



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

L'innovazione tecnologica e strategica all'interno delle imprese: il caso *Adidas*

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

Luca Morante
Matricola 222941

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione	4
Primo capitolo - L'innovazione all'interno delle imprese	6
1.1 Il concetto di innovazione	6
1.1.1 Le fonti dell'innovazione	7
1.2 L'impresa come fulcro dell'innovazione	9
1.3 Le tipologie di innovazione	11
1.3.1 L'innovazione tecnologica	12
1.3.2 L'innovazione strategica	15
1.4 Metriche e valutazioni: quando un'innovazione ha successo	19
1.5 Innovazione e sostenibilità	23
Secondo capitolo - Analisi del settore: abbigliamento, attrezzature e calzature sportive	26
2.1 La complessa definizione del settore	26
2.2 La filiera produttiva	27
2.3 Abbigliamento, attrezzature e calzature sportive nel mondo	28
2.4 Sports equipment in Europa	31
2.4.1 I dati aggregati	31
2.4.2 Analisi delle cinque forze competitive di Porter	33
2.5 Sports equipment in Nord America	39
2.5.1 I dati aggregati	39
2.5.2 Analisi delle cinque forze competitive di Porter	41
2.6 I leader del settore	46
2.7 L'innovazione all'interno del settore	48
2.8 La sostenibilità ambientale nel settore	50

Terzo capitolo - Adidas AG e le politiche di innovazione all'interno dell'azienda	54
3.1 La storia del gruppo Adidas	54
3.2 La crescita di Adidas	57
3.3 L'innovazione strategica: <i>Creating the new</i>	61
3.4 L'innovazione tecnologica: il <i>driver</i> concreto del successo	67
3.4.1 L'innovazione di processo e il modello <i>Speedfactory</i>	69
3.4.2 L'innovazione di prodotto e la tecnologia <i>Boost</i>	70
3.5 Un modello improntato sulla sostenibilità	72
3.5.1 La collaborazione con <i>Parley for the Oceans</i>	74
3.5.2 Il progetto <i>Futurecraft Loop</i>	75
Epilogo	77
Bibliografia	79
Sitografia	80

Introduzione

Il seguente progetto ha l'aspirazione di approfondire il ruolo fondamentale che l'innovazione ricopre all'interno delle aziende, descrivendo come essa si possa declinare nella definizione delle strategie d'impresa, nel miglioramento dei processi produttivi e nella gestione dei prodotti e dei servizi offerti. Per dimostrare ciò, l'analisi prende inizialmente in considerazione il macro-concetto di innovazione, soffermandosi sulle fonti dello stesso e sulle classificazioni teoriche che lo riguardano, per poi concentrarsi sul modo in cui un approccio strategico innovativo, correlato ad importanti innovazioni tecnologiche, può garantire una stabile crescita, come dimostrato dal percorso di *Adidas*, azienda leader in Europa per la produzione di articoli sportivi.

All'interno del primo capitolo infatti è approfondito il ruolo che l'innovazione svolge come motore del progresso economico e le fonti da cui questa nasce e si sviluppa, mutando la sua forma da un concetto teorico ad un'applicazione concreta che porta con sé un'utilità economica o sociale. Partendo da questa cornice di riferimento, è analizzata la funzione dell'innovazione all'interno delle aziende e sono presentate le classificazioni previste dalle teorie economiche più rilevanti. Nel fare ciò, l'attenzione si sofferma sia sulle dinamiche che riguardano gli incentivi alla base degli investimenti in innovazione, sia sui diversi modi in cui la stessa si può attuare. Dopo la presentazione dei modelli *Technology Push* e *Demand Pull* sono infatti analizzati separatamente i contributi e le caratteristiche dell'innovazione strategica, vista come la riprogrammazione della direzione generale dell'impresa tenendo conto delle dinamiche del settore di appartenenza, e dell'innovazione tecnologica, riguardante migliorie incrementali o radicali dei processi e dei prodotti offerti dalle aziende. In particolare, la trattazione descritta tiene conto delle specifiche caratteristiche delle diverse tipologie di innovazione e dei modelli utilizzabili per valutare la necessità delle stesse o la portata dell'impatto che queste possono avere. Il *framework* teorico include infatti la descrizione del modello delle cinque forze di Porter e un'analisi dell'andamento di diffusione delle innovazioni che tiene in considerazione anche gli importanti effetti delle relazioni esistenti fra i diversi gruppi di consumatori. Infine, tale sezione termina con un focus specifico sul concetto di sostenibilità, dove viene presentata la possibilità che la stessa rappresenti una linea guida fondamentale per la gestione delle politiche di innovazione implementate dalle aziende.

All'interno del secondo capitolo, per contestualizzare al meglio l'industria in cui opera *Adidas*, sono presentati i dati più significativi del mercato degli articoli sportivi a livello globale e l'analisi del settore in Europa e in nord America. In primo luogo, mediante l'utilizzo del modello delle cinque forze di Porter, sono messe in luce le dinamiche del settore ed approfonditi i rapporti presenti fra le varie realtà che operano nei diversi rami della filiera produttiva. Successivamente, per completare la panoramica, sono approfonditi due aspetti specifici riguardanti rispettivamente il modo in cui è percepita la funzione innovazione

all'interno dell'industria e le implicazioni in termini di sostenibilità ambientale che derivano dalla produzione dei beni considerati.

Gli argomenti e i dati presentati nelle prime due sezioni dell'elaborato sono propedeutici ad inquadrare il *case study* esposto nel terzo capitolo, che tratta nello specifico la crescita registrata da *Adidas* negli ultimi anni e lo studio del suo modello di business improntato sull'innovazione. Infatti, nella sezione dedicata, è riportata la storia dell'impresa, la cui fondazione risale al 1949, e sono analizzati i dati riguardanti la crescita dell'ultimo decennio con un focus specifico sulle performance del periodo successivo al 2015, anno in cui la realtà tedesca ha implementato la strategia *Creating the New*. In particolare, visto il primato europeo ottenuto nella classifica delle imprese più innovative al mondo del 2019, redatta dalla società di consulenza strategica Boston Consulting Group, sono approfondite le scelte strategiche più innovative intraprese dall'azienda e presentate le più significative innovazioni di prodotto e di processo che la multinazionale ha sviluppato nella storia recente. Sono quindi analizzate le implicazioni derivanti da queste ultime, in termini di riconoscimento da parte del mercato e di sviluppo di un modello di business sostenibile, ed infine esposte le conclusioni risultanti dalla stesura del progetto.

Primo capitolo - L'innovazione all'interno delle imprese

1.1 Il concetto di innovazione

L'innovazione, intesa come la combinazione tra un'attività di invenzione e un'attività di sfruttamento commerciale, è una variabile economica e sociale essenziale che da anni richiama in maniera prorompente l'attenzione di studiosi, *policymaker*, imprese e, in generale, di tutti gli agenti economici fautori della stessa.

La prima argomentazione organica relativa all'innovazione è da attribuire a Joseph A. Schumpeter, economista austriaco che nel 1912, nel suo trattato "*Teoria dello sviluppo economico*", delineò il ruolo della stessa descrivendola come una variabile endogena del sistema economico e determinante essenziale dello sviluppo. L'autore infatti definisce proprio il concetto di sviluppo come

“uno spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta l'equilibrio precedentemente esistente”¹

Schumpeter si riferisce all'innovazione individuando proprio in questa la forza che eroga nuove combinazioni che permettono alla società di progredire e di superare periodicamente i limiti precedentemente ritenuti insormontabili. Per l'autore, questa rappresenta una forza talmente grande da essere considerata la variabile chiave sulla quale si sono basati i grandi periodi di progresso (tecnologico e non) che la storia moderna ha avuto. Infatti, questa "*distruzione creatrice*", pur implicando la rottura di una situazione di equilibrio o di apparente stabilità, contribuisce in primo piano allo sviluppo economico ed è riconosciuta come uno dei motori fondamentali del progresso.

Seppur vero che in molti casi l'innovazione è strettamente collegata alla produzione di nuove idee, leggendo proprio tale concetto in chiave Schumpeteriana è evidente che l'**invenzione** è ben distinta dall'**innovazione**. Mentre la prima è un contributo che nasce con l'ideazione di un prodotto originale, che in una determinata funzione potrebbe indifferentemente avere o no un'applicazione concreta, l'innovazione è definita dallo stesso autore come l'introduzione nel sistema di un nuovo prodotto, procedimento o schema organizzativo che ha come risultato **un'utilità economica o sociale**. Nel parlare quindi dell'innovazione come l'applicazione concreta di un'idea al fine di apportare un miglioramento, è bene sottolineare sin da subito che la connessione esistente tra i due concetti si basa proprio su un processo che, in quanto tale, può avere il suo inizio nella fase di ideazione. Solo successivamente, l'invenzione si potrà definire "innovazione" nel momento in cui dall'idea si sviluppa un'applicazione concreta, la cui determinante pratica è la commercializzazione, intesa come l'individuazione di un'**opportunità per l'ottenimento di un beneficio**.

¹ Joseph Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Editore, Firenze 1977, pag. 74

1.1.1 Le fonti dell'innovazione

L'innovazione così descritta, proprio perché risulta essere un concetto molto ampio e ricco di sfumature, può scaturire da numerose fonti e svilupparsi in altrettante modalità differenti.

Tra quelli che possono essere definiti “motori dell'innovazione” troviamo in primis le **imprese**, che avendo a disposizione mezzi economici ingenti, ed essendo continuamente orientate allo sviluppo di nuovi prodotti, processi e strategie per competere al meglio nel settore di riferimento, sono spesso incentivate ad investire numerose risorse al fine di creare nuovi paradigmi innovativi da poter sfruttare commercialmente. Queste però non sono l'unico polo di innovazione di dimensione considerevole, e sia all'interno che accanto a tali realtà operano altre fonti di importanza rilevante. I singoli **individui** ad esempio sono contribuenti considerevoli, poiché con il loro pensiero e il loro potenziale innovativo possono determinare notevoli cambiamenti, soprattutto dal punto di vista creativo. Si aggiungono poi a questo elenco anche le **organizzazioni no profit** e gli **enti pubblici** che, perseguendo obiettivi sociali di interesse diffuso, sono impegnati a migliorare le condizioni di una determinata collettività e, nel farlo, concorrono al progresso. Infine, è essenziale ricordare il ruolo svolto dalle **università** e dai **centri di ricerca**, i quali contribuiscono alla nascita e allo sviluppo di nuovi percorsi innovativi, garantendo il collegamento e la collaborazione fra le precedenti fonti di innovazione.

Come infatti sostenuto da numerosi studi, un ulteriore motore dell'innovazione, se non l'attuale fonte più vigorosa all'interno del panorama analizzato, risulta essere proprio il **network** creato dai molteplici attori che collaborano e costruiscono relazioni per amplificare la portata e le potenzialità delle singole trasformazioni. Infatti, sono proprio le connessioni tra le fonti precedentemente elencate a garantire la condivisione delle conoscenze, e le stesse sono utili alle realtà imprenditoriali per il conseguimento di risultati migliori rispetto a quelli ottenibili singolarmente.

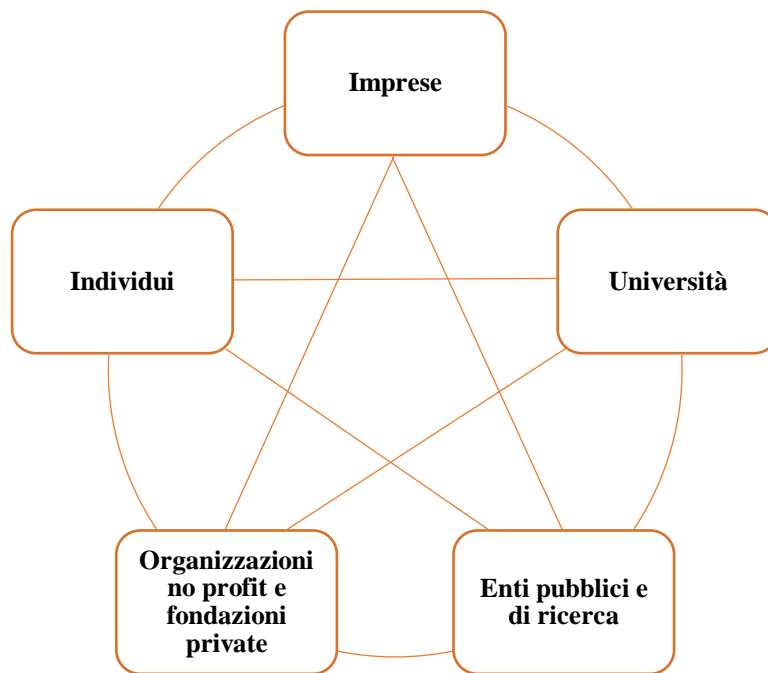


Figura 1-Le fonti dell'innovazione²

In aggiunta, le collaborazioni tra le fonti richiamano e sottolineano il **processo incrementale** di sviluppo delle innovazioni, un concetto che riguarda la ramificazione delle opportunità e dei benefici che possono scaturire dalle stesse. Non è raro infatti che a partire da una singola idea possano svilupparsi diverse soluzioni, utili in vari rami produttivi e applicabili a diverse occasioni di uso, e che queste possano portare a loro volta ad ulteriori migliorie dell'idea di partenza. In tal caso, lo sviluppo prosegue in più direzioni e il processo descritto, che spesso coinvolge i diversi attori precedentemente elencati, assume **ciclicità**, aumentando l'impatto finale sui prodotti venduti nel mercato e sui modelli di produzione utilizzati dalle imprese. In tale cornice non è raro che un'analisi accademica di un nuovo processo produttivo, utilizzato all'interno di un'azienda, possa ampliare lo spettro di applicazione dello stesso intensificandone la rilevanza. Allo stesso modo, l'attività economica delle imprese rende pratico e commerciabile ciò che viene sviluppato all'interno dei laboratori, garantendone la distribuzione al grande pubblico e realizzando una diffusione di conoscenza più ampia.

