzontale che apporta vantaggi sia sull'apprendimento ottenuto dalle singole task o team tramite *Learning Organization*, sia sulla disintegrazione gerarchica ottenuta da tale struttura. La *Madison Square Garden Company* di conseguenza cerca di adottare a pieno la nuova teoria organizzativa cercando di superare il dogma dello *scientific management* e della gerarchia verticale. Altro ruolo predominante nella crescita della società americana sia per la *MSG company* sia per i *Knicks* risulta nella posizione assunta da quest'ultimi nei confronti dell'ambiente di riferimento ossia la federazione che gestisce il campionato, la *N.B.A.* Nel mercato sportivo statunitense, la *N.B.A* adotta i principi della fair competition e del competitive balance e fonda le competizioni sportive sulla parità fra i concorrenti. I meccanismi di regolazione della concorrenza come la *Salary Cap*, *Il draft* ed *il Revenue Sharing* fanno sì che la competizione sportiva e di conseguenza l'operatività adottata dalle società aderenti alle leghe si fondino sulla teoria per cui il business sportivo debba essere incerto per continuare a crescere ed attirare "viewer". L'incertezza viene premiata in base alla parità dei concorrenti per cui ogni team può avere la probabilità di essere vincente a fine anno ed inoltre avere una lega sempre più competitiva perché ogni stella giocherà in una squadra diversa. Dall'analisi sviluppata

all'interno di questo capitolo si evince come il modello americano cerchi di sfruttare le nuove teorie organizzative basandosi sulle teorie legate all'attività economica sportiva. Il risultato sportivo è ritenuto importante ma non fondamentale e non è definito come business primario di conseguenza le società americane riescono ad ottenere profitti anche non primeggiando nelle competizioni iscritte. I *New York Knicks* si pongono l'obiettivo di primeggiare nel mercato sportivo e nel mercato dell'entertainment ma questi obiettivi non risultano essere legati in maniera dominante sulla possibile vincita della N.B.A. ma sulle esperienze da offrire al consumatore. Lo show viene prima dello sport perché lo show è l'aspetto psicologico, sociale ed economico che fa crescere il business sportivo. Infatti i *New York Knicks* risultano una delle più importanti società americane della N.B.A. e anche se non hanno conseguito risultati sportivi importanti negli ultimi anni sono comunque riusciti ad ottenere profitti e bilanci in utile in maniera costante nell'ultima decade.

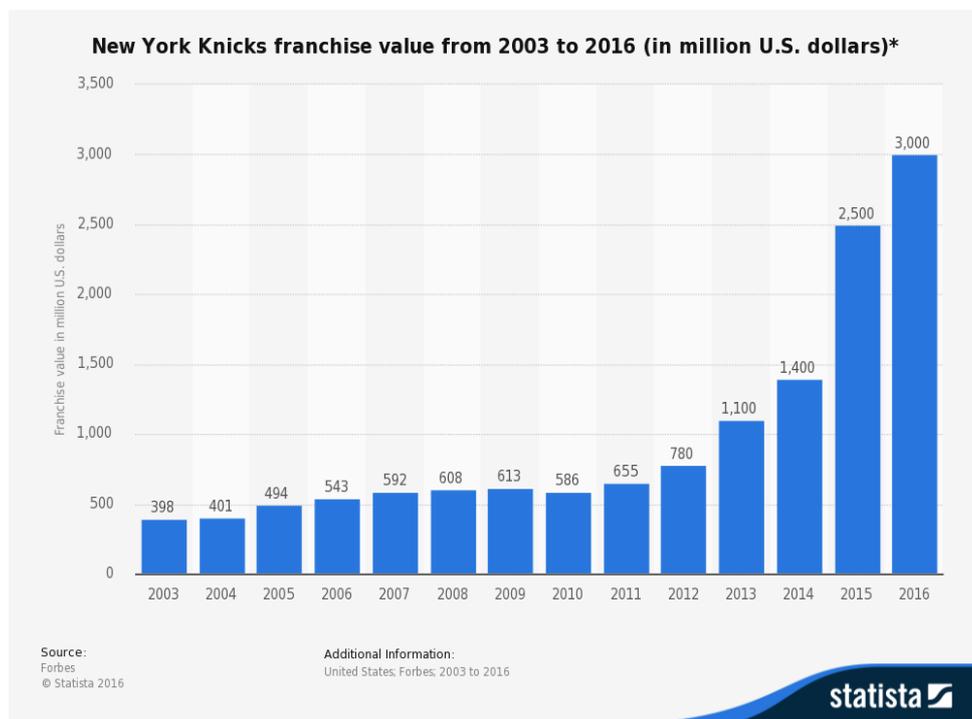
2014-2015 DIVISION REGULAR SEASON STANDINGS										
EASTERN CONFERENCE										
Atlantic	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Toronto ^{4a}	49	33	0.598	0.0	33-19	11-5	27-14	22-19	7-3	W 1
Boston ^{7x}	40	42	0.488	9.0	28-24	12-4	21-20	19-22	8-2	W 6
Brooklyn ^{8x}	38	44	0.463	11.0	24-28	10-6	19-22	19-22	6-4	W 1
Philadelphia ^o	18	64	0.220	31.0	12-40	2-14	12-29	6-35	0-10	L 10
New York ^o	17	65	0.207	32.0	11-41	5-11	10-31	7-34	3-7	L 1
Central	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Cleveland ^{2c}	53	29	0.646	0.0	35-17	11-5	31-10	22-19	7-3	W 2
Chicago ^{3x}	50	32	0.610	3.0	33-19	8-8	27-14	23-18	7-3	W 4
Milwaukee ^{6x}	41	41	0.500	12.0	30-22	7-9	23-18	18-23	5-5	L 1
Indiana ^o	38	44	0.463	15.0	28-24	8-8	23-18	15-26	7-3	L 1
Detroit ^o	32	50	0.390	21.0	23-29	6-10	18-23	14-27	4-6	W 1
Southeast	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Atlanta ^{1e}	60	22	0.732	0.0	38-14	12-4	35-6	25-16	5-5	L 3
Washington ^{5x}	46	36	0.561	14.0	30-22	10-6	29-12	17-24	6-4	L 2
Miami ^o	37	45	0.451	23.0	25-27	6-10	20-21	17-24	4-6	W 2
Charlotte ^o	33	49	0.402	27.0	25-27	8-8	19-22	14-27	2-8	L 6
Orlando ^o	25	57	0.305	35.0	15-37	4-12	13-28	12-29	3-7	L 4
WESTERN CONFERENCE										
Northwest	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Portland ^{4nw}	51	31	0.622	0.0	31-21	11-5	32-9	19-22	4-6	L 4
Oklahoma City ^o	45	37	0.549	6.0	25-27	10-6	29-12	16-25	4-6	W 2
Utah ^o	38	44	0.463	13.0	23-29	9-7	21-20	17-24	7-3	L 1
Denver ^o	30	52	0.366	21.0	19-33	6-10	19-22	11-30	3-7	L 2
Minnesota ^o	16	66	0.195	35.0	7-45	4-12	9-32	7-34	0-10	L 12
Pacific	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Golden State ^{1w}	67	15	0.817	0.0	42-10	13-3	39-2	28-13	8-2	W 4
L.A. Clippers ^{3x}	56	26	0.683	11.0	37-15	12-4	30-11	26-15	9-1	W 7
Phoenix ^o	39	43	0.476	28.0	21-31	6-10	22-19	17-24	1-9	L 5
Sacramento ^o	29	53	0.354	38.0	18-34	7-9	18-23	11-30	3-7	W 2
L.A. Lakers ^o	21	61	0.256	46.0	9-43	2-14	12-29	9-32	2-8	L 3
Southwest	W	L	PCT	GB	CONF	DIV	HOME	ROAD	L 10	STREAK
Houston ^{2sw}	56	26	0.683	0.0	33-19	8-8	30-11	26-15	7-3	W 3
Memphis ^{5x}	55	27	0.671	1.0	35-17	9-7	31-10	24-17	5-5	W 1
San Antonio ^{6x}	55	27	0.671	1.0	32-20	8-8	33-8	22-19	9-1	L 1
Dallas ^{7x}	50	32	0.610	6.0	29-23	7-9	27-14	23-18	5-5	W 1
New Orleans ^{8x}	45	37	0.549	11.0	29-23	8-8	28-13	17-24	7-3	W 2