² Schilling M. A., *Gestione dell'innovazione*, Mc Graw-Hill, Milano, 2009, p.26

1.2 L'impresa come fulcro dell'innovazione

Una volta chiarito il macro-concetto di innovazione, riconosciute quali sono le sue principali fonti e descritto il progresso a cui questa può contribuire, è opportuno soffermarsi sul ruolo che tale funzione svolge all'interno delle imprese, da dove deriva la sua importanza e in che modo la stessa viene codificata nelle realtà aziendali.

Le imprese hanno una sezione *R&D*, organizzano sessioni di *brainstorming*, modificano i loro modelli di business e investono su nuovi processi di produzione e su nuovi prodotti essenzialmente per **sopravvivere**. Sebbene questa potrebbe sembrare una prospettiva drastica, come ricorda spesso Robert B. Tucker, fondatore e presidente dell' *Innovation Resource Consulting Group*, è proprio l'innovazione all'interno di un'impresa la discriminante che decide se, da ora a cinque anni, una realtà aziendale esisterà ancora nel settore, rimanendo quindi competitiva per il mercato a cui si rivolge, o se la stessa sarà destinata a cedere il posto a nuovi *player*, che invece accolgono in miglior misura la necessità di modificare qualcosa apparentemente non differenziabile³. Numerosi infatti sono i casi di aziende che, tra i vari motivi che hanno portato alla perdita delle loro posizioni di leadership nei rispettivi settori, hanno riscontrato nella mancata innovazione la causa principale del declino sofferto. Tra gli esempi rientranti in tale categoria sono noti quelli di *Nokia* e *Blackberry* (nell'ambito della telefonia mobile) o *Blockbuster* (per l'acquisto e il noleggio di contenutistica audiovisiva), i quali sono accomunati dal non aver reagito in maniera prospettica allo sviluppo di un nuovo paradigma tecnologico negli anni in cui, al pari di adesso, alle imprese era richiesta una più che mirata attenzione alle nuove esigenze degli utenti in continua evoluzione.

Seppur vero che l'innovazione per le imprese richiama ampiamente il concetto di sopravvivenza, questo non è l'unico *driver* che spinge tali agenti economici ad innovare. Alcune aziende, più dei rispettivi competitor, investono ingenti risorse su team di ricerca e sviluppo, processi innovativi e partnership con istituti pubblici o privati per aumentare la **profittabilità** e le **opportunità di guadagno**. Ad esempio, differenziandosi rispetto alla concorrenza su una determinata caratteristica innovativa di un prodotto, un'impresa è in grado di applicare un *premium price* ai propri clienti o addirittura di attrarne di nuovi grazie al miglioramento conseguito. Parallelamente, un'innovazione di processo che porti alla diminuzione dei costi di produzione ed erogazione di un servizio potrebbe garantire all'azienda l'aumento del margine di profitto. Su questa linea è ancora possibile fare riferimento alla riorganizzazione strategica, ovvero allo sfruttamento dell'innovazione organizzativa che un'azienda si impegna a portare avanti a seguito della volontà di risolvere un *gap* di posizionamento o, più semplicemente, nel caso in cui la stessa modifichi la propria struttura (del tutto o in parte) per sfruttare le nuove opportunità che si presentano nel mercato.

³ Intervista riportata su www.perinijournal.it

Tutto ciò però non deve indurre a credere che tale investimento, o più in generale l'intero processo di innovazione per le aziende, sia un campo roseo di successi e riconoscimenti positivi da parte dei consumatori. Il **rischio imprenditoriale** nelle attività che riguardano tale funzione viene ulteriormente amplificato e, al pari della visione per cui l'innovazione stessa è un motore fondamentale del progresso, la possibilità di andare incontro ad una fase di regresso non è da sottovalutare. Per sottolineare tale aspetto, sono numerose le innovazioni introdotte in vari settori che non hanno avuto un riscontro economico significativo per le aziende che hanno sostenuto le spese per il loro sviluppo. Molteplici invenzioni infatti, seppur brevettate e teoricamente portatrici di un'utilità commerciale, non si sono affermate nel mercato e non hanno generato i ritorni desiderati. Questa situazione è potenzialmente pericolosa per le realtà imprenditoriali, soprattutto se si considera che il processo di sviluppo di una tecnologia e l'adeguamento delle varie strutture organizzative in relazione ad un cambiamento tecnologico sono altamente dispendiosi. Infatti, nel momento in cui è presente un alto rischio che gli investimenti intrapresi non garantiscano un ritorno economico o di immagine congruo per un'azienda, la spinta innovativa potrebbe non risultare necessaria, e le imprese potrebbero di conseguenza sotto-investire, precludendosi ampi spazi di crescita e miglioramento.

Considerando però la necessità da parte delle aziende di effettuare tali investimenti, è utile soffermarsi su come nasce e come viene interpretata la spinta innovativa nelle varie realtà imprenditoriali. Quest'ultima infatti deriva dall'**azione congiunta di politiche aziendali e domanda dei consumatori**. Concentrando l'attenzione sulla componente prettamente interna, secondo il modello *Technology Push*, sono proprio le scoperte scientifiche, gli investimenti in ricerca e sviluppo e i progressi tecnologici che operano come *driver* principali per l'innovazione. Molti autori hanno infatti evidenziato una stretta correlazione tra la spinta innovativa in un settore e le dinamiche riguardanti l'offerta, piuttosto che le tendenze di sviluppo della domanda. A testimonianza di questo punto di vista, Keith Pavitt sostenne nel 1971⁴ che il potenziale innovativo di un paese è strettamente connesso ai fattori dell'offerta, e che le decisioni delle imprese svolgono in questo ambito un ruolo predominante rispetto a quello svolto dalle esigenze della domanda. Questo tuttavia non è l'unico modo in cui è stato osservato il suddetto processo: altri studiosi hanno parallelamente sottolineato l'importanza dei comportamenti del mercato nell'influenzare la direzione intrapresa dalle innovazioni. Il paradigma in questione, conosciuto con il nome *Demand-Pull*, è stato introdotto da Jacop Schmookler⁵, il quale affermò che esiste una significativa correlazione tra le innovazioni riguardanti un determinato prodotto o servizio ed i numeri di produzione del prodotto o servizio stesso, lasciando intendere che la spinta innovativa è molto più forte per quei beni che sono altamente richiesti dal mercato.

⁴ Pavitt, K., Wald, S., & Organization for economic co-operation and development. (1971). *The conditions for success in technological innovation*. Paris: OECD.

⁵ J. Schmookler, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, 1966.

Indipendentemente dal punto di vista preferito o dalla tesi sostenuta, è doveroso ricordare che entrambi i paradigmi presentati riconoscono il contributo fondamentale di tutti gli attori presenti (aziende e consumatori), con la differenza che si concentrano rispettivamente sui singoli fattori decisivi, attribuendo agli stessi un diverso peso.

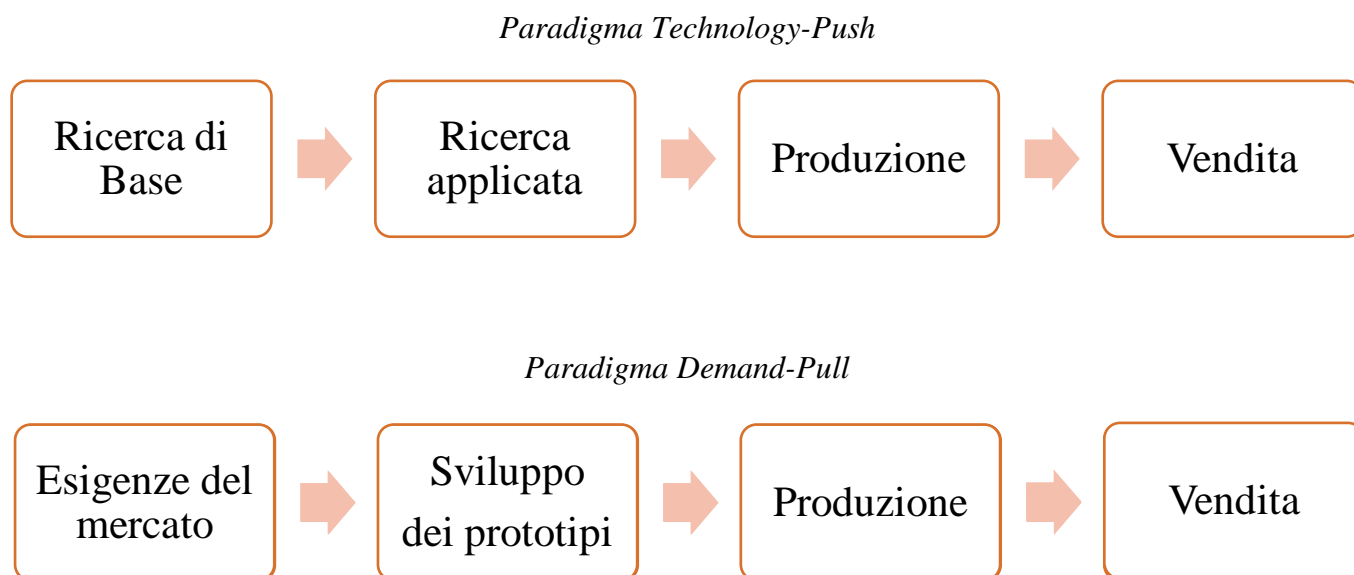


Figura 2 – Fasi dello sviluppo dell'innovazione secondo i fattori della domanda e dell'offerta

1.3 Le tipologie di innovazione

Riferendosi con il termine innovazione al miglioramento dei processi produttivi, all'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto, ai mutamenti del sistema tecnologico ed anche ai cambiamenti organizzativi operati dalle aziende, è necessario delineare una tassonomia della categoria che possa far chiarezza su quali sono i vari rami in cui questa funzione si sviluppa all'interno delle imprese. Molti accademici, dal XX secolo ad oggi, si sono cimentati in quest'impresa dando luogo a classificazioni differenti basate su elementi altrettanto diversi a seconda del focus specifico che ogni studioso ha voluto sottolineare. Per tale motivo, la classificazione seguente non ha l'obiettivo di elencare tutte le possibili sfaccettature che un argomento tanto ampio come questo può avere, quanto quello più pratico, e forse più utile in questo luogo, di comprendere i diversi aspetti dell'innovazione e il suo potenziale nei diversi ambiti di applicazione.

Il punto di partenza può essere quindi rappresentato dalla distinzione di due macro-concetti: **l'innovazione tecnologica** e **l'innovazione strategica**. Nelle pagine seguenti saranno analizzate nel dettaglio queste categorie, sottolineando come entrambe possano contribuire al miglioramento delle performance di un'impresa.

1.3.1 L'innovazione tecnologica

Utilizzando la definizione offerta nell'*Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*, l'innovazione tecnologica è descritta come “*l'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni, tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli*”⁶. Come precedentemente anticipato, proprio gli sviluppi tecnologici svolgono un ruolo essenziale nella crescita dell'attività economica delle imprese, permettendo alle stesse di migliorare la loro offerta e la loro performance all'interno del settore in cui operano. In particolare, tale risultato è ottenibile grazie ad innovazioni di prodotto e di processo, le quali nascono da una base comune per poi declinarsi in maniera differente.

Le **innovazioni di prodotto** sono innovazioni tecnologiche che riguardano un determinato prodotto o servizio offerto da un'azienda. Nella suddetta categoria rientrano sia miglioramenti parziali riguardo la composizione, gli elementi costitutivi e le caratteristiche intrinseche di un prodotto, sia la creazione di un bene completamente innovativo rispetto alla categoria a cui appartiene. Le aziende che operano in settori *technology driven* sovente investono ingenti risorse finanziarie per ideare, progettare e modificare i loro prodotti nell'ottica di incontrare, e a volte anticipare, le tendenze di una domanda sempre più dinamica e in grado di comparare velocemente le differenti proposte di valore delle imprese. Le innovazioni di prodotto, nel caso in cui queste abbiano successo e siano riconosciute positivamente dal mercato, garantiscono all'impresa innovatrice un miglioramento della posizione competitiva, in quanto possono contribuire sia alla copertura di un segmento di mercato che non era precedentemente servito, sia all'ampliamento del bacino di clienti nei segmenti in cui l'azienda era già presente con la sua offerta.

Le **innovazioni di processo**, invece, si sostanziano nell'introduzione, modifica e riprogettazione di un processo produttivo con l'intenzione di diminuire i costi, ridurre le tempistiche, aumentare la produttività o la flessibilità dello stesso. Questa tipologia di innovazione può essere correlata all'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato oppure essere indipendente dalla modifica dell'offerta finale per i consumatori. Tra gli esempi si rilevano: la riorganizzazione delle attività di logistica, la sostituzione di un macchinario utilizzato nel processo produttivo e l'informatizzazione di una parte del processo stesso per la produzione e la consegna di beni o l'erogazione di servizi.

Un'ulteriore distinzione tassonomica di questa macrocategoria di innovazioni riguarda invece il grado di “novità” delle stesse rispetto al paradigma tecnologico precedentemente utilizzato. A tal proposito è possibile distinguere tra innovazioni incrementali e radicali.

⁶ Giorgio Sirilli, *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica* (2008)

Come suggerisce il termine, l'**innovazione incrementale** è una modifica parziale di un processo o di un prodotto rispetto ad una o più delle sue caratteristiche. Le innovazioni incrementali non sono quindi classificabili come la creazione di qualcosa di completamente nuovo, e non derivano da un'invenzione nel senso stretto del termine: sono piuttosto l'evoluzione di un prodotto o di un processo già esistente. Tale trasformazione può derivare dalla nuova combinazione di elementi prima non connessi in maniera efficace, dall'aggiunta di funzionalità innovative o dalla riprogrammazione di caratteristiche già collaudate. A livello di innovazione di prodotto, un cambiamento incrementale è rappresentato ad esempio dall'introduzione di una tipologia di bene che può modificare la tendenza dell'offerta. A tal riguardo, negli ultimi anni si è assistito al *boom* dei Personal Computer ultraleggeri (*Notebook* e *Ultrabook*), i quali hanno gradualmente sostituito i PC della generazione precedente poiché le aziende operanti nel settore si sono concentrate, in misura sempre maggiore, su un mercato di consumatori attenti non solo alle prestazioni, ma anche alla portabilità del *device* utilizzato.

Accanto a questa tipologia troviamo poi le **innovazioni radicali**, le quali invece rappresentano un taglio netto rispetto agli standard precedentemente utilizzati. L'introduzione, lo sviluppo e la diffusione di nuovi prodotti o processi sono scelte sicuramente più complesse e rischiose se paragonate alle innovazioni incrementali. Le stesse però aprono all'azienda innovatrice molte possibilità e sovente hanno portato alla generazione di nuove industrie, creando originali combinazioni di prodotti e mercati in condizioni di domanda apparentemente satura. Infatti, il numero di innovazioni radicali è nettamente inferiore rispetto a quello delle innovazioni incrementali che, sebbene richiedano uno sforzo continuo e possano anch'esse non essere riconosciute positivamente da parte del mercato, sono meno rischiose dal punto di vista commerciale. Un'innovazione radicale comporta elevati rischi tecnologici ed incertezza di mercato: in essa vengono mutati gli standard precedentemente creati, migliorati e collaudati per realizzare qualcosa di completamente nuovo, che potrebbe essere straordinario oppure rivelarsi eccessivamente dispendioso e non adatto in un particolare momento storico a servire le esigenze della domanda. È d'obbligo però sottolineare che l'innovazione radicale di prodotti e processi negli anni ha contribuito allo sviluppo del progresso tecnologico ed organizzativo in maniera dirompente, avendo un impatto letteralmente rivoluzionario in molti settori. Infatti, un esempio di innovazione radicale di processo potrebbe essere rappresentato dall'introduzione della catena di montaggio risalente ai primi anni del XX secolo che ad oggi, seppur in continua evoluzione, è ancora alla base di molti processi produttivi nella maggior parte dei settori industriali. A livello di prodotto invece, come esempio della categoria, è possibile citare l'introduzione dei telefoni cellulari, che ha contribuito ad una vera e propria rivoluzione delle comunicazioni a partire dagli anni 70 del secolo scorso.

Come si evince da questa suddivisione, il percorso di vita delle innovazioni tecnologiche è altamente variabile ma, ancor prima di soffermarsi su ciò che incide direttamente sul loro successo⁷, è importante comprendere come le imprese possano tutelarsi e far fruttare adeguatamente gli sforzi sostenuti per innovare. Per aver garantito un ritorno esclusivo dello sfruttamento dell'innovazione, le aziende hanno a disposizione vari strumenti, i quali spesso vengono utilizzati in maniera combinata a seconda del settore di riferimento ed in base alle caratteristiche di ogni singola realtà imprenditoriale. Molte imprese utilizzano strumenti legali, quali **brevetti** o diritti di autore, che garantiscono alle stesse un monopolio temporaneo sull'innovazione introdotta. In particolare, un'idea può essere brevettata nel momento in cui sono presenti i requisiti di novità, attività inventiva e applicabilità industriale⁸, ovvero laddove una nuova invenzione, che non risulti presente allo stato dell'attuale ricerca, può essere utilizzata in un'attività economica. A seguito della concessione del brevetto, l'impresa che ne è proprietaria è tutelata nell'utilizzo esclusivo della tecnologia per un determinato periodo di tempo e in una determinata area geografica. Nonostante la protezione riconosciuta, tale strumento in alcuni casi non è utilizzato poiché il pericolo dell'imitazione rimane elevato e le sue dirette conseguenze sono potenzialmente molto dannose. Ad esempio, tale copertura legale si adatta meglio alle innovazioni di prodotto piuttosto che a quelle di processo, dove l'interesse principale dell'azienda innovatrice è quello di mantenere private le informazioni alla base delle stesse. Infatti, sebbene alcune di queste innovazioni rispecchino i requisiti di brevettabilità, in tal caso si preferisce fare affidamento su protezioni strategiche quali ad esempio i **segreti commerciali**. Questi ultimi, anch'essi tutelati legalmente, racchiudono tutte quelle informazioni che hanno un valore commerciale e che l'azienda si impegna a non divulgare oppure a cedere in licenza sotto il vincolo della non divulgazione.

Inoltre, accanto ai brevetti e alla segretezza, svolgono un ruolo di tutela anche i **vantaggi strategici** che derivano proprio dalle politiche messe in atto dalle realtà aziendali innovatrici per garantirsi il massimo ritorno degli investimenti intrapresi. Questi in particolare possono rappresentare sia vantaggi temporali sia vantaggi in termini di competenze acquisite. L'impresa *first mover*, ovvero l'impresa che introduce per prima un prodotto o una tecnologia di processo innovativi, ha un vantaggio temporale rispetto ai competitor, e può sfruttare tale posizione per aumentare la sua quota di mercato mentre i concorrenti ragionano sul modo in cui è possibile applicare la suddetta innovazione ai loro processi produttivi o ai loro prodotti. Parallelamente, le competenze acquisite a seguito di un processo di sviluppo e test di una determinata innovazione risultano essere una variabile chiave nello sfruttamento dei vantaggi ottenibili dall'azienda. Infatti, tali competenze possono essere utilizzate per modificare ulteriormente il prodotto o il processo in maniera continua, riuscendo in tal modo a costituire una barriera all'entrata strategica per aumentare la distanza fra l'impresa e i suoi potenziali concorrenti.

⁷ Argomento trattato nel paragrafo 1.4 *Metriche e valutazioni: quando un'innovazione ha successo*

⁸ Franco Fontana e Matteo Caroli, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill libri Italia, 2017, Capitolo 13

1.3.2 L'innovazione strategica

Sebbene la tecnologia sia una variabile di fondamentale importanza per lo sviluppo dell'innovazione all'interno delle realtà aziendali, ciò che contraddistingue tutte le imprese è l'organizzazione strategica con cui ognuna di esse gestisce le proprie attività utilizzando le risorse di cui dispone. È possibile infatti definire la **strategia** come l'azione di pianificazione delle attività aziendali operata dal management in ottica del raggiungimento di un obiettivo, mediante l'impiego delle risorse disponibili, che siano esse tangibili o intangibili. Tale concetto non è statico e, a seguito di cambiamenti riguardanti le dinamiche del settore, o a seguito dell'evoluzione della richiesta da parte del mercato, le strategie stesse devono necessariamente “innovarsi” per migliorare le prestazioni dell'impresa.

L'innovazione strategica infatti non si riferisce solo al singolo prodotto o al singolo processo, piuttosto riguarda la riorganizzazione di una parte del *business model* o, eventualmente, della completa ricostruzione dello stesso. Questa tipologia di innovazione si basa proprio sui nuovi progetti portati avanti dal top-management di un'impresa che valuta la posizione della stessa, con i suoi punti di forza e di debolezza, e l'ambiente in cui opera, con le opportunità e le minacce presenti. Sulla base di queste caratteristiche la direzione prenderà poi decisioni riguardanti quali prodotti e servizi offrire alla clientela, quali segmenti di mercato penetrare, dove investire e molte altre decisioni riguardanti prevalentemente la strategia *corporate*, che delinea il campo di azione dell'azienda.

Infatti, è utile ricordare che esistono vari livelli di strategia che seguono la suddivisione dell'organigramma aziendale. All'apice è presente la **strategia corporate**, la quale comprende l'insieme delle decisioni che riguardano la direzione generale intrapresa dall'azienda. All'interno di questa categoria sono presenti le scelte riguardo il portafoglio business di un'impresa, i mercati in cui questa decide di competere, le eventuali integrazioni, le strategie di internazionalizzazione, i progetti di diversificazione e le nuove iniziative imprenditoriali. Avendo come obiettivo principale la **creazione di valore** per i clienti, la strategia *corporate* si esplicita attraverso due attività: la configurazione, ovvero la scelta dell'ambiente competitivo su cui operare, e il coordinamento, concetto che fa invece riferimento alla valorizzazione degli aspetti che i diversi business dell'impresa possono avere in comune, al fine di generare sinergie positive. L'orizzonte temporale di questa strategia è decisamente esteso (raggiunge in molti casi il quinquennio), poiché la pianificazione della direzione generale è complessa e l'asestamento richiede molto tempo.

Al livello delle singole *business unit* è presente invece la **strategia di business**, la quale indica il modo in cui l'impresa ha intenzione di competere in un determinato segmento, ovvero come questa opera in maniera tale da ottenere un **vantaggio competitivo** sostenibile. Una volta definiti i confini nel livello *corporate*, le singole divisioni seguono strategie separate, progettate appositamente tenendo in considerazione la

posizione competitiva di ogni business. La risultante di tali piani strategici è un orientamento delle singole *unit* basato sulla ricerca del vantaggio competitivo mediante la minimizzazione dei costi (leadership di costo), oppure grazie alla differenziazione, che permette all'impresa di applicare ai propri prodotti un prezzo medio superiore rispetto a quello dei concorrenti. Tali strategie inoltre possono essere all'occorrenza ibride, ovvero contenere sia elementi di minimizzazione dei costi che di differenziazione del prodotto. Rispetto alla strategia *corporate* l'orizzonte temporale delle strategie business è più coinciso (generalmente non maggiore di un anno) proprio perché, essendo in analisi l'ambiente competitivo, il confronto con la concorrenza necessita un costante aggiornamento e nuove valutazioni.

Il terzo livello identificabile secondo questa classificazione è infine il **livello funzionale**, il quale riguarda il modo in cui sono organizzati i **compiti delle diverse aree operative** che concorrono per il successo dell'azienda. Queste funzioni aziendali (tra cui l'area produzione, l'area ricerca e sviluppo, l'area distribuzione, l'area marketing etc.) seguono tutte uno specifico orientamento, progettato in modo tale che gli sforzi nelle varie fasi di produzione dei beni o erogazione dei servizi portino l'impresa alla creazione e alla consegna di un valore superiore ai clienti. Il macro-obiettivo da perseguire per tutte le strategie funzionali è fortemente influenzato dalla direzione intrapresa dalla *business unit*, la quale, descrivendo il modo in cui l'impresa intende competere nel settore, richiede coerenza da parte delle politiche implementate nelle diverse funzioni aziendali. Le decisioni strategiche riguardanti ogni singola area sono prese con cadenza più ristretta rispetto alle precedenti pianificazioni (l'orizzonte temporale generalmente è contratto fino a 3-6 mesi) e sono contenute all'interno di appositi documenti, propriamente conosciuti come piani strategici.

Le varie tipologie di strategie descritte fino ad ora prevedono tutte una fase di programmazione (**pianificazione strategica**) che esprime in maniera formale la direzione che l'impresa ha deciso di intraprendere in ogni particolare ambito. Questa fase precede l'attuazione delle varie politiche stabilite all'interno dell'azienda, ma non è completamente scollegata dalla stesse una volta che queste sono state applicate. Infatti, la pianificazione è uno strumento utile a ridurre la complessità della realtà e necessario per definire le linee guida che l'impresa deve seguire. In particolare, il processo stesso di pianificazione e implementazione ha natura iterativa, dove le azioni attuate concorrono nel determinare risultati e permettono di maturare un'esperienza maggiore. Entrambi gli output saranno poi utili a riformulare nuovi piani strategici più accurati e maggiormente ancorati alla specifica dinamica competitiva dell'impresa in questione.

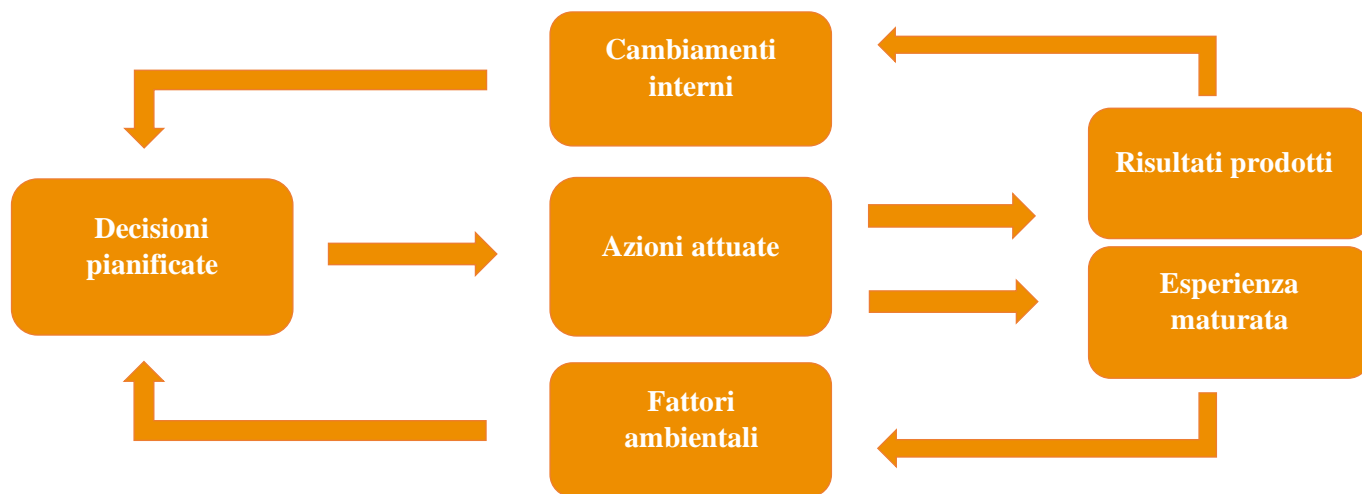


Figura 3 – La logica iterativa del processo di pianificazione⁹

Naturalmente, essendo la pianificazione strettamente collegata agli obiettivi da raggiungere e all'ambiente in cui l'impresa opera, nello scegliere i vari elementi che compongono le strategie aziendali il management deve essere a conoscenza della posizione occupata dall'impresa e del rapporto che questa ha con gli attori contigui.