Il grafico mostra la classifica dell'ultima stagione della N.B.A. dove i *New York Knicks* si sono classificati per ultimi. Negli ultimi anni la squadra di pallacanestro detenuta dalla *Madison Square Garden Company* non ha ottenuta risultati sportivi di successo classificandosi appunto ultima nell'*Eastern Conference* nella stagione 2014/2015 (la N.B.A. si divide in due conference rispettivamente la *Eastern Conference dell'Est* e la *Western Conference dell'ovest*, dove soltanto le prime 8 per ogni conference si qualificano ai playoff al termine della regular season, NBA.com). Infatti la squadra americana ha chiuso la stagione con sole 17 vittorie con 65 sconfitte avendo una percentuale di vincita pari al 20% ma nonostante i pessimi risultati sportivi gli *New York Knicks* sono riusciti a conseguire utili e profitti.



Dal grafico condotto da una ricerca di Forbes operata da Statista, si nota la crescita storica del livello del reddito operativo, o *EBIT* ossia il risultato ante oneri finanziari. *L'EBIT* esprime le entrate aziendali ante imposte prima della remunerazione dell'equity. Anche se i risultati sportivi non sono stati eccezionali si vede dal grafico come la società americana abbia avuto una crescita consistente in termini di risultato operativo grazie dunque allo sviluppo dei business come il *Merchandising*, *l'Event Management*, le aree di "*Ticket&Sales*", i business secondari operati all'interno del *Madison Square Garden* ed infine il *Brand Management*. *L'EBIT* a partire della stagione 2007/2008 è sempre cresciuto in maniera costante tranne nella stagione 2013/2014. *La perdita di crescita del 2014 è da ricondurre al cambio operato ai vertici della società con la sostituzione del General Manager Glen Grunwald con l'ex presidente della Madison Square Garden Theatre, Steve Mills. I Knicks sono una società quotata che risente delle fluttuazioni del prezzo azionario*¹³⁰. I Knicks continuano a crescere, non solo in termini di EBIT ma anche in termini di fatturato, che viene stimato nel 2015 sui 2,5 miliardi di dollari con previsione per il 2016 intorno ai 3 miliardi di dollari.

¹³⁰ *Forbes.com, Wikipedia.com, NewYorkKnicks.com*



La crescita economica risulta dal fatto che la società americana detenuta dalla *MSG Company* non offre solo sport ma anche servizi di entertainment, sport merchandising & retailing, sviluppando l'event management e di conseguenza operando una diversificazione economica che le consente di minimizzare il rischio di impresa sfruttando la divisionalità operativa della *MSG* e specializzarsi nelle varie attività di business sfruttando la funzionalità dei vari dipartimenti¹³¹. Uno dei principali motivi della stabilità finanziaria è da ricondurre al fatto che i *Knicks* generano la terza più grande audience televisiva. La distribuzione televisiva è gestita dalla *MSG Media* ed in particolare dalla *MSG Network* che ha risentito di una lieve diminuzione dello share televisivo dovuto al mancato conseguimento dei risultati sportivi ma nonostante questo è riuscita a concludere un contratto di distribuzione televisiva a livello regionale che solo nel primo anno frutterà un valore pari a quasi 100 milioni di dollari¹³². Le sinergie create dal network di conseguenza riescono a minimizzare il rischio d'impresa proprio diversificando l'attività economica in più business che risultano correlati tra di loro ma anche indipendenti. Per esempio i *Knicks* riescono a generare delle entrate consistenti pari al 16% in più dei *Los Angeles Lakers*, una delle squadre più importanti della *N.B.A.*¹³³. L'event management assume importanza nelle operazioni riguardanti l'eventistica all'interno dello stadio cercando di massimizzare l'esperienza che un consumatore può trarre assistendo allo spettacolo sportivo dentro il teatro, il "*Garden*". Una delle operazioni maggiormente riuscite è stata l'istituzione dei "luxury boxes" che possono costare

¹³¹ www.bloomberg.com/research/stock

¹³² Forbes, The business of Basketball

¹³³ Forbes, The business of Basketball, Forbes.com

circa 450 mila dollari a stagione o 2 mila a partita, e questi ultimi sono a volte offerti ai partner, in maniera tale che questi ultimi potessero offrirlo ai propri clienti per sviluppare advertising e servizi che aumentano la visibilità della società di pallacanestro e di pari passo dei partner che sfruttano le partnership proprio per consolidarsi all'interno dell'immaginario comune per attrarre nuovi investitori e clienti. L'area dedicata allo stadio infatti incide circa sul 31% del fatturato, circa 900 milioni di dollari¹³⁴. I profitti nel 2015 saranno pari a 307 milioni di dollari, e saranno ottenute grazie allo sviluppo del Brand, che pesa circa 447 milioni nel fatturato, "l'event Management", i business operati all'intero del *Madison Square Garden*, i diritti televisivi, le sponsorship e le partnership che costituiranno circa 1 miliardo e 500 milioni di dollari. Gli utili risultano crescenti nel tempo proprio per la diversificazione operativa infatti nel 2010 erano pari a 226 milioni, nel 2011 a 244 milioni, nel 2012 a 243 milioni, nel 2013 a 287 milioni, nel 2014 pari a 278 milioni e come detto prima nel 2015 a 307¹³⁵. La stabilità del bilancio della società detenuta dalla Madison Square Garden si presume sia da ricondurre alle molteplici attività economiche che i Knicks operano. L'attività non viene incentrata sulla performance sportiva ma sulle combinazioni di business che si possono ottenere nel presiedere, o visionare una competizione sportiva. Nelle società americane, le "operations" assumono peso in bilancio, come appena evidenziato, il merchandising, il retailing, le aree di ticket&sales, così come le *partnership e le sponsorship* vengono sviluppate in maniera indipendente dalla competizione sportiva in sé. Il settore continua a crescere per l'incertezza dettata dai principi della fair competition adottati dalle leghe, e l'ampliamento mediatico che sfocia in maggiori visitatori, consumatori che deve essere tradotto in vendite che possono riguardare sia l'identificazione dei fan che acquistano oggetti del *merchandising*, sia operazioni operate all'interno dello stadio che possono far aumentare le vendite dei biglietti sia l'introduzione di ulteriori business come ristoranti, sale giochi che fanno sì che le imprese americane diventino dei veri e propri centri commerciali dove il consumatore può soddisfare più bisogni contemporaneamente. Si riesce ad evincere perché le società americane riescano a produrre profitti, partendo da una definizione di business nelle missioni organizzative che volgono verso il consumatore. La chiusura dei bilanci in utile è una dinamica tipica del settore. Infatti non sono solo i *Knicks* ad operare utili in bilancio ma anche le altre società aderenti alla lega. La chiusura in rosso, in perdita di bilancio è una situazione rara all'interno delle maggiori leghe sportive americane proprio perché la stabilità finanziaria parte in primis dall'ambiente di riferimento e da come si posizionano le franchigie nei confronti delle federazioni. La decentralizzazione ambientale consente a tutte le società di sviluppare e combinare più business contemporaneamente in maniera tale da affiancare al business sportivo