Il modello più utilizzato per valutare la posizione competitiva di un'impresa all'interno del settore in cui opera ed in riferimento al mercato che vuole servire è quello delle **cinque forze competitive di Porter**. Quest'ultimo fu elaborato dall'accademico ed economista statunitense Micheal E. Porter per sintetizzare schematicamente le forze che incidono sulla redditività dell'azienda. Come suggerisce il nome del modello infatti, il profitto dell'impresa non è funzione esclusiva della pressione esercitata dai concorrenti diretti, ma è anche strettamente correlato alle dinamiche che riguardano i fornitori e i clienti della stessa, le imprese produttrici di prodotti sostitutivi e le realtà che, nonostante non siano attualmente presenti nel settore, potrebbero entrare a farne parte a breve, costituendo una potenziale minaccia.

Più specificamente, nel definire le strategie aziendali, l'impresa deve studiare i settori in cui essa intende operare tenendo in considerazione il ruolo svolto dai diversi attori contigui che, entrando in contatto con la stessa, direttamente o indirettamente, implicano l'adozione di determinate decisioni.

⁹ Franco Fontana e Matteo Caroli, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill libri Italia, 2017, p. 208

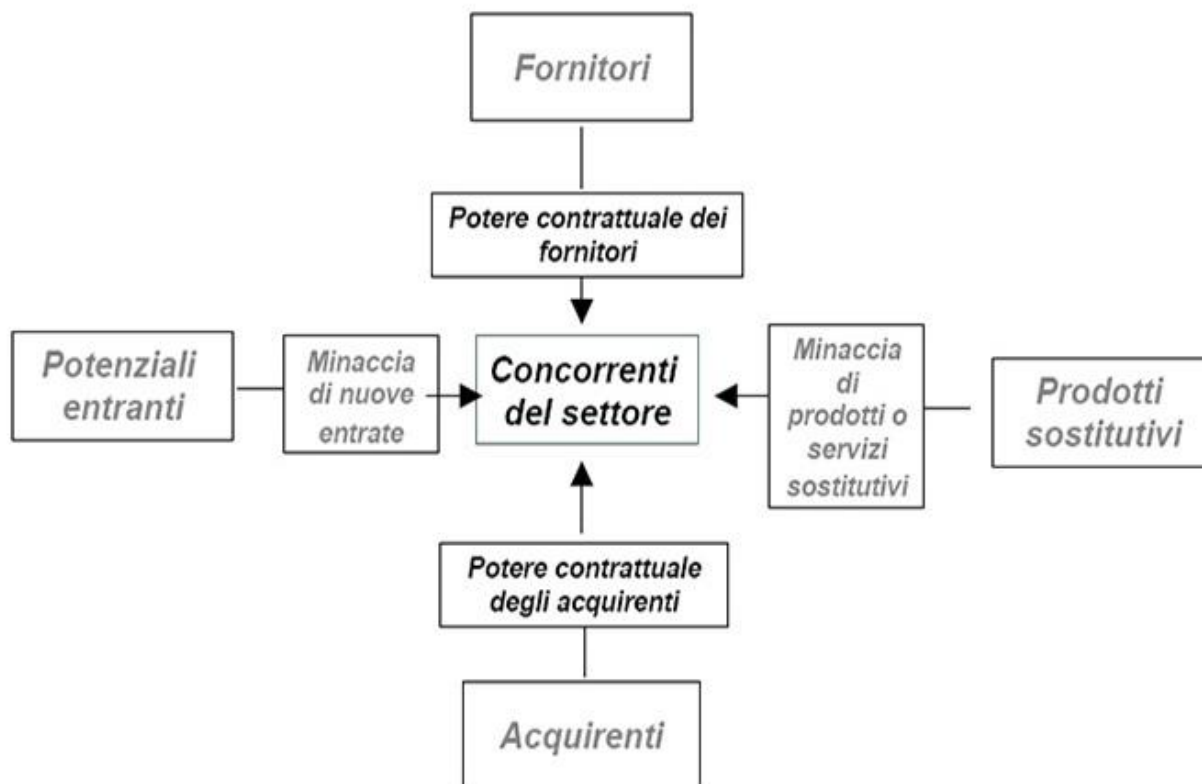


Figura 4 - Il modello delle cinque forze competitive di Porter (1982)

In particolare:

I fornitori: Il potere contrattuale di coloro che provvedono alla fornitura di materie prime e/o prodotti intermedi per l'impresa è una variabile che dipende da molti fattori. Tra questi è importante citare: il numero di fornitori tra cui un'impresa può scegliere, la quota di mercato dei singoli fornitori, le quantità acquistate e la tipologia delle stesse, il valore commerciale della fornitura, l'eventuale minaccia di integrazione verticale, il costo di riconversione da sostenere nel momento in cui si decida di interrompere un rapporto di fornitura e il generico livello di trasparenza del mercato. Questi fattori incidono sul potere contrattuale dei fornitori che, al suo aumentare, accompagna una contestuale riduzione del margine di guadagno della stessa impresa.

Gli acquirenti: ciò che vale per la categoria appena descritta in parallelo è replicabile nel rapporto che intercorre tra l'impresa e i suoi clienti. Tutti i fattori precedentemente elencati infatti contribuiscono a definire il potere contrattuale degli stessi clienti nei confronti dell'impresa, il cui obiettivo, in questo specifico campo, è quello di evitare che il cliente riesca ad avere un margine di potere di scambio più elevato, poiché ciò porterebbe alla riduzione dei ricavi e, di conseguenza, alla contrazione del profitto.

I concorrenti del settore: questi delineano la forza centrale del modello e sono rappresentati da aziende simili all'impresa in analisi che offrono gli stessi prodotti o servizi alla comune base di clienti. Per determinare quali *player* del settore fanno parte di questa categoria esistono vari modelli, e lo stesso Porter ne ha elaborato uno utile a catalogare tali concorrenti diretti con riferimento alle risorse, alle strategie e alle performance aziendali (*Modello dei raggruppamenti strategici di imprese*). I fattori da tenere in considerazione per l'analisi della suddetta forza concorrenziale sono anche in questo caso vari, infatti partendo dal numero delle imprese e dalla dimensione delle stesse, l'analisi si arricchisce con lo studio del tasso di crescita del settore, la diversità delle politiche adottate dai concorrenti, il livello dei costi fissi del settore, il grado di differenziazione dei prodotti e/o dei servizi offerti e l'eventuale presenza di barriere all'uscita.

I potenziali entranti: anche la presenza di opportunità profittevoli nel settore in cui opera un'impresa sono da considerare una minaccia, poiché è ipotizzabile che altre realtà aziendali decidano di entrare nel mercato divenendo concorrenti a tutti gli effetti. Per tale motivo, lo studio delle barriere all'entrata presenti nel settore e delle possibili reazioni delle imprese *incumbent* sono utili a chiarire il quadro competitivo prospettico, in ottica di una migliore pianificazione strategica.

I prodotti sostitutivi: Oltre alla concorrenza potenziale, un ulteriore elemento chiave nell'analisi del settore in cui opera un'impresa è lo studio dei concorrenti indiretti. Questi infatti, seppur operando in maniera differente dall'impresa in questione, ad esempio offrendo prodotti diversi, soddisfano lo stesso bisogno del cliente finale. Partendo proprio dal bisogno soddisfatto, l'analisi di questa categoria di concorrenti inizia dalla definizione dei prodotti considerati sostituti (analisi di marketing) per poi determinare la relazione che ognuno di essi ha con i prodotti dell'azienda. Tale interazione viene valutata mediante l'utilizzo dell'elasticità incrociata, la quale misura la variazione che subisce la domanda dei beni offerti dall'impresa al variare del prezzo dei beni considerati sostituti (analisi econometrica).

1.4 Metriche e valutazioni: quando un'innovazione ha successo

Gli investimenti delle imprese in ricerca e sviluppo ed il modo in cui queste gestiscono le operazioni riguardanti l'ideazione e l'introduzione delle innovazioni sono funzione delle singole realtà aziendali e variano consistentemente a seconda del settore di riferimento. Concentrandosi però sugli aspetti comuni a realtà differenti, è stato osservato che sia il miglioramento della performance dell'impresa rispetto all'impegno economico sostenuto, sia il tasso di diffusione dell'innovazione nel mercato, tendono a seguire un andamento sintetizzabile in una curva ad S. I due fenomeni in questione, sebbene siano collegati alla base da relazioni implicite, meritano di essere analizzati separatamente e commentati in base alle dinamiche che li caratterizzano.

Ponendo a confronto il ciclo di vita di molte tecnologie, e avendo come punto di riferimento il **miglioramento delle performance delle imprese**, da numerosi studi è stata evidenziata una relazione *S shaped* come quella fornita nel grafico qui sotto riportato, dove sugli assi sono indicati rispettivamente i livelli di performance aziendali e gli investimenti sostenuti.

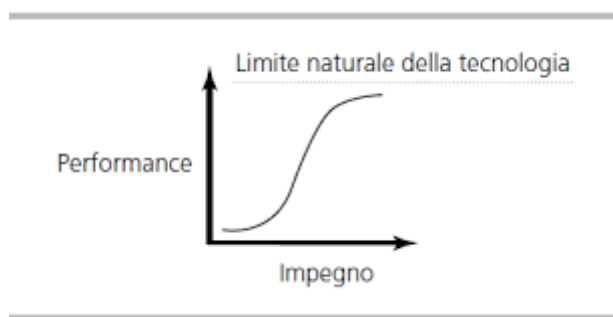


Figura 5 – Curva ad S della performance di una tecnologia¹⁰

Dall'analisi dell'andamento è evidente una fase iniziale in cui il miglioramento delle performance è lento, poiché la tecnologia è ancora in fase di sviluppo e le sue potenzialità potrebbero non essere state ancora sfruttate nel modo migliore. In aggiunta, in questa fase, l'impegno economico cresce anche in relazione agli investimenti concentrati nell'esplorazione di percorsi alternativi per favorire l'applicazione della stessa innovazione, e ciò, di conseguenza, porta alla dispersione di energie. Successivamente, una volta che i ricercatori e il management aziendale ne hanno compreso il potenziale e hanno raggiunto una conoscenza più dettagliata delle nuove tecnologie, il miglioramento diventa più rapido e, rispetto alla fase precedente, gli sforzi economici risultano più concentrati e profittevoli. A seguito del rapido incremento della performance infine, il costo marginale di ulteriori miglioramenti aumenta in maniera sempre maggiore poiché la tecnologia si avvicina al proprio limite naturale.

Per quanto questo andamento sia riscontrabile in molti settori per differenti innovazioni tecnologiche, le previsioni del modello devono essere considerate con cautela dato che lo stesso non tiene in considerazione fattori come la variabilità dell'investimento che l'azienda dedica nel tempo allo sviluppo di una determinata tecnologia. Se infatti l'impegno economico non è costante, l'andamento della curva può risultare fuorviante e condurre a previsioni errate.

Come precedentemente anticipato, la particolare forma ad S della curva non è utilizzata esclusivamente per la relazione appena presentata, ma è anche riscontrabile nel tasso di **diffusione dell'innovazione**. In questo caso la curva evidenzia la relazione presente tra il numero di adottanti della nuova tecnologia ed il tempo,

¹⁰ Schilling M. A., *Gestione dell'innovazione*, Mc Graw-Hill, Milano, 2009, p.86

delineando quindi varie fasi in cui le differenti tipologie di consumatori entrano in contatto con l'innovazione.

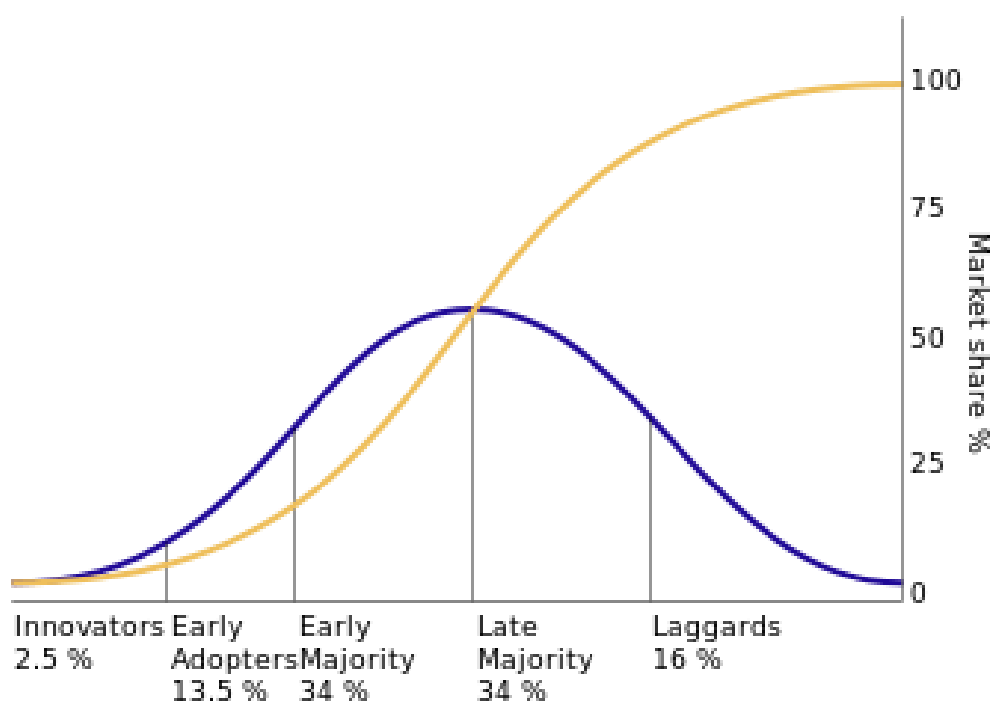


Figura 6 – Curva ad S della diffusione di una tecnologia e categorie di adottanti¹¹

Concentrandosi su tale andamento (in giallo nel grafico qui sopra riportato), è possibile evidenziare un ingresso della tecnologia nel mercato piuttosto lento, la cui adozione in un primo momento è appannaggio di una ristretta cerchia di clienti con esigenze ben specifiche e un'alta propensione all'innovazione. Successivamente, quando una porzione di *users* sempre maggiore prende consapevolezza dell'avvento della nuova tecnologia, il numero di adottanti cresce velocemente (fase di sviluppo), fin tanto che il mercato tende a saturarsi. Infatti, a seguito dell'impiego da parte della grande maggioranza del pubblico a cui il prodotto o il servizio è rivolto, il tasso di nuove adozioni diminuisce progressivamente, fino ad azzerarsi quando il mercato è saturo, fatte salve ulteriori modifiche o rinascite del ciclo.

In generale, il processo di adozione di una nuova tecnologia è lento e complicato poiché è funzione del comportamento di imprese e consumatori nel valutare la complessità delle nuove soluzioni proposte e l'effettivo valore che queste sono in grado di creare per entrambe le parti. Questo infatti spiega il motivo per cui molti utilizzatori adottano una determinata tecnologia solo se già esistono, e sono facilmente

¹¹ Rappresentazione grafica di Wikipedia.org, *Diffusion of Innovation*

reperibili, informazioni dettagliate a riguardo o risorse complementari che inseriscano la stessa all'interno di un sistema completo. Inoltre, in relazione alla curva precedentemente analizzata, è opportuno sottolineare che la diffusione di una tecnologia è strettamente connessa al miglioramento della stessa, poiché al crescere di quest'ultimo i benefici diventano più evidenti e gli utilizzatori potenziali sono maggiormente attratti dalla possibilità di sostituire la tecnologia precedentemente utilizzata con quella di recente introduzione.

Come anticipato, non tutti i clienti sono uguali e la domanda per una determinata tecnologia differisce molto per ogni consumatore in base: al valore attribuito all'innovazione, alla personale propensione al rischio, alla tendenza di sperimentazione e al grado di coinvolgimento di ogni *user*. Nel 1962 Everett Rogers, nella sua più nota pubblicazione *Diffusion of Innovation*, evidenziò cinque tipologie di adottanti (Figura 6) definendole proprio in base all'approccio che le diverse categorie di consumatori hanno nei confronti di un'innovazione: innovatori, primi adottanti, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria e ritardatari.

Gli **innovatori** sono coloro che adottano una determinata tecnologia prima degli altri, sono propensi al rischio e tendenzialmente hanno disponibilità economiche elevate che gli permettono di “puntare” su un prodotto innovativo anche se la possibilità di optare per una scelta sbagliata è presente, dato che tale decisione non è stata ancora sperimentata da altri. Questi hanno un ruolo chiave nella diffusione dell'innovazione in quanto, in senso figurato, rappresentano il ponte fra le imprese e il mercato target. I **primi adottanti**, a seguire, sono coloro che, godendo di un buono status sociale ed impegnandosi nel mantenerlo, tendono ad adottare l'innovazione nel momento in cui cresce sia la sua reputazione sia la sicurezza nel procedere con l'acquisto. Questa categoria ha un'alta influenza sul comportamento degli altri individui (proprio Rogers riferendosi a loro utilizza il termine *opinion leaders*), e il coinvolgimento degli stessi garantisce una rapida spinta per il raggiungimento dei successivi gruppi di consumatori. L'autore poi divide la **maggioranza** in **anticipatrice** e **ritardataria**, dove la prima anticipa, seppur di poco, la media temporale di adozione dell'innovazione da parte della totalità dei consumatori, mentre la seconda entra a contatto con la stessa in un momento successivo. La prima delle due categorie quindi, seppur in maniera prudente, adotta la tecnologia quando è influenzata da innovatori ed *early adopters*, mentre la maggioranza ritardataria la adotta solamente nel momento in cui è forte la pressione sociale da parte dei propri pari. Infine, i **ritardatari** sono coloro che mostrano il grado di scetticismo nei confronti dell'innovazione più elevato. Questi ultimi adottano un prodotto o un processo innovativo prevalentemente poiché sono influenzati dalle esperienze passate di qualche altro individuo o organizzazione, avendo in questo modo un riscontro certo dei benefici e dell'utilità che tale scelta può determinare.

La velocità con cui i vari segmenti evidenziati da Rogers si susseguono nell'acquisto o nell'utilizzo delle varie tipologie di innovazioni cambia a seconda delle stesse ed è strettamente connessa ai rapporti interpersonali che si creano fra gli individui facenti parti delle diverse categorie. A tal proposito, è utile citare uno dei modelli che analizzano la diffusione dell'innovazione proprio sulla base di queste relazioni:

il **modello di diffusione di Bass**. Tale approccio nasce nel 1969 ad opera di Frank Bass, accademico statunitense che concentrò i suoi studi proprio sulla diffusione dell'informazione all'interno del mercato. L'autore evidenziò una tipologia di diffusione esterna, basata sulla comunicazione da parte delle imprese, e una tipologia interna, basata sul passaparola dei clienti. Secondo tale modello¹², la totale portata di diffusione dell'innovazione non dipende solo dalla potenzialità del mercato (in termini di numero potenziale di acquirenti), ma anche dal **coefficiente di influenza esterna**, o coefficiente di innovazione, che indica il grado di influenza che ha la comunicazione delle imprese sul processo di acquisto degli individui, e dal **coefficiente di influenza interna**, o coefficiente di imitazione, che invece si riferisce all'influenza esercitata da coloro che hanno adottato la nuova tecnologia nei confronti dei futuri potenziali clienti. In tale contesto, gli innovatori (che rispecchiano la descrizione fornita da Rogers) adottano un nuovo prodotto grazie all'influenza del canale di pubblicità tradizionale, mentre la maggioranza dei consumatori è molto più legata all'influenza interna. Per tale motivo è fondamentale che le imprese comprendano in maniera profonda non soltanto il modo in cui i potenziali clienti reagiscono alle politiche di marketing, ma anche come gli stessi interagiscono fra di loro, in modo tale da sfruttare tutte le leve di influenza in maniera proficua.

1.5 Innovazione e sostenibilità

Per anni si è parlato di sostenibilità all'interno delle imprese come se fosse un “male necessario”, ovvero un investimento che le aziende devono sostenere per ridurre il loro impatto nei confronti della società seppur non economicamente profittevole. In realtà, contrariamente a quanto si può a primo impatto dichiarare, la sostenibilità per le imprese rappresenta in maniera sempre inferiore un costo e in maniera sempre più rilevante un'opportunità.

Infatti, partendo dall'accezione di **valore economico** come concetto olistico, che va oltre il semplice profitto monetario, è necessario premettere che la creazione dello stesso è cruciale per la crescita organica di un'impresa. Già nel '700 la scuola di pensiero italiana dell'economia civile, il cui massimo esponente fu Antonio Genovesi, si era soffermata sull'indirizzo che la spinta economica delle imprese avrebbe dovuto avere. Secondo tale teoria infatti, la ricchezza economica ricercata dalle aziende dovrebbe essere rivolta al miglioramento del benessere di tutta la comunità e non solo al soddisfacimento degli interessi della proprietà (*shareholder*). Avendo come base solida l'idea che il valore economico generato da un'attività risulti una fonte di benessere, non solo per coloro che hanno un rapporto diretto o indiretto con l'impresa, ma anche per tutti coloro che appartengono alla collettività, il concetto fu poi ripreso e approfondito da numerosi studi contemporanei. Micheal E. Porter e Mark R. Cramer hanno infatti introdotto il concetto di

¹²Bass F., *A new product growth for model consumer durables*, Management Science Vol 15, 1969

Shared value nell'articolo dell'Harvard Business Review *Strategy & Society: The link between Competitive advantage and Corporate social responsibility*, seguito poi dall'approfondimento sulla medesima rivista *Creating Shared value*.

Questo è definito dai due autori come:

“Le politiche e le pratiche operative che aumentano la competitività dell'impresa e contemporaneamente migliorano le condizioni sociali ed economiche della comunità in cui essa opera”¹³

Tale argomento è basato proprio sulla presenza di **interdipendenze tra l'obiettivo economico e competitivo dell'impresa e i bisogni della collettività**. La stessa azienda, riconoscendo tali connessioni e organizzando la sua attività con l'impegno di valorizzarle, può ottenere vantaggi significativi di vario tipo.

La sostenibilità, intesa come la *“condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”¹⁴*, è strettamente collegata all'attività dell'impresa poiché, come analizzato precedentemente, quest'ultima è una determinante fondamentale del suo sviluppo. Ciò significa che l'attività economica è svolta in maniera sostenibile nel momento in cui vengono ponderati in maniera equilibrata gli interessi degli *shareholder*, e più in generale degli *stakeholder*, senza tralasciare l'obiettivo di sviluppo sostenibile basato su l'ottimizzazione dell'impatto sociale che questa ha nei confronti della collettività.

Dal punto di vista competitivo una svolta radicale può nascere nel momento in cui la sostenibilità, oltre ad essere una determinante fondamentale nel prendere le varie decisioni aziendali, diventa **implicita** nel modello di business. In particolare, l'innovazione dello stesso in questa chiave risulta essere un chiaro esempio di innovazione strategica, spesso affiancata anche da innovazioni di carattere tecnologico, orientata alla considerazione di quattro aspetti¹⁵:

- la proposta di valore fatta al mercato
- la modalità di generazione dei ricavi
- l'organizzazione interna
- la gestione ottimale dei costi

Procedendo per gradi, una **proposta di valore sostenibile** va intesa come un'offerta dell'impresa atta a soddisfare le esigenze dei clienti target senza trascurare le implicazioni esterne derivanti dalla produzione

¹³ Tradotto dall'originale: *The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.*

¹⁴ *Sostenibilità*, tratto da www.treccani.it

¹⁵ Franco Fontana e Matteo Caroli, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill libri Italia, Capitolo 2, 2017

dei beni e dall'erogazione dei servizi. Si può quindi affermare che un'azienda attenta alle esternalità conseguenti alla sua attività, che include nella sua proposta di valore operazioni finalizzate a contenere emissioni, tutelare la comunità o altre chiavi di sostenibilità, arricchisce la sua stessa offerta e verosimilmente è percepita in maniera migliore dai suoi clienti target. Esempi di innovazione dei modelli di business specificatamente rivolti a creare un'offerta di valore che sia sostenibile sono fatti rientrare nell'ambito della *sharing economy*, laddove nel soddisfare un'esigenza personale il consumatore contribuisce a creare un'esternalità positiva, oppure all'interno della categoria della *circular economy*, che invece raccoglie le innovazioni di prodotto o delle modalità d'uso dello stesso atte ad allungarne la vita utile o finalizzate a recuperare la massima parte dei materiali utilizzati, limitando gli scarti e l'impatto negativo sull'ambiente.

Per quanto riguarda il collegamento tra le politiche di sostenibilità e le **modalità di generazione dei ricavi**, il concetto è simile a quello sopra esposto ma si declina diversamente. Infatti, pensando alle leve di marketing (il prodotto, il prezzo, le politiche di distribuzione e la comunicazione) utilizzate dall'impresa, queste possono essere indirizzate anche a beneficio della società. Esempi per tale categoria sono le politiche di *co-branding* fra imprese e organizzazioni no-profit attente alle tematiche riguardanti il bene della collettività, oppure le collaborazioni tra le stesse aziende e gli enti pubblici, nazionali e sovranazionali, che stimolano la ricerca da parte delle prime di nuovi modi per educare i consumatori a tenere in considerazione il *framework* che circonda il prodotto acquistato, e non soltanto il soddisfacimento del bisogno specifico. Modificando ad esempio il *pricing* della propria offerta le imprese possono orientare i propri clienti verso un determinato acquisto o una specifica modalità d'uso che generi l'impatto negativo minore possibile sulla collettività.

Il terzo ambito di innovazione del *business model* sul quale è possibile lavorare per ottenere i benefici citati è **l'organizzazione interna**. Concentrandosi infatti sulla gestione dei rapporti lavorativi e sulla struttura dell'impresa, è possibile evidenziare numerose aree di miglioramento e definire obiettivi che siano orientati sia al benessere di dipendenti e collaboratori, sia all'implementazione di politiche atte a favorire una vera e propria integrazione laddove esistano differenze culturali, religiose e sociali significative.

Per concludere, le innovazioni del *business model* che hanno un impatto diretto sui **costi di gestione** dell'impresa sono, assieme alle altre aree analizzate, decisamente importanti. Infatti, un'azienda ha come obiettivo quello di svolgere la sua attività nella maniera più efficiente possibile, e tale risultato può essere raggiunto in vari modi. Naturalmente, nel cercare di abbattere i costi, è essenziale scegliere modalità che non incidano negativamente sulla collettività, in maniera tale da perseguire l'obiettivo di una crescita sostenibile. Molte misure finalizzate a ridurre l'impatto ambientale, seppur non garantendo una drastica riduzione dei costi nel breve periodo, generano nel medio/lungo termine un valore nettamente positivo, che contribuisce in maniera significativa all'aumento della produttività della stessa impresa, nonché alla sua stabile crescita.

Secondo capitolo - Analisi del settore: abbigliamento, attrezzature e calzature sportive

2.1 La complessa definizione del settore

Come anticipato nell'introduzione, nella seguente sezione è analizzato nello specifico il settore dell'abbigliamento, delle calzature e delle attrezzature sportive, le dinamiche che lo caratterizzano e il modo in cui lo stesso si è evoluto negli ultimi anni. Per fare ciò, partendo da uno studio dei valori mondiali aggregati, in questa sede sarà presentata la conformazione del settore mediante l'utilizzo di dati suddivisi per aree, in modo da comprendere i *trend* comuni ed evidenziare gli aspetti specifici di ogni mercato rilevante.