¹³⁴ Forbes.com/teams/new-york-knicks

¹³⁵ <http://www.statista.com/statistics/196751/revenue-of-the-new-york-knicks-since-2006/>

business complementari con cui le società possono operare profitti, sviluppare altri business e minimizzare i rischi di investimento. Inoltre i *Knicks* fanno parte della *Madison Square Garden Company* e sfruttano la divisionalità strutturale, e questa condizione appartiene alla maggior parte delle società sportive americane. Le aziende risultano di grandi dimensioni con più società controllanti e controllate. La struttura divisionale influisce in maniera diretta nelle operazioni societarie, consentendo lo sviluppo comunicativo tra i vari dipartimenti, e perseguendo le nuove teorie organizzative. Il modello di business americano si può così riassumere e grazie al perseguimento teorico e pratico dell'organizzazione aziendale risulta un modello vincente per le società che riescono a conseguire in modo costante profitti e utili in bilancio minimizzando il rischio.

5 Conclusione: i modelli di business a confronto

5.1 Confronto fra le missioni, l'ambiente di riferimento e le strutture organizzative della Società Calcio Napoli e dei New York Knicks

MODELLI A CONFRONTO		
	SSC NAPOLI	KNICKS
Missione	Risultato Sportivo Qualificazione Competizioni europee Mercato/Brand Equity	Entertainment Massimizzazione dei benefici nei campionati dei consumatori
Ambiente	Competitivo Squadre Vogliono determinare posizioni dominanti.	Collaborativo Franchigie collaborano tra di loro per innalzare show sportivo
	Sistema Aperto Promozione/Retrocessione Qualificazione campionati Europei Innalzare Incertezze	Sistema Chiuso Stabilità finanziaria delle squadre. Franchigie partecipano ogni anno al campionato
	Lega Deria, FIGC Accentrata con decentramento verticale. Autonomia decisionale delegata in seconda battuta	N.B.A Decentrata Orizzontalmente Autonomia decimata dei club

Strutture	<p>Funzionale Top-Down Obiettivi come -Efficienza, -La competenza specialistica -Economie di scala -Accentramento con responsabilità profitto -Gerarchia Generalizzata Svantaggi: -Poca innovazione -Poca diversificazione -Poca reattività dovuta ad instabilità ambientale La S.S.C. Napoli vede lo sport come un mono-prodotto solo risultato sportivo</p>	<p>Divisionale MSG Knicks dipartimento divisionale della MSG Sport . Adatta funzionalità all'interno del dipartimento. Vantaggi: -Divisione del lavoro -Sviluppo dimensionale -Autonomia decisionale nei singoli mercati -Poca burocrazia Svantaggi: -Conflitti divisionali -Al crescere delle dimensioni stessi problemi delle strutture funzionali</p>
------------------	---	---

In seguito all'analisi effettuata, possiamo mettere a confronto i due rispettivi modelli di business. Da una parte si è analizzato il modello organizzativo europeo con il caso della *Società Sportiva Calcio Napoli*, dall'altra si è analizzato il modello statunitense con il caso dei *New York Knicks*. L'analisi è stata scissa sotto tre principali divisioni quali la missione organizzativa, l'ambiente di riferimento e le strutture adottate dalle rispettive organizzazioni. La missione organizzativa affiancata dalla visione definisce gli obiettivi di breve e di lungo termine. *"La vision non è un concetto strato, ma molto concreto poiché è proprio grazie alle visioni di tanti imprenditori se oggi il mondo è pieno di innovazione, tecnologia e nuovi prodotti sempre più avanzati"*¹³⁶. La citazione si riferisce alla condizione per cui un'organizzazione decide di porre determinate operazioni aventi come scopo finale una visione, idea ben precisa di come sarà quest'ultima nel futuro. La missione organizzativa deve essere allineata alla "vision", e deve mostrare in maniera dettagliata come l'azienda vuole conseguire gli obiettivi prestabiliti proprio dalla visione. La missione risulta un sinonimo di definizione della stessa organizzazione in quanto elenca in maniera sintetica i valori perpetuati dalla società, gli obiettivi finali e gli strumenti con cui vuole raggiungerli. Durante l'analisi dei casi, si è evinto come le

¹³⁶ *Business Plan Vincente*, <http://www.businessplanvincente.com/modello-di-business-plan/gli-obiettivi-dellazienda>

due società di riferimento abbiano esposto con metodologie diverse gli obiettivi principali all'interno della "mission". La S.S.C Napoli mira in prima battuta a conseguire un risultato sportivo prestigioso in maniera tale da allinearsi alla dimensione mediatica europea, mentre i *New York Knicks* definiscono come obiettivo primario la capacità di produrre "content spettacolari" per i loro consumatori. Già nella definizione di business si presume che si possa evincere una separazione tra la società partenopea e quella newyorchese. La separazione è da ricondurre alla visione aziendale, in quanto la *S.S.C Napoli* vuole posizionarsi nel mercato europeo come una società calcistica di primo livello, qualificandosi in maniera costante alle competizioni europee per espandere i propri tifosi. Come già analizzato in precedenza, il carattere competitivo sportivo assume un ruolo fondamentale per la società napoletana. Mentre la visione operata dalla società americana risulta totalmente subordinata al risultato sportivo concentrandosi principalmente sul fattore spettacolare che lo sport cerca di offrire agli spettatori. Quest'ultimo non è inteso solamente come un evento professionistico competitivo, perché in via principale viene definito uno show spettacolare. L'eventistica, la spettacolarità, le esperienze e le percezioni dello spettatore sono il carattere centrale su cui le organizzazioni si soffermano maggiormente. Il risultato sportivo ovviamente non viene tralasciato ma viene messo in posizione paritaria rispetto a tutte le altre attività che si possono sviluppare intorno a quest'ultimo. "La costruzione o ricostruzione della missione aziendale porta inevitabilmente ad occuparsi di temi di organizzazione interna e risorse"¹³⁷. I *Knicks* costruiscono la missione aziendale applicando i principi della teoria sul business sportivo. Il principio fondamentale di tale teoria si fonda sull'incertezza che deve essere massimizzata in quanto più il livello di quest'ultima risulterà alto, maggiormente gli verrà associato un livello di audience maggiore e dall'analisi si è visto che il settore sportivo cresce al crescere degli ascolti. Per rafforzare l'impatto mediatico i *Knicks* in sinergia con la *Madison Square Garden Company* cercano di portare i benefici degli spettatori e dei "viewer" al centro della loro missione. La *S.S.C Napoli* a partire dalla missione organizzativa crea un contrasto con i principi del mercato sportivo basandosi sulla costanza dei risultati. La costanza dei risultati implica una stabilità a livello competitivo, ma le partite sportive risultano incerte per

¹³⁷ Trevisani, D.(2000), "Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore." pp 138-148

definizione, causando una separazione tra obiettivi aziendali e teoria del business. L'approccio è totalmente opposto fra le due società proprio perché il business viene visto in maniera differente. Lo sport per le società europee è sinonimo di competitività fra le squadre in maniera tale da conseguire maggiori profitti che si sviluppano di pari passo con le vittorie conseguite dalla squadra. I *Knicks* d'altro canto si focalizzano sull'eventistica e intendono lo sport come un contenuto visivo in cui gli spettatori rappresentano l'elemento di maggiore rilievo a cui destinare l'insieme di prodotti che possono essere primari come per esempio assistere o visionare alla partita di riferimento ed inoltre destinare business secondari che possono innalzare le performance della partita. La società americana non vuole presentare una dicotomia tra risultato sportivo e business ausiliari, ma li vuole semplicemente affiancare in maniera tale da incrementare e diversificare le attività operative per minimizzare i rischi di investimento e massimizzare i benefici dei consumatori. La missione organizzativa riflette la posizione assunta dalle organizzazioni all'interno dell'ambiente economico. Contestualizzando quest'ultimo nelle rispettive analisi dei casi studio si è evinto come le due organizzazioni operino all'interno di un ambiente competitivo totalmente diverso. Partendo dalla definizione delle competizioni si è visto come la *Serie A* risulti un campionato che applica le regole con un sistema aperto per cui le squadre a seconda della propria posizione in classifica raggiungono la qualificazione nelle competizioni Europee o la retrocessione nelle serie minori. Il sistema aperto viene predisposto per aumentare l'incertezza del campionato e di conseguenza la teoria del business sportivo viene applicata a questo livello. La qualificazione alle competizioni europee o la retrocessione comporta un aumento del coinvolgimento dello spettatore che segue con trepidazione ogni partita del campionato per comprendere se le squadre riusciranno ad ottenere i risultati sperati. Se da un lato il sistema aperto coinvolge lo spettatore, dall'altro crea instabilità a livello finanziario per le stesse organizzazioni che dovranno basare la propria operatività sulla massimizzazione del risultato sportivo. Il non raggiungimento delle prime sei posizioni comporta una diminuzione dei livelli di ascolto televisivi, che provocano un impatto negativo sul fatturato aziendale. Non partecipare alle competizioni europee o retrocedere nella serie cadetta quale la *Serie B*, diminuisce la visibilità dell'organizzazione, facendo diminuire in maniera proporzionale le *partnership*, *gli sponsor* ed infine i *cartellini dei giocatori* che assumono un ruolo dominante nel mercato sportivo europeo. Le squadre

tendono ad assumere come obiettivo finale la capacità di posizionarsi in situazioni monopolistiche all'interno della competizione di riferimento per avere una stabilità economica, ma come visto nella teoria del business sportivo le società non dovrebbero perseguire fini monopolistici (*Paradosso Luois-Schmeling*) perché causano un decremento dell'incertezza. I *Knicks* partecipano al campionato della *N.B.A.* che adotta al contrario della *Serie A un sistema chiuso*. Con il termine sistema chiuso si intende la costanza delle partecipazioni delle squadre al campionato. Non vi sono retrocessioni o promozioni. Le prime otto squadre di ogni conference partecipano ai *playoff* finali dove si determinerà il vincitore del titolo del campionato. Il sistema chiuso perde in termini di spettacolarità da un punto di vista sportivo in quanto ci sarà meno coinvolgimento dei fan durante la stagione quando si determineranno le posizioni di vertice ma le organizzazioni guadagnano in termini di stabilità finanziaria non vedendo compromesso il bacino d'utenza derivante la partecipazione alla *National Basketball Association* e di conseguenza la determinazione dei contratti televisivi, le partnership e gli sponsor verranno determinati dal management societario indipendentemente dal risultato sportivo. La spettacolarità non è ricondotta alla competitività della squadra in via principale bensì alla capacità della stessa società di creare tramite *l'Evento Facilities Management, il Project Managemet, le attività di broadcasting* livelli di business superiori per i propri consumatori. Il risultato sportivo assume importanza per la spettacolarità dell'evento, come le partite della regular season e per mantenere i livelli desiderati di ascolto, la *N.B.A* adotta i principi della "*fair competition*". La federazione americana di pallacanestro vuole tutelare la concorrenza per avere la parità dei concorrenti ed interviene con tali principi per garantire l'incertezza. Maggiore sarà l'imprevedibilità del campionato maggiori saranno i livelli di ascolto legati al risultato sportivo. L'imprevedibilità scaturisce dal *draft, dalla Salary Cap, dal Revenue Sharing* ossia quei meccanismi improntati sul *competitive balance*. Sostanzialmente la federazione vuole livellare le squadre in maniera tale che ogni anno ognuna abbia la facoltà di competere e vincere. Le squadre vengono influenzate non dallo svolgimento della competizione ma dal *competitive balance* che deve essere eseguito costantemente a pena di sanzioni penali ed amministrative. L'idea si fonda sull'ipotesi che minore sarà la differenza sportiva fra le squadre partecipanti maggiore sarà l'imprevedibilità da associare al campionato e di conseguenza gli ascolti aumenteranno. La federazione di riferimento della *S.S.C Napoli* è la