Il settore dei prodotti collegati alle attività sportive è estremamente variegato ed indicarne dei confini precisi è decisamente complesso. All'interno della categoria abbigliamento sportivo, ad esempio, possono rientrare tutti quei capi che potenzialmente sono concepiti per praticare attività sportiva anche se, nella realtà dei fatti, questi vengono utilizzati come abbigliamento *casual* di uso quotidiano e viceversa. A testimonianza di ciò, negli anni l'utilizzo della parola *abbigliamento sportivo* in Italia è stata in molti casi sostituita dalla locuzione anglosassone *sportswear*, la cui traduzione letterale ricalca pienamente il significato più preciso della categoria, mentre il suo effettivo campo di applicazione è molto più ampio. Non a caso, all'interno del segmento *sportswear* si trovano capi di abbigliamento di varie imprese nazionali e multinazionali che non trattano prodotti tecnici destinati agli sportivi, ma linee di prodotti variegati, più comodi e adatti ad un utilizzo in numerosi contesti che non richiedono un *dresscode* formale. Anche il mondo delle calzature sportive non è estraneo a tale problematica, anzi, la definizione dei confini di questo segmento si complica ulteriormente considerando che la categoria "abbigliamento sportivo" a volte include anche queste ultime, e che ad oggi le *sneakers* (termine anglosassone che deriva dal verbo *to sneak*¹⁶) sono calzature ampiamente utilizzate al di fuori di contesti sportivi da uomini e donne in tutto il mondo. Quindi, rispetto a tali categorie, non è possibile distinguere efficacemente a priori le caratteristiche dei prodotti che ne potrebbero far parte. Infatti, anche se una determinata calzatura o un particolare capo di abbigliamento tecnico sono stati concepiti e progettati per comporre attrezzature sportive utilizzate da atleti professionisti e amatoriali, il loro utilizzo da parte del consumatore finale può soddisfare un bisogno completamente differente. A meno di particolari casi in cui l'uso finale è evidente, come nel caso delle scarpe da calcio o delle mute da sub, nel cercare di confinare le categorie *abbigliamento sportivo* e *calzature sportive* è difficile non trovarsi di fronte a una situazione in cui gran parte delle scarpe e del vestiario venduto nel mondo rientri al loro interno. Sebbene il confine del settore risulti essere totalmente assente per la premesse fatte fino ad ora, un punto di

¹⁶ Il riferimento all'inglese *-to sneak* individua la caratteristica della bassa sonorità propria delle soles di gomma.

vista più lucido e preciso è rappresentato dalla categoria *sports equipment*. Questa comprende tutte le attrezzature dedicate alle attività sportive, che siano esse utilizzate per praticare sport all'aperto o indoor, per atleti professionisti o amatoriali. Per avere una classificazione accurata di ciò che è compreso all'interno del segmento citato, è utile presentare la definizione fornita dai ricercatori della piattaforma *Marketline*, dai cui report inoltre saranno estrapolati e commentati alcuni dati del settore.

“Il settore delle attrezzature sportive include le attrezzature utilizzate nelle attività con il pallone, negli sport di avventura, nella pesca, negli sport con racchetta, negli sport invernali e tutte le altre attrezzature dedicate in generale alle attività sportive”¹⁷

Utilizzare tale definizione per descrivere l'intera categoria risulta un punto di partenza specifico che permette di analizzare le varie forze che modellano il comportamento delle imprese che operano al suo interno, ma allo stesso tempo non colma completamente la lacuna dovuta alla mancanza di un confine meno specifico che comprenda anche abbigliamento e calzature sportive senza sfociare in una categorizzazione priva di limiti.

Per tale motivo, dove possibile saranno presentati separatamente i dati delle varie categorie che compongono il settore, mentre verranno utilizzati i prodotti appartenenti alla categoria *sports equipment* laddove l'analisi richieda argomentazioni specifiche riguardo i comportamenti delle imprese che operano nel settore. Per completezza, anche in questo ultimo caso verranno inseriti i necessari riferimenti aggiuntivi per quei prodotti la cui classificazione è dubbia o per quei business che operano in maniera trasversale rispetto alle diverse categorie merceologiche descritte.

2.2 La filiera produttiva

Per la produzione, la distribuzione e la vendita ai clienti finali dei prodotti appartenenti alle categorie precedentemente descritte sono numerose le tipologie di realtà imprenditoriali che operano nel settore. Infatti, la filiera ha il suo punto di partenza nelle aziende che lavorano le materie prime utilizzate per la produzione delle attrezzature sportive, quali ad esempio gomma, acciaio, plastica, uretano o filamenti tessili. Generalmente, dato che i prodotti finali sono composti da un grande numero di elementi differenti, e che tali materiali sono decisamente costosi da lavorare per realtà medio-piccole, questa porzione del settore è dominata da *player* di grandi dimensioni, soprattutto multinazionali, che riforniscono i vari produttori operanti nei differenti segmenti. Un punto chiave connesso alla lavorazione e all'utilizzo di tali materie prime da parte di queste aziende riguarda la sostenibilità. Proprio su tale tema, nelle sezioni

¹⁷ Dall'originale: *The sports equipment market includes ball sports equipment, adventure sports equipment, fishing equipment, golf equipment, racket sports equipment, winter sports equipment, and all other sports-dedicated equipment*. *Global Sports Equipment Market: Value Chain Analysis*, Marketline

successive dell'elaborato, sarà presente un'analisi più accurata, poiché ad oggi sono gli stessi designer e produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo a selezionare i propri fornitori ponendo un'attenzione sempre maggiore su questo aspetto, che negli ultimi anni è risultato cruciale per lo sviluppo dell'intero settore.

Proseguendo con la descrizione della filiera, sono decisamente varie le tipologie di imprese che si occupano proprio della progettazione e della produzione di attrezzature sportive. Alcune di esse sono produttori "generici" come *Adidas* o *Nike*, ovvero aziende che gestiscono una vasta linea di prodotti pur essendo specializzate in una o più categorie (ad esempio calzature sportive e abbigliamento sportivo). Altre imprese invece sono rivenditori integrati verticalmente a monte, come la francese *Decathlon* o l'americana *Dick's Sporting Goods*, che operano in mercati internazionali al pari delle due aziende precedentemente elencate pur avendo modelli di business decisamente differenti. Inoltre, un ruolo importante è svolto dai produttori specialisti, tra cui a titolo esemplificativo si possono citare, fra le centinaia di realtà esistenti, *Skis Rossignol* e *Babolat*, le quali rappresentano aziende consolidate che operano in segmenti specifici offrendo una gamma di prodotti più concentrata (rispettivamente per sport invernali e sport con la racchetta).

Alcuni dei produttori appena citati operano anche come rivenditori diretti, attraverso negozi fisici o piattaforme online proprietarie, ma a livello distributivo sono presenti anche aziende che operano esclusivamente da intermediari, fornendosi dalle imprese produttrici e rivendendo i prodotti ai clienti finali. In questa categoria rientrano sia grandi imprese che vendono differenti tipologie di beni, come ad esempio le multinazionali *Walmart* e *Amazon*, sia rivenditori specializzati, come l'italiana *Cisalfa*, che trattano prevalentemente prodotti delle categorie *sports equipment* e *sports apparel*.

Come intuibile dagli esempi citati, sono decisamente eterogenee le realtà operanti in tale settore. Produttori e *retailer* hanno **differenti approcci al mercato**: alcuni di essi si specializzano sulla manifattura o sulla distribuzione di prodotti specifici, altri invece operano in vari segmenti e utilizzano differenti canali per raggiungere i clienti finali. In questa cornice multiforme sono però presenti elementi comuni alle varie realtà imprenditoriali che operano nella categoria e i *trend* che riguardano il suddetto settore modificano inevitabilmente il comportamento competitivo di tutti i *player* operanti.

2.3 Abbigliamento, attrezzature e calzature sportive nel mondo

Per comprendere al meglio la dimensione del settore, il peso che hanno le varie categorie in cui è suddiviso ed in generale la distribuzione geografica del valore generato dallo stesso, in questa sezione sono presentati e commentati i dati aggregati.

Prendendo come primo punto di riferimento uno studio condotto nel 2019 dalla società di ricerche di mercato americana *NPD Group* e presente nel portale web *Statista*¹⁸, il totale del mercato delle attrezzature sportive, dell'abbigliamento sportivo e delle calzature sportive ha raggiunto nel 2018 il valore di oltre **471 miliardi di dollari statunitensi**¹⁹. Considerando separatamente le citate categorie²⁰, la sezione dell'abbigliamento è quella che ha contribuito in maniera maggiore al raggiungimento di tale risultato: il valore totale della stessa infatti è stato stimato pari a oltre 155 miliardi di dollari, superiore quindi al totale delle categorie *sports footwear* e *sports equipment*, che rispettivamente hanno raggiunto nello stesso anno le cifre di 130 miliardi e 127 miliardi di dollari.

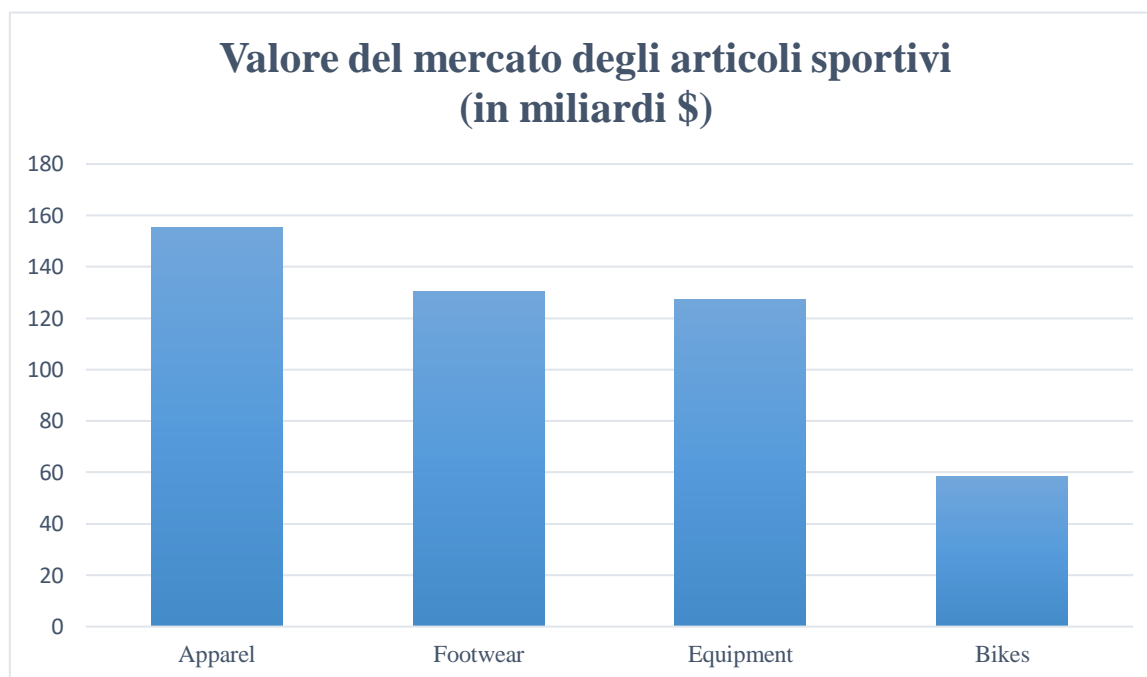


Figura 7 – Valore del mercato di abbigliamento, calzature e attrezzature sportive a livello mondiale¹⁸

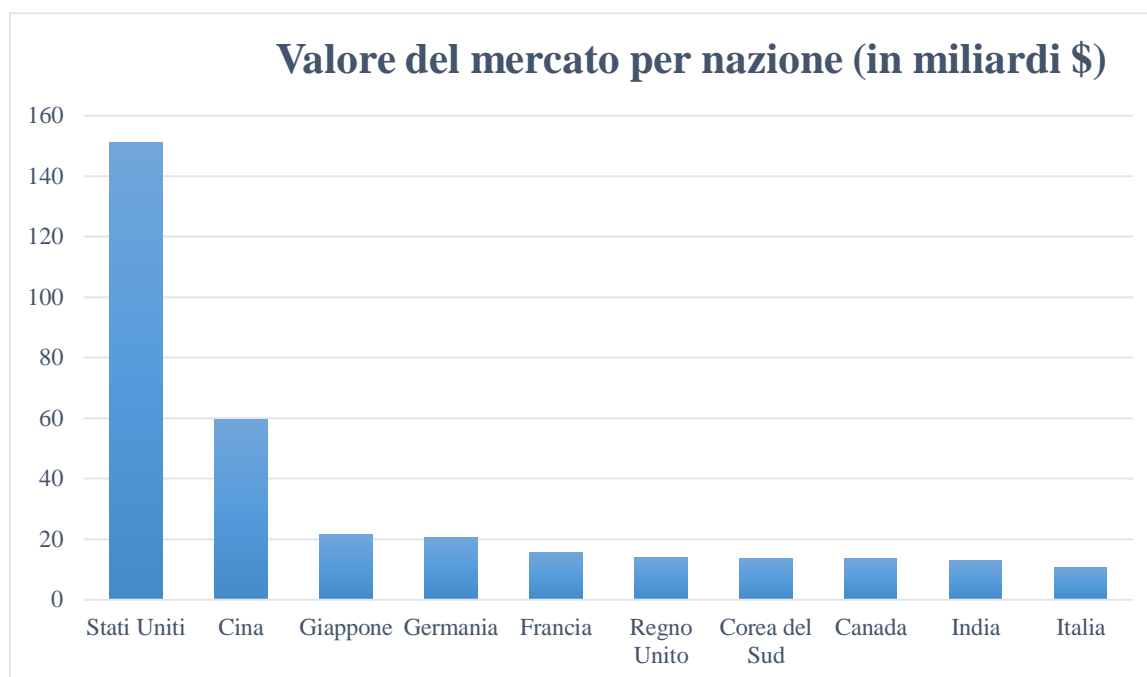
Nello stesso studio è possibile inoltre vedere come la domanda dei prodotti in analisi sia suddivisa fra le nazioni che assorbono la produzione dei suddetti beni. Il mercato più rilevante nel 2018, in termini di singolo Paese, è stato quello statunitense per un valore totale superiore ai 152 miliardi di dollari. Infatti, solamente gli *States* hanno assorbito il 32,29% della produzione mondiale di abbigliamento, calzature e attrezzature sportive (compreso il segmento “*bikes*” considerato anche nel grafico precedente). A seguire, la Cina ed il Giappone, rispettivamente con un valore totale di 59,6 e 21,7 miliardi di dollari, risultano essere la seconda e la terza nazione al mondo in termini di dimensioni del suddetto mercato. Solamente le

¹⁸ *Sports market value worldwide in 2018*, NPD Group, 2019.