F.I.G.C. che viene affiancata dalla *Lega Serie A* per l'organizzazione del massimo campionato calcistico italiano. *La Lega Serie A* presenta nei confronti dei club italiana iscritti alla competizione una gerarchia con decentramento verticale. Si riserva il diritto esclusivo nelle materie principali del business sportivo come ad esempio la contrattazione dei diritti televisivi, inoltre determina la percentuale da destinare ai club di questi ultimi. La percentuale viene determinata in maniera proporzionale al risultato sportivo conseguito, ed il relativo sistema di pagamento si basa sulla posizione ottenuta all'interno della *Serie A*. I club si posizionano in maniera sottostante rispetto alla lega ed alla *F.I.G.C.*, e potranno operare attività economiche e finanziarie solo dopo aver conseguito l'obiettivo prestabilito che nel caso specifico della *S.S.C. Napoli* risulta la qualificazione alle competizioni europee. Si può presumere come le relazioni fra i vari attori all'interno del sistema competitivo europeo risultino fortemente burocratizzati e formalizzati. La *burocratizzazione e la formalizzazione* dei processi derivano proprio dalla *struttura verticale gerarchica* relazionale tra club e lega di riferimento, che genera un soffocamento operativo per le organizzazioni sportive professionistiche. *La Lega Serie A* determina l'organizzazione della competizione creando un ambiente competitivo evidente fra le squadre del campionato. Risulta ovvio che ogni team voglia consolidare la propria posizione all'interno della competizione a discapito degli altri partecipanti. Si può presumere come l'ambiente risulti competitivo e di conseguenza la sopravvivenza delle organizzazioni si basa sulla concorrenza e competitività nei confronti delle altre organizzazioni che vengono viste come avversari. *La National Basketball Association* come detto in precedenza attua il *competitive balance ed i principi della fair competition*. La federazione americana di pallacanestro si posiziona con gerarchia decentralizzata orizzontale nei confronti delle franchigie aderenti al campionato. La lega organizza il campionato, determina la metodologia con cui devono essere applicati i principi, ossia il *draft*, *Salary Cap* per garantire la concorrenza e decentralizza tutte le operazioni ai singoli team professionistici. *La N.B.A.* si riserva il diritto di trasmissione delle principali partite sul suolo nazionale e lascia la facoltà alle franchigie di determinare con le emittenti televisive statali la distribuzione della regular season e degli eventuali *playoff*. così facendo le squadre ottengono il potere contrattuale relativo che sfocia in un aumento del performance reddituali massimizzando il profitto. Inoltre concede alle franchigie la massima disponibilità nella scelta di come organizzare le partite in maniera tale che ogni squadra

determinerà l'organizzazione di queste ultime con il *project management* e *l'event facilities management*. Inoltre le squadre decidono di cooperare tra di loro nell'organizzazione delle partite per massimizzare non solo il bacino d'utenza dei fan della squadra che gioca in casa ma anche quello delle squadre che giocano in trasferta. L'ambiente di conseguenza si modella secondo un contesto collaborativo che parte proprio dalla massimizzazione della spettacolarità che l'evento suscita nei confronti degli spettatori. Inoltre le società americane vengono affiancate da altre società con business inerenti al prodotto sportivo ma considerati ausiliari. I *Knicks* detenuti dalla *Madison Square Garden* vengono affiancati dalla *MSG Media* e dalla *MSG Entertainment* nella definizione della trasmissione dell'evento e sull'instaurazione di ulteriori business in maniera tale da soddisfare più bisogni dei consumatori. L'ambiente collaborativo è sinonimo dell'applicazione della teoria organizzativa per cui un'organizzazione per sopravvivere deve collaborare con le altre cercando di instaurare network collaborativi, dissolvendo il credo comune della concorrenza competitiva. Si può così ricollegare la missione all'ambiente di competizione e stimare la correlazione tra queste ultime. La missione della *S.S.C. Napoli* viene influenzata in maniera diretta, causando una focalizzazione sul risultato sportivo. La *S.S.C Napoli* vuole primeggiare per conquistare un bacino d'utenza sempre maggiore e per raggiungerlo deve conseguire la qualificazione alle competizioni europee. La partecipazione a quest'ultime è l'obiettivo della *S.S.C Napoli* e viene definito proprio dall'ambiente competitivo. Inoltre subentra il fattore psicologico dei consumatori che risultano essere legati maggiormente alle performance sportive che alle performance spettacolari della squadra partenopea. L'ambiente risulta competitivo proprio per la facoltà delle squadre europee e nel vaso studio italiane, di determinare posizioni in monopolio. Il sistema aperto cerca di innalzare i livelli d'incertezza sulla competizione ma causa un rischio di instabilità economico finanziaria dipendente dal risultato sportivo. A questi fattori subentra poi l'accentramento della lega con decentramento verticale nei confronti dei club sportivi che opereranno le operazioni solo in seconda battuta. Per quanto riguarda i *New York Knicks*, anche in questo caso si possono definire correlate la missione organizzativa con l'ambiente di riferimento che risulta collaborativo. Le squadre collaborano tra di loro per innalzare il livello di performance dello show sportivo ed inoltre le organizzazioni vengono affiancate da altre società in maniera tale da diversificare il prodotto.

L'entertainment definito nella missione assume connotazioni fondamentali a partire dalla definizione dell'ambiente che adotta nella competizione della *N.B.A* un sistema chiuso per cui vi sarà una perdita associata all'incertezza del risultato sportivo a favore di una stabilità finanziaria economica delle franchigie che parteciperanno ogni anno alla competizione di riferimento. Inoltre la *National Basketball Association* risulta decentrata orizzontalmente e lascia ampia autonomia decisionale ai club professionistici nella scelta delle operazioni aziendali per massimizzare le entrate societarie. Le strutture riflettono il comportamento e l'operatività aziendale e vengono influenzate direttamente dagli obiettivi posti in essere dall'organizzazione e dall'ambiente competitivo. In seguito all'analisi dei casi studio si è evinto come i modelli di business europei a confronto con quelli statunitensi presentino differenze enormi. La struttura adottata dalla *S.S.C Napoli* risulta gerarchica verticale "Top-Down", di tipo funzionale. La struttura vuole privilegiare obiettivi legati all'efficienza organizzativa dettati dalla competenza specialistica. Il *Napoli* ha una gerarchia centralizzata nella figura del presidente *Aurelio De Laurentiis*, posto al maggiore livello del *top management* ed essendo vertice della gerarchia si riserva il diritto di imporre le strategie aziendali da perseguire. La struttura segue un processo chiaro e rigido da un punto di vista dell'operatività funzionale dove ogni addetto ai lavori a partire dal *middle-management* definisce in maniera specifica la propria area di competenza. La struttura funzionale top-down porta il vantaggio di favorire le economie di scala, formare in maniera specialistica i dipendenti e di accentrare le responsabilità sul profitto. La gerarchia e la sua relativa centralizzazione gioca un ruolo fondamentale nella struttura adottata dalla società partenopea in quanto il *top management* formula le politiche e le strategie da seguire per arrivare alla missione organizzativa ed il *middle management* si riserva il compito specialistico di operare in base alle scelte operate dal presidente del *Napoli*. Gli svantaggi di tale struttura sono da ricollegare all'aumento del coordinamento verticale che può soffocare lo sviluppo delle unità funzionali all'interno della società, inoltre può portare ad un eccesso di burocratizzazione. In presenza di una gerarchia centralizzata lo sviluppo dimensionale può essere limitato favorendo l'innovazione e la diversificazione del prodotto. Le risposte delle organizzazioni funzionali alle variazioni ambientali sono lente e poco reattive proprio perché la struttura risulta accentrata e il potere risiede in un unico punto. Ma l'accentramento consente il vantaggio di coordinare le decisioni abbassando la confusione fra le varie

funzionalità organizzativa. Quest'ultimo può avvenire tramite decentramento verticale nel momento in cui il presidente delega il potere lungo la gerarchia d'autorità. Risulta essere il caso della *S.S.C Napoli*, che decide di adottare tale struttura proprio per la correlazione tra ambiente e missione che definiscono come interesse primario il risultato sportivo. Il *Napoli* decide di suddividere l'organizzazione lavorativa per competenza proprio per innalzare la specializzazione delle competenze sportive che sono sinonimo del raggiungimento dell'obiettivo aziendale. La struttura infatti presenta un'elevata specializzazione e suddivisione del lavoro sul carattere sportivo avendo solo in minima parte aree che diversificano il prodotto. Si può infatti definire la *S.S.C. Napoli*, una società quasi mono-prodotto focalizzata sul risultato sportivo in maniera preminente rispetto alle altre attività. Se la *specializzazione* costituisce un vantaggio per tale struttura che si adatta perfettamente alla definizione di business sportivo europeo presenta lo svantaggio di essere poco reattiva ai cambiamenti ambientali. Ma come ripetuto in precedenza lo sport risulta essere incerto per definizione e di conseguenza si potrebbero avere problemi di coordinamento e di operatività nel momento in cui la *S.S.C. Napoli* non raggiunga l'obiettivo prefissato e di conseguenza andare incontro a perdite di bilancio. I *New York Knicks* sono una società controllata dalla *Madison Square Garden Company* che opera con una *struttura divisionale*. Le divisioni dell'organizzazione sono suddivise per diverse tipologia di business che possono essere ricollegate principalmente in tre aree economiche quali i *Media, l'Entertainment e lo Sport*. Anche in questo caso la missione dell'organizzazione affiancata dal contesto ambientale determina in maniera diretta la decisione nella definizione della struttura da adottare. Essendo lo sport visto come un "*content spettacolare*" e come un insieme di bisogni da soddisfare nei confronti dei consumatori che assumono carattere fondamentale, le organizzazioni sportive americane operano una divisione di business all'interno delle strutture per diversificare al meglio la loro produzione. La divisionalità delle attività economiche consente lo sviluppo dimensionale e favorisce l'autonomia decisionale per i singoli mercati. L'autonomia decisionale innalza i livelli di coordinamento orizzontale con l'instaurazione di *task e team* che consentono il decentramento sui singoli prodotti tipico della *Learning Organization*. In questo contesto i dipendenti sviluppano capacità comunicative come la conoscenza tacita e si sentono maggiormente coinvolti all'interno dell'organizzazione allontanandosi dai principi dello *Scientific Management* per andare incontro

alle nuove teorie organizzative. La burocrazia va dissolvendosi a favore del coordinamento orizzontale proprio per l'autonomia decisionale creata dalla struttura divisionale. I *Knicks* cercano di ingrandire le possibilità del business sportivo in maniera tale da non destinare solamente la partita sportiva con relativa performance ma anche creare sensazioni innovative ai consumatori tipiche dell'entertainment. Il carattere principale deve essere ricondotto allo show che deve essere in grado di allargare le attività economiche che si posizionano in maniera ausiliare rispetto al carattere competitivo sportivo. Ma i *Knicks* essendo un dipartimento della *MSG Sport* operano con struttura funzionale di conseguenza presentano vantaggi anche di specializzazione che possono essere uniti in maniera sinergica con la visione di business della controllante. Gli svantaggi di tale struttura nascono nel momento in cui la crescita delle dimensioni strutturali può portare a conflitti divisionali con una mancanza di gerarchia precisa all'interno dei vari business. La gerarchia risulta totalmente decentrata e selettiva in quanto il potere si colloca in più punti ed anche parallelo quando il coordinamento viene gestito tramite sistema di controllo delle performance. Queste due metodologie cercano di diminuire il rischio associato ai conflitti divisionali. La *MSG* opera una struttura divisionale proprio per le dimensioni della stessa società e per la diversificazione di business attuata sui punti elencati in precedenza. Lo sport è inteso come una pluralità di bisogni con cui il consumatore può essere soddisfatto e proprio per questo motivo si opera la divisione delle attività. Inoltre la divisione da un punto di vista bilancistico consente una minimizzazione del rischio di investimento perché crea maggiori punti di entrata. Le entrate delle franchigie non sono da ricondurre ad un'unica voce in bilancio bensì alla totalità delle operazioni poste in essere dal management. I *Knicks* pur avendo una struttura funzionale sfruttano a pieno la collaborazione con la società controllante ed inoltre collaborano direttamente con le altre squadre rispettivamente nell'*event facilities management* e nel *project management*.

5.2 Conclusione

La *S.S.C. Napoli* è riuscita conseguire per otto anni consecutivi utili in bilancio. La crescita della società calcistica partenopea come analizzato nel caso studio, è da attribuire principalmente ai grandi risultati sportivi che ha conseguito durante il decennio di gestione *De Laurentiis*, che ha innalzato l'impatto mediatico con relativa valorizzazione dei cartellini con plusvalenze da urlo come la cessione *Cavani*. La qualificazione alla Champions League con la rivendita dei giocatori è stata fonte di solidità aziendale consentendo al *Napoli* di aumentare vertiginosamente il fatturato in dieci anni. L'unico anno però che il *Napoli* non ha centrato l'obiettivo Europa, ha chiuso con la prima perdita in bilancio. Come definito nella tesi, il risultato sportivo coincide in maniera proporzionale al risultato economico finanziario. I *Knicks* operano più attività economiche e diversificando queste ultime minimizzano i rischi di investimento. Analizzando il bilancio di questi ultimi si vede come la società newyorchese sia una delle più importanti della *National Basketball Association* pur non avendo conseguito risultati sportivi di rilievo negli ultimi anni. Si può quindi definire che il risultato sportivo non coincide con il risultato finanziario. Quest'ultimo dipende dalle operazioni poste in essere dal management, processo che per l'ambiente risulta totalmente decentralizzato. Dai modelli di business possiamo completare l'analisi e confrontarli in maniera esaustiva. Il modello europeo definisce come obiettivo primario il risultato sportivo a cui viene affidata la maggior parte delle operazioni aziendali per conseguirlo. Il modello americano definisce lo sport come un insieme di prodotti aggregati dove il consumatore può soddisfare i propri bisogni. L'ambiente europeo influenza tale definizione nella misura in cui le federazioni principali si posizionano in maniera gerarchica centralizzata nei confronti dei club condizionando le loro condotte operative in maniera tale da diminuire l'autonomia decisionale dei singoli club. Le squadre professionistiche europee di conseguenza tendono a focalizzarsi sullo sport in maniera tale da incrementare la loro audience, stabilizzarsi in posizione di monopolio all'interno della competizione e poi operare le diverse attività economiche che di conseguenza vengono subordinate. Il problema di tale modello risulta nell'adozione degli obiettivi, in quanto basare l'attività principale sul risultato sportivo e creare una posizione dominante risulta rischiosa perché lo sport è incerto