¹⁹ Il valore si attesta a quota 412 miliardi se non viene considerato anche il segmento *bikes*, che nella suddetta analisi è stato calcolato separatamente rispetto alla categoria *equipment* per la sua considerevole dimensione.

²⁰ Nel suddetto studio sono separati i valori delle calzature sportive e dell'abbigliamento sportivo rispetto alla categoria delle attrezzature sportive che risulta in tal caso strettamente riferita alla produzione delle attrezzature che non rientrano nelle prime due classificazioni.

prime tre nazioni assorbono assieme quasi il 50% del valore della produzione mondiale mentre nel resto del mondo, come è possibile intuire dal grafico e dalla tabella riportati, i singoli Paesi hanno mercati di dimensioni più contenute.



<i>Paese</i>	<i>Valore assoluto (mld\$)²¹</i>	<i>Share</i>
Stati Uniti	152,1	32,29%
Cina	59,6	12,65%
Giappone	21,7	4,61%
Germania	20,5	4,35%
Francia	15,6	3,31%
Regno Unito	13,9	2,95%
Corea del Sud	13,6	2,89%
Canada	13,5	2,87%
India	12,9	2,74%
Italia	10,7	2,27%

Figura 8 – Suddivisione geografica del mercato di attrezzature, abbigliamento e calzature sportive¹⁸

Sebbene tale ultima analisi aggregata potrebbe evidenziare un distacco netto fra i volumi di mercato americani e asiatici rispetto alla posizione occupata dalle singole nazioni del vecchio continente, un ultimo *insight* che merita attenzione presente nello studio *NPD* riguarda la spesa pro-capite per i prodotti della categoria. Il volume consistente del mercato statunitense e canadese è infatti sostenuto da una spesa annua per-capite pari a 190 dollari, mentre in Asia tale valore non raggiunge in media i 35 dollari annui. La popolazione europea invece dedica a tali beni un budget medio di 156 dollari annui, ovvero una cifra pari

²¹ Onde evitare di creare confusione per le notazioni numeriche, differentemente dalla notazione anglosassone, da qui in avanti verrà utilizzata la virgola (,) per indicare la separazione decimale ed il punto (.) per indicare la separazione delle migliaia.

ad almeno il quadruplo della spesa pro-capite del continente asiatico. I valori assoluti infatti portano alla luce differenti considerazioni rispetto ai dati relativi a causa del numero di consumatori molto più concentrato in Cina ed in Giappone rispetto al mercato europeo, decisamente più frammentato nelle singole nazioni come sarà possibile apprezzare nel focus specifico del paragrafo successivo.

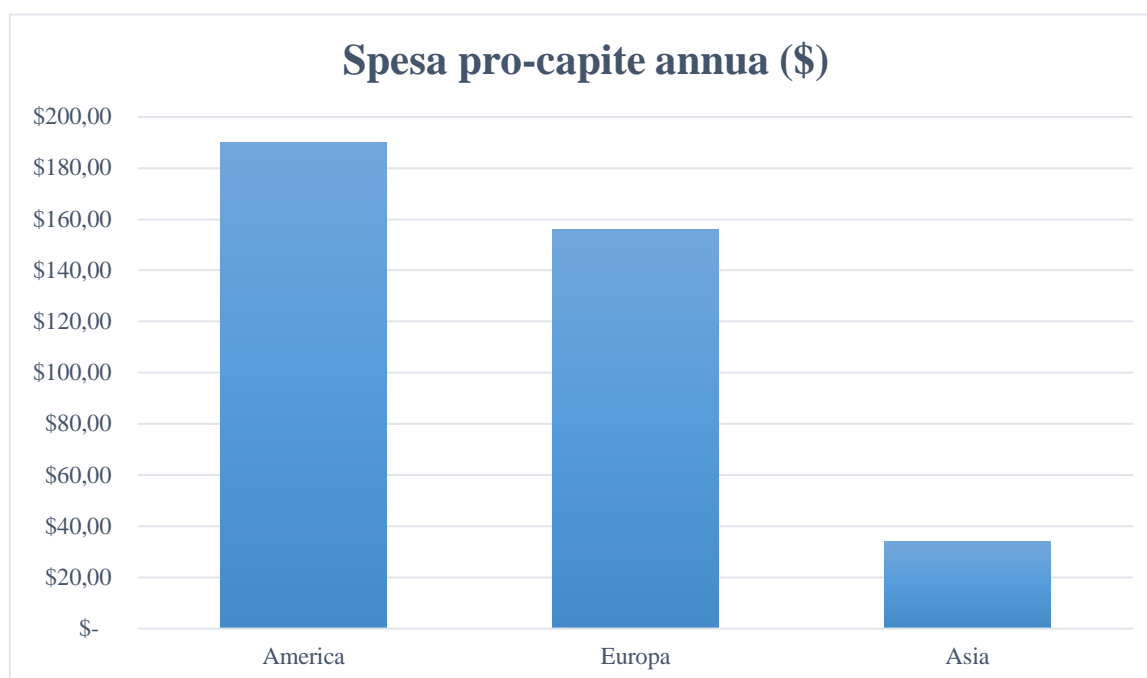


Figura 9 – Spesa pro-capite per attrezzature, abbigliamento e calzature sportive¹⁸

2.4 Sports equipment in Europa

2.4.1 I dati aggregati

Come riportato dallo studio dei ricercatori di *Marketline*²², il valore totale del mercato della categoria *sports equipment*²³, non considerando le vendite B2B nei confronti di associazioni sportive e club, è passato da 35,7 miliardi di dollari statunitensi nel 2013 ad un risultato aggregato pari a 39,6 miliardi di dollari nel 2017, registrando un CAGR²⁴ pari al 2,6%. La crescita ha subito un lieve rallentamento nel 2015, ma tale fenomeno non ha inciso in modo determinante sull'andamento positivo registrato nel periodo in considerazione poiché, sia l'anno precedente che l'anno successivo, il mercato ha riscontrato un ottimo andamento, anche a causa dell'attenzione mediatica riversata su competizioni sportive di carattere internazionale come il Campionato mondiale di Calcio nel 2014 e le Olimpiadi estive nel 2016.

²² *Industry profile: sports equipment in Europe, 2018, Marketline*

²³ Per la definizione della categoria utilizzata per questa analisi si rimanda alla definizione presentata nel paragrafo 2.1

²⁴ CAGR: acronimo di *compound annual growth rate*, ovvero tasso annuo di crescita composto.

<i>Anno</i>	<i>Valore in miliardi \$</i>	<i>Crescita%</i>
2013	35,7	
2014	36,6	2,6%
2015	37,4	2,1%
2016	38,4	2,7%
2017	39,6	3,1%
CAGR 2013-2017		2,6%

Figura 10 – Valore del mercato europeo delle attrezzature sportive²²

Tra i Paesi europei, la moderata crescita è stata trainata prevalentemente dalla domanda di attrezzature sportive da parte di Francia e Regno Unito, che rispettivamente hanno assorbito il 19,1% e il 13,1% del valore totale dei prodotti venduti in Europa nel 2017.

<i>Nazione</i>	<i>2017 (miliardi \$)</i>	<i>Share%</i>
Francia	7,6	19,1%
Regno Unito	5,2	13,1%
Germania	3,8	9,6%
Italia	2,3	5,8%
Spagna	1,4	3,5%
Resto d'Europa	19,3	48,8%
Totale	39,6	

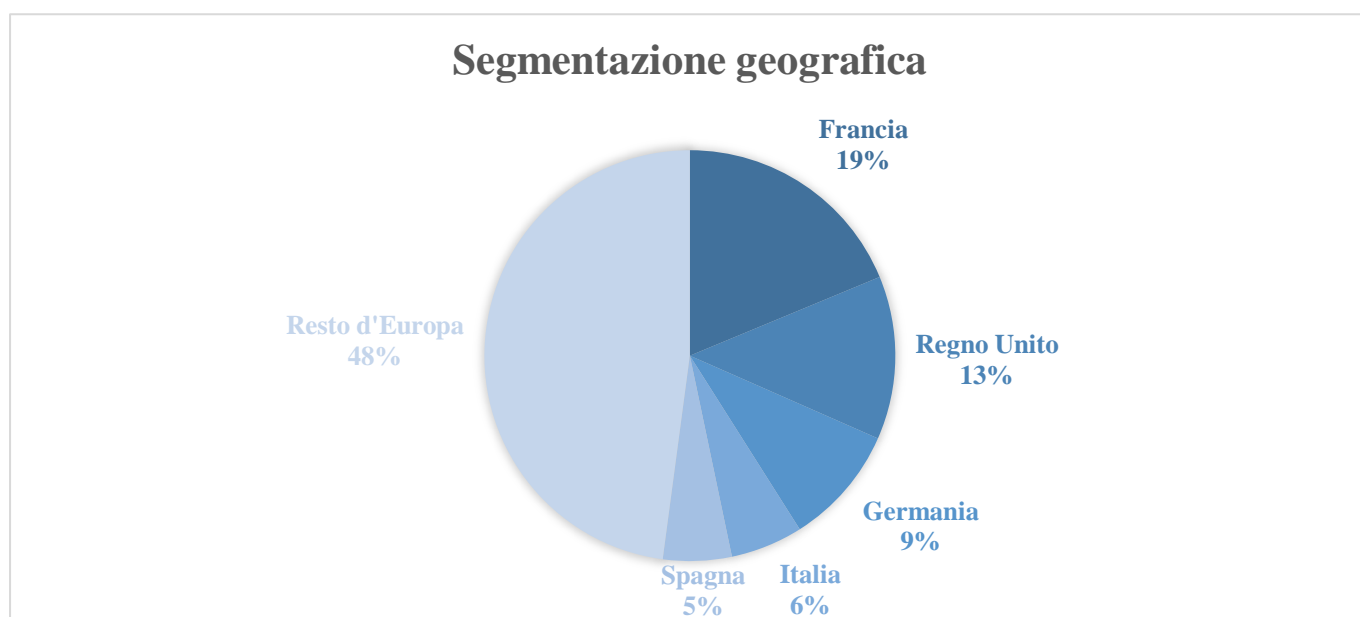


Figura 11 – Segmentazione geografica del mercato europeo delle attrezzature sportive²²

Sempre grazie all'utilizzo dei dati presenti nel report di *Marketline* è possibile paragonare le performance dei singoli canali di vendita per i prodotti considerati. In particolare, nel mercato analizzato la categoria *rivenditori specialisti di abbigliamento, calzature e accessori* ha registrato nel 2017 una quota pari al 23%

del totale delle vendite aggregate, confermandosi la tipologia di canale distributivo prescelta dai clienti. A seguire, si trovano le imprese che operano solamente online, con una *market share* del 7,2%, e la categoria “supermercati, ipermercati e *hard discount*” con una quota pari al 6,7%.

<i>Canale</i>	<i>%</i>
Rivenditori specialisti di abbigliamento, calzature e accessori	23,0%
Rivenditori online	7,2%
Supermercati, ipermercati e <i>hard discount</i>	6,7%
Rivenditori multicanale	5,6%
Altri rivenditori	57,5%
Totale	100%

Figura 12 – Segmentazione del mercato europeo a livello retail²²

È verosimile pensare che la preferenza per i primi due canali prescelti dai consumatori sia confermata, e addirittura risulti più marcata, nel momento in cui venga tenuta in considerazione anche quella parte di abbigliamento sportivo e calzature sportive che, pur non facendo direttamente parte del valore della classe *sports equipment*, rientra tra le linee di prodotto vendute dalle più grandi aziende del settore (*Adidas* e *Nike* ne sono un esempio).

Sulla base dei dati attualmente registrati ed ipotizzando una crescita pressoché costante nei prossimi anni, in linea con l’andamento del mercato riscontrato nel periodo analizzato, si prevede che il valore totale del mercato delle attrezzature sportive in Europa superi la soglia dei 46 miliardi di dollari nel 2022, equivalenti con il tasso di cambio attuale²⁵ a 42 miliardi di euro.

2.4.2 Analisi delle cinque forze competitive di Porter

Prendendo come punto di riferimento le imprese operanti nel settore dello *sports equipment* come *retailer* nel continente europeo, che siano esse integrate a monte o che si forniscano da produttori indipendenti, è possibile strutturare l’analisi delle cinque forze competitive di Porter per delineare più approfonditamente le caratteristiche del settore e le dinamiche che lo caratterizzano. Nel fare ciò, è utile ricordare che da questo punto di vista la categoria dei fornitori è rappresentata dagli stessi produttori di attrezzature sportive mentre i clienti risultano essere i singoli consumatori finali, escludendo quindi il ramo delle vendite B2B.