ed inoltre poco produttivo perché diminuendo l'incertezza diminuisce il tasso di crescita del settore. Inoltre la centralizzazione delle leghe, diminuisce le leve operative delle società facendo aumentare la burocrazia, allungando i tempi di risposta delle attività economiche dei club. Le società europee di conseguenza si trovano obbligate ad investire nel mercato dei giocatori sia per i valori elevati di questi ultimi in costante crescita sia perché le alternative non consentono di aumentare il fatturato come l'attività appena citata e coprire i pesantissimi costi d'ingaggio dei giocatori professionisti all'interno della rosa. Il mercato dei giocatori presenta dei rischi molto elevati e viene definito volatile, come la probabilità di ottenere guadagni eccezionali, come nel caso della cessione *Cavani*. Un plauso va fatto alla società partenopea che negli ultimi anni è quasi sempre riuscita a concludere con un utile operativo il bilancio d'esercizio, mantenendo sempre il livello sportivo desiderato con l'aggiunta di plusvalenze derivanti la cessione dei cartellini dei migliori giocatori e l'innesto di nuovi. Il problema riguarda la stabilità bilancistica che si vuole ottenere perseguendo tale tipologia di business. La *S.S.C. Napoli* rappresenta una rarità nel mercato italiano avendo analizzato come poche società riescano ad operare profitti e di conseguenza ad avere perdite. La decisione di mantenere una *struttura funzionale top-down*, è sintomo proprio dell'elevata specializzazione che si vuole ottenere nella definizione del risultato sportivo. Non è necessario al momento diversificare il prodotto in quanto il mercato sportivo europeo non consente di ottenere le stesse entrate da attività ausiliari come nel caso del mercato statunitense. Basti pensare che in Italia soltanto tre società iscritte al campionato di *Serie A 2015/2016* detengono uno stadio di proprietà quali la *Juventus F.C*, *l'Udinese Calcio* ed il *Sassuolo U.S*. Ciò sta a significare che solo tre società possono operare *l'event facilities management* come attività ausiliare in Italia in maniera decentralizzata. Le altre società non posseggono lo stadio ma l'affittano al comune. L'investimento negli stadi di proprietà è questione attuale per tutti i club professionistici che però incontrano limiti burocratici e fattori avversi dovuti al *macro-ambiente*, come per esempio gli accordi con il comune o la concessione di debiti finanziari su bilanci su cui gravano ingenti passività finanziarie. Ci sono degli evidenti limiti nel modello di business adottato dalle società europee, ed il rinnovamento dovrebbe partire da una rivoluzione del contesto competitivo cercando di avvicinarsi maggiormente al modello di business adottato dagli statunitensi. Il *modello statunitense* parte da una definizione totalmente opposta rispetto al

modello di business, come visto in precedenza, cercando di allargare il prodotto sportivo ad una somma di aggregati di bisogni da soddisfare. L'operatività delle franchigie viene decentralizzata dall'ambiente di riferimento, e di conseguenza si lascia piena autonomia nella definizione dei business ausiliari che portano alla diversificazione. La diversificazione stabilizza il bilancio in termine di entrate e minimizza i rischi di investimento della società newyorchese. Il contesto collaborativo adattatosi alla nuova teoria organizzativa determina in maniera consequenziale le opportunità di espandere le attività secondarie creando un aumento delle dimensioni organizzative che vengono massimizzate dalla struttura divisionale come ad esempio nel caso della *Madison Square Garden Company*. Il connubio che si viene a creare tra le società controllate e la controllanti crea valore non solo alla *MSG* ma anche a tutte le altre che sfruttano in maniera sinergica le competenze specialistiche ottenute dalla funzionalità strutturale dei vari dipartimenti. Il modello americano consente alle società di operare profitti in pianta stabile e viene giudicato vincente proprio perché la definizione degli obiettivi aziendali segue la teoria economica sportiva basandosi sulla nuova teoria organizzativa per cui l'ambiente diventa collaborativo e le strutture organizzative tendono a sfaldarsi verticalmente a favore della cooperazione orizzontale. Gli Stati Uniti rappresentano l'avanguardia per le società sportive e sarebbe doveroso riflettere sulla possibilità di imitare tale modello a discapito di quello adottato quotidianamente dalle organizzazioni europee.

6 Bibliografia

- Aaker D. (2007), *Strategia di gestione del brand portfolio*, Milano, Angeli
- Andreff, W. J.F Nys, (1987) *L'économie du sport, Paris, Que-sais je?, PUF.*
- Apostolopoulou A., Gladden J.M. (2007), *Developing and extending sports brands*, in S. Chadwick, J. Beech (eds.), *The Marketing of Sports*, Prentice Hall
- Araldi P., Palmieri A. (2006), *Sport e mass media*, in <http://www.pgsitalia.org/writable/download/900113.pdf>
- Bedin P. (a cura di) (2011), *Strategie per il business dello sport*, Milano, Egea
- Bester , P. "*Business environment in sports organisations*"
- Caselli G.P (2002) *L'economia dello sport*
- Caselli G.P, Roversi,(1998) *Il calcio e la sua crisi, "il mulino", gennaio-febbraio*
- Caselli, G.P(2003) "*L'economia dello sport nella società moderna*", *Enciclopedia dello Sport*
- Cavaliere, V.(2013) "*Conoscenza, cultura organizzativa e comportamenti innovativi delle risorse*"pp 23-28
- Cavaliere E., Ferraris Franceschi R. (2005), *Economia aziendale - volume I*, Torino, Giappichelli.
- Cetina, I., Brandabur, R and Constantinescu, M.(2006) *Marketing serviciilor, Teorie si aplicatii (Services Marketing. Theory and Applications)*, Ed Uranus Bucharest
- Chadwick S, (2009), *From outside lane to inside track: sport management research in the twenty century.* *Manag.Decis.* 47(1): 191-201
- Chadwick S., Hamil S., *Managing Football: An International Perspective*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2009
- Chatterjee S., Lehmann R. (1997), *Evolution of team sports: A case study for National Basketball Association*, in *Journal of Sport Behavior*, v. 20, n. 4.
- Cherubini S. (2003), *Il marketing sportivo*, Milano, Guerini
- Cherubini S. (2004), *La complessità dello Sport Management: da monobusiness a multibusiness*, in *Symphony: emerging Issues in Management*, 2004, n. 2, p. 2 ss.

- Cherubini, S.(2004) *"La complessità dello sport management"* pp35-60
- Cialdini, R.B, *"Basking in reflected glory: three (football) field studies"*, *Journal of personality and Social Psychology*, Vol 34 N°3, pp 366-375
- Coda V. (1984), *La formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e organizzazione*, 2, p. 6 ss.
- Constantinescu M. (2011) , *The specific of the sport product and their implications within the marketing activity*, *International Journal of Practices and Theories*, October .
- Consult, *"I fondamenti scientifici del Knowledge Management"*
- Couvalaere V., Richelieu A. (2005), *Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams*, in *European sport management quarterly*, 1, pp. 23-46.
- Cozzillio M. J., *Sports Law: Cases and Materials*, Durham, Academy Press, 2007
- Daft, R.L. 5a Edizione, *Organizzazione Aziendale*.
- Daft, R.L. (1998), *Essential of organization theory and design*.
- Falsanisi G., Giangreco E.F. (2007), *Le società di calcio del 2000*, Milano, Etas
- Fort R.D.(2002), *Sports economics*, Upple Sander River (New Jersey), Prentice Hall,
- Gladden J.M., Milne G.R., Sutton W.A. (1998), *A conceptual framework of assessing brand equity in division I college athletics*, in *Journal of sport management*, 1, pp. 1-19
- Goldman,L. (1989), *" Sports, antitrust, and the singlw entity theory"*, *Tulane Law Review*, Vol.63 No.4,pp751,97
- Gómez S., Kase K., Urrutia I. (2010), *Value creation and sport management*, Cambridge, Cambridge University Press
- Gorman B. (2010), *ESPN reports 4.9 bilion minutes spent on 2010 FIFA World Cup Digital Media content*.
- Hinings C.R., Thibault L., Slack T. e Kikulis L.M. (2006), *Values and organizational structure*, in *Human Relations*, v. 49, n. 7
- Jones, J.R. (2002) *Organizational Theory, Design and change*
- Jones, J.R. (2012) *Organizzazione, teoria, progettazione e cambiamento*.

- Keidel R.W. (1987), *Team sports models as a generic organizational framework*, in *Human Relations*, v. 40, n. 9.
- Kikulis L.M., Slack T., Hinings C.R. (1995), *Sector-specific patterns of organizational design change*, in *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1.
- Kimball L.(2004) , *The sport industry environment, chapter 2, Sport Management*.
- Kreiter Robert, Kinicki Angelo, “*Comportamento Organizzativo dalla teoria all’esperienza*”
- Lacchini M. (2011), *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Esi.
- Lago U., Baroncelli A., Szymanski S. (2004), *Il business del calcio*, Milano, Egea
- Lawrence, Fielding, Pedersen, Pitts, *Historical aspects of the sport business industry*.
- Leeds. M , Von Allen, (2002) *The economics of sports, Boston, Addison Wesley*,
- Lewis, G, Appenzeller H. (1985), *Successful sport management, Virginia, Michigan*
- Mason, D.S *What is the sport product and who buys it? The marketing of professional sports leagues*, Department of Kinesiology, University of Maryland, College Park, Maryland, USA
- Massimo Tomassini, “*Come evolve la learning organization*”, 1998
- Molineri, P. (2011), *Soccer Usa. Uno sport d'altro mondo*
- Morgan G. (1986), *Images of organizations*, Beverly Hills, ed. Sage
- Mullin, J. *Sport Marketing, 3rd Edition, Human Kinetics Publisher, Champaign*.
- Neale W.C, (1964) *The peculiar economics of professional sports*, “*Quarterly Journal of Economics*”.
- Organo, F. "*Alla scoperta del modello sportivo americano*"
- Organo, F."*Alla scoperta del modello sportivo americano*"
- Ozanian, M.E. “*Suite deals: Why the new stadiums are shaking up the pecking order of sport franchises*”, *Financial World*, May 9, pp 42-56.

- Pfeffer J., Davis-Blake A. (1986), *Administrative succession and organizational performance: how administrator experience mediates the succession effect*, in *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 1
- Piantoni G. (2009), *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Milano, Egea
- Pitts B.G., Stolar, D.K, (2007), *Fundamental of Sports Marketing, 3rd Edition, Fitness Information Technology, USA.*
- Podda Antonello , Maxia Matteo “*Organigrammi procedure e flussi*”
- Porro N. (2007), *Le organizzazioni dell sport come soggetti dell’economia civile* in C. Buscarini, F. Manni, M. Marano (a cura di), *La responsabilità sociale e il bilancio delle organizzazioni dello sport*, Milano, Franco Angeli.
- Richelieu A., Lopez S., Desbordes M. (2008), *The internationalization of a sports team brand: the case of European soccer team*, in *International journal of sports marketing and sponsorship*, pp. 29-44.
- Richelieu A., Pons F. (2009), *If brand equity matters, where is brand strategy? A look at Canadian hockey teams in the NHL*, in *International journal of sports marketing and sponsorship*, 1/2, pp. 162-182.
- Ripanti Eleonora , “*Tacita ed Esplicita*”
- Robinson L., Palmer R. (a cura di) (2011), *Managing voluntary sport organisations*, London, Routledge, 2011
- Rottenberg, S.(1956) *The baseball player labor market*, “*Journal of political economy*”,2.
- Rubino F. (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società sportive*, Milano, Etas
- Shank M.D. (2005), *Sports Marketing. A Strategic Perspective, 3rd Edition, Pearson Education International, New Jersey.*
- Slack T.S. (1998), *Is there anything unique about sport management?*, in *European journal for sport management*, 2, pp. 21-29.
- Slack,T. Parent, M.M(2006) “*Understanding sport organizations*”
- Sloane, P.J.(1971) *The economics of professional football. The football club as a utility maximizer*, “*Scottish Journal of Political Economy*”, pp18

Smith ACT, Stewart B (2010), *The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review*, 13(1):1-13

Statuto-Regolamento Lega Nazionale Serie A

Suckow C. (2009), *Literature review on brand equity in professional team sport: a German perspective on soccer*, in *International journal of sport management and marketing*, 1/2, pp. 211-225.

Sutton, W.A and Parret, I(1992) “ *Marketing the core product in professional team sports in the United States*”, *Spor Marketing Quarterly*, Vol.1. No.2, pp 7-19.

Taylor, R (1992), *Football and its Fans : Supporter and their Relations with the game*, Leicester University Press, Leicester.

Thibault L. (2009), *Globalisation of sport: an inconvenient truth*, *J.Sport Manag.*23:1-20

Trevisani, D.(2000), "*Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore.*" pp 138-148

Trevor Slack, Milena m. Parent, “*Understanding Sports Organization, the application of organization theory*”

Wann, D.L and Branscombe, N.R (1990), “*Die hard and fair-weather fans: effects of identification on BirgGing and CORFing tendencies*”, *Journal of sports and Social Issues*, Vol.14 No.2,pp 103-17

Whannel, G (1992), *Fields in Vision: Television Sport Cultural Transformation*, Routledge, London

C.W. (2008) *Sportd PR in message boards on major league baseball websites. Public Relat, Rev.* 34:169-175

Wright P., Smart D.L., McMahan G.C. (1995), *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, in *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4.

7 Sitografia

"Collaborative Network are the organization: an innovation in organization design and management"

<http://druckersociety.at/repository/scientific/Shuman.pdf>

Business Plan Vincente, <http://www.businessplanvincente.com/modello-di-business-plan/gli-obiettivi-dellazienda>

http://bookmaker-info.com/en/2015_nba_playoffs

http://rohan80.altervista.org/capitolo_5.pdf

<http://www.brewhoop.com/2015/3/6/8155083/nba-standings-update-bucks-shooting-turnovers-mcw-trade>

[http://www.forbes.com/teams/new-york-knicks/.](http://www.forbes.com/teams/new-york-knicks/)

<http://www.statista.com/statistics/196751/revenue-of-the-new-york-knicks-since-2006/>

[http://www.statista.com/statistics/285521/operating-income-of-the-new-york-knicks-national-basketball-association/.](http://www.statista.com/statistics/285521/operating-income-of-the-new-york-knicks-national-basketball-association/)

<https://scholarblogs.emory.edu/esma/2015/06/26/2015-nba-draft-efficiency/>

www.allenatore.net, *Il Manuale del team manager*

www.bloomberg.com/research/stock

www.figc.it

www.madisonsquaregardencompany.com

www.sscnapoli.it

www.theofficialboard.com/org-chartnewyork-knicks

Zimbalist A.(2002) *"competitive balance in sports league"* journal of sports economics p 111-121

(www.sportsbusinessdaily.com)