²⁵ Cambio Euro/Dollaro pari a 1,10

Partendo dall'analisi del **potere di mercato dei fornitori**, è evidente che alcuni fattori garantiscono agli stessi un ampio margine contrattuale. La dimensione considerevole di produttori di attrezzature sportive, quali ad esempio *Adidas* e *Nike*, è la caratteristica che incide maggiormente su tale condizione, ma l'impresa statunitense e la principale competitor tedesca non sono le uniche realtà ad avere tale peculiarità. Infatti, generalmente i produttori sono imprese di entità medio/grande, che vedono contrarre il proprio potere contrattuale solamente nel caso in cui le aziende che rappresentano il canale distributivo siano anch'esse di dimensioni considerevoli, come nel caso di *Decathlon*. Ad aggiungersi a tale cornice, anche la politica di integrazione verticale a valle operata dalle grandi aziende produttrici come le già citate *Adidas* e *Nike* contribuisce ad aumentare il potere contrattuale dei fornitori. Infatti, queste realtà da anni ottengono molti successi in termini di vendita diretta ai clienti finali e parallelamente contribuiscono anche alla contrazione della dipendenza dei consumatori nei confronti delle imprese che operano esclusivamente come *retailer*. Grazie alla vendita mediante canali diretti soprattutto di prodotti esclusivi, la cui disponibilità non è concessa alle grandi catene distributive, i più importanti produttori del settore si garantiscono un potere contrattuale elevato evitando anche un'improduttiva concorrenza di canale. Inoltre, rispetto ai fattori che contribuiscono a definire il potere della categoria dei produttori, l'alta frequenza con cui vengono immessi nel mercato i prodotti specifici risulta essere un altro punto considerevole. Quest'ultimo spinge le aziende che si occupano della vendita ai consumatori finali a garantirsi in maniera continuativa lo *stock* dei nuovi prodotti, pena una consistente contrazione della loro quota di mercato. Le nuove versioni della gamma commercializzata dai *retailer*, soprattutto se all'analisi si aggiungono abbigliamento e calzature, sono caratterizzate da un rapido ricambio, e tale fattore influenza molto le possibilità di profitto sia per i distributori che per gli stessi *producer*.

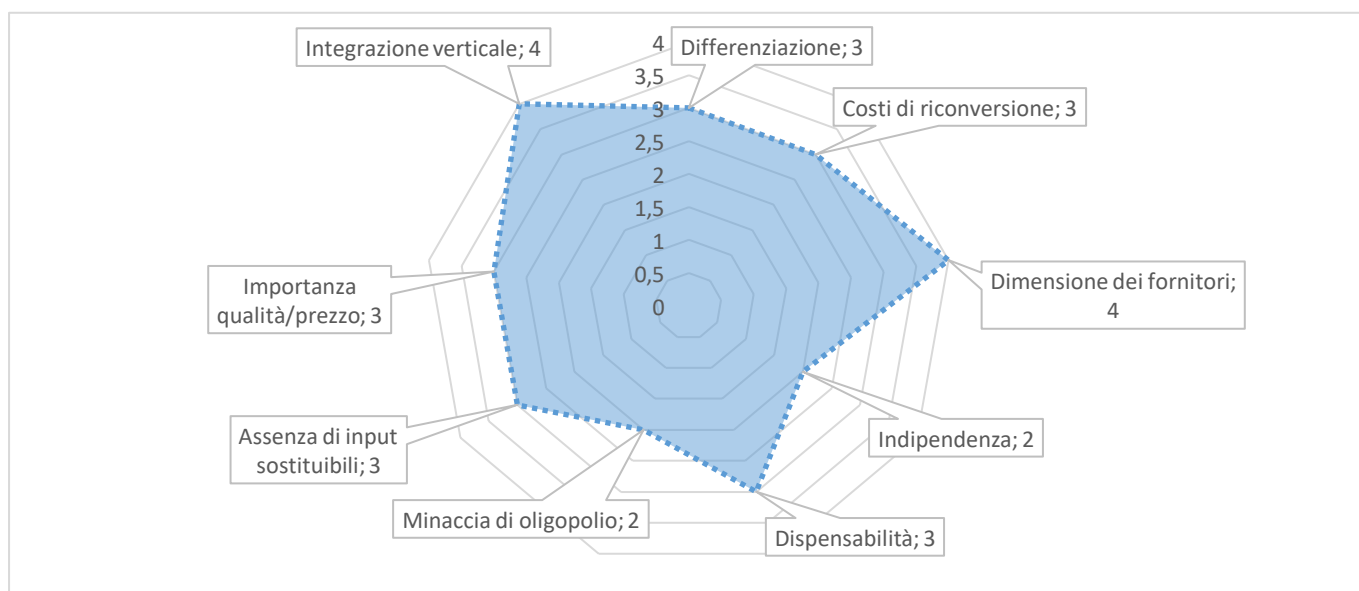


Figura 13 – Potere contrattuale dei fornitori²²

Spostando l'attenzione sul **potere contrattuale dei clienti**, questo risulta essere moderato a causa del ruolo svolto da alcune caratteristiche delle imprese che offrono le varie categorie di prodotti. Se da una parte la presenza di produttori di abbigliamento, calzature e *sports equipment* in generale mitiga la posizione dei *retailer*, dall'altra il controllo sui prezzi applicati ai consumatori finali è maggiore e di conseguenza il potere contrattuale di questi ultimi risulta minore. A tale panoramica si aggiunge anche la grande dimensione delle catene di distribuzione più conosciute, come *Decathlon*, *Intersport* e *Sports Direct*, che accresce tale fattore e gioca a vantaggio della categoria dei rivenditori. Tra gli aspetti che ridimensionano ulteriormente il margine contrattuale dei clienti finali rientrano anche la dimensione contenuta degli acquirenti (ricordando che sono escluse dall'analisi realtà come associazioni e club sportivi) e il loro potere di acquisto. Avendo però cura di considerare i restanti aspetti che hanno un impatto positivo sul potere contrattuale dei clienti, quest'ultimo non risulta trascurabile nel momento in cui si analizzano la sensibilità al prezzo, la possibilità di sostituzione e la dipendenza nei confronti dei rivenditori. Infatti, la categoria è caratterizzata da un'offerta varia e facilmente raggiungibile da parte dei clienti finali, e il singolo prodotto di un determinato brand non risulta essere indispensabile e non sostituibile. Gli *switching cost* per gli acquirenti finali sono praticamente nulli, a maggior ragione se si considerano gli stessi solamente riferiti al canale di distribuzione prescelto piuttosto che in relazione al marchio acquistato. Con l'avvento di imprese *online pureplay*, ovvero operanti solamente sulla rete, tale aspetto è diventato ancora più evidente e contribuisce, assieme a quelli precedentemente citati, nel catalogare il potere contrattuale dei clienti come moderato.

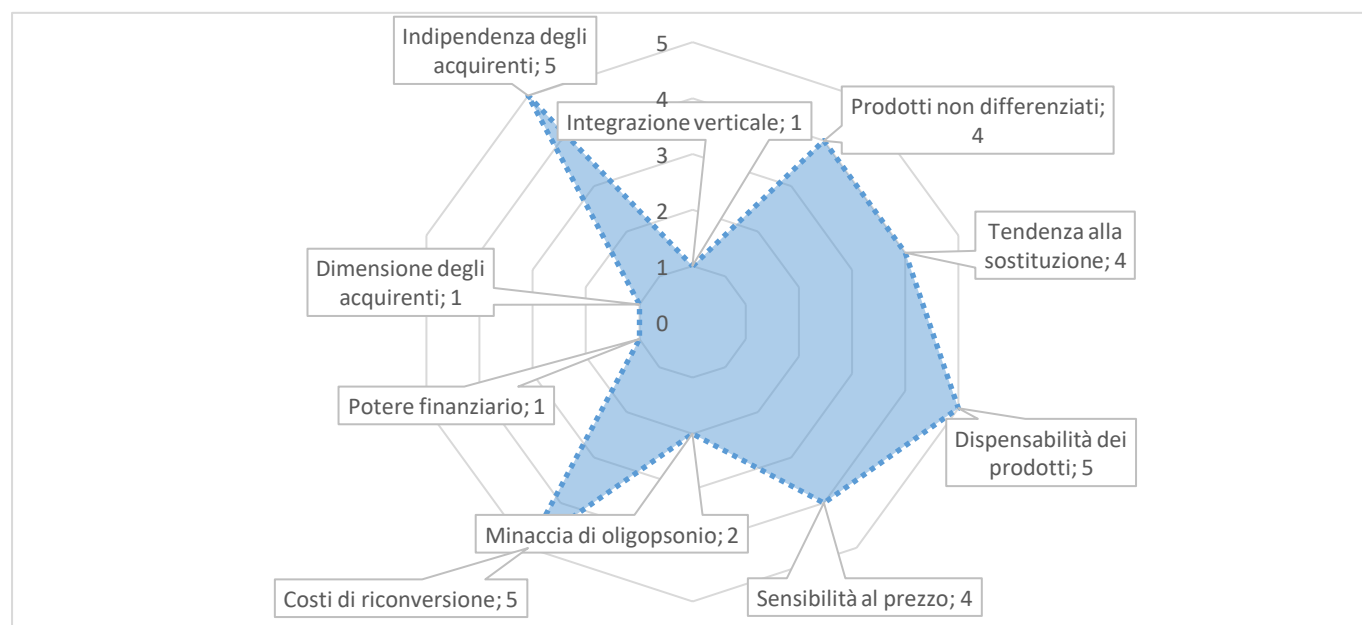


Figura 14 – Potere contrattuale dei clienti²²

Analizzando la **concorrenza interna del settore**, è invece necessario soffermarsi sulla composizione altamente frammentata dello stesso: il numero di *player* operanti nel *retail* è molto alto e tale fattore contribuisce in primo luogo ad aumentare il grado di rivalità percepito. A ciò si aggiunge inoltre la

caratteristica, comune alla grande maggioranza dei distributori, di non avere un'offerta di prodotti altamente differenziata. Tale tratto contribuisce all'incremento della concorrenza poiché, sebbene i consumatori possano avere una preferenza sul marchio acquistato, difficilmente questi hanno una preferenza definita sul canale di acquisizione. Come precedentemente sottolineato infatti, per la peculiare composizione dell'offerta lo stesso prodotto può essere fornito da differenti realtà operanti nel *retail*. Per contrastare tale fenomeno, alcuni distributori si sono integrati a monte investendo ingenti risorse sul commercio dei prodotti che hanno il loro brand (*Decathlon* ne è un chiaro esempio). Altre aziende, che hanno sviluppato internamente sia la fase di produzione che di distribuzione, hanno invece provato a contrastare tale forza concorrenziale mettendo in commercio determinati prodotti solo nei propri *store* (sia online che fisici). Rientrano in questa ultima categoria sia *Nike* che *Adidas*, le quali hanno entrambe beneficiato dell'introduzione di linee di abbigliamento e calzature sportive più esclusive, spesso disponibili soltanto in determinati punti vendita strategici o temporaneamente negli *store* online. È bene sottolineare però che le calzature sportive, tra le varie categorie collegate allo *sports equipment*, risultano essere l'offerta più differenziabile, e i prodotti resi disponibili in tiratura molto limitata sono sovente *sneakers* il cui posizionamento si avvicina più al settore del lusso piuttosto che al settore dei prodotti utilizzati per l'attività sportiva. In particolare, le aziende che trattano anche questa categoria soffrono meno la rivalità concorrenziale sotto questo punto di vista e, di conseguenza, reagiscono in maniera meno aggressiva alle politiche espansionistiche dei competitor rispetto alle imprese specializzate nel commercio di attrezzature strettamente intese (come ad esempio *Tennisplanet* e *Onlinegolf*). Infine, la modesta presenza di barriere all'uscita e il tasso di crescita stabile registrato negli ultimi anni ha permesso alle imprese operanti nel settore di continuare ad incrementare i profitti, moderando l'impatto della forza centrale considerata nell'analisi.

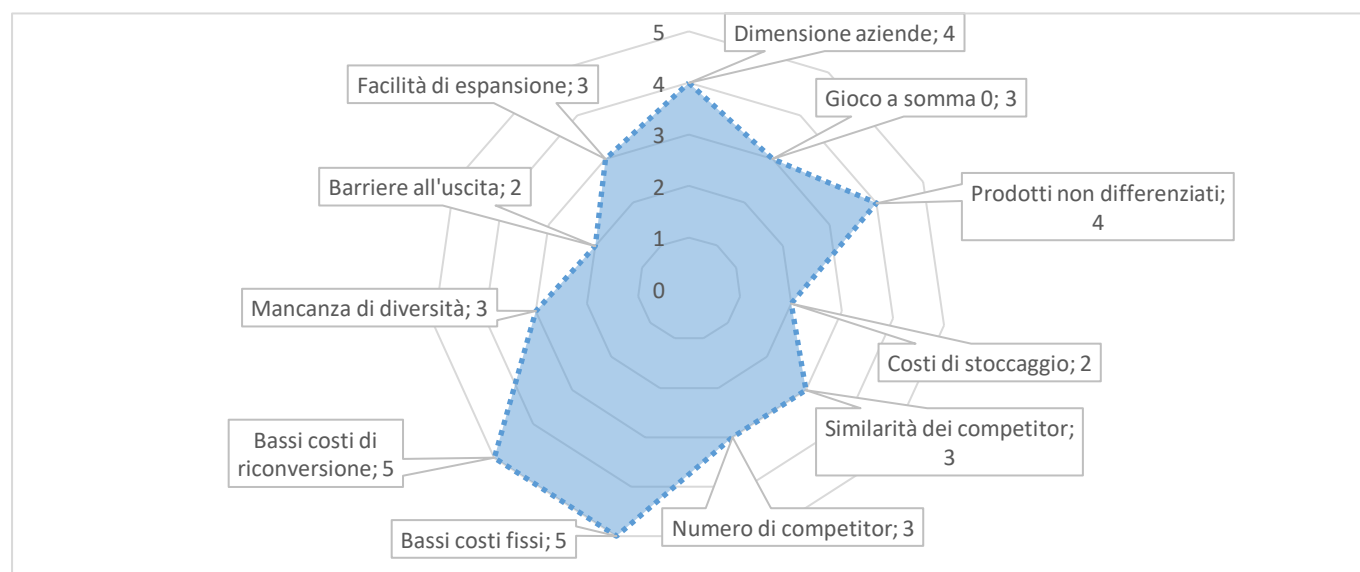


Figura 15 – Grado di rivalità²²

Concentrando l'attenzione sulla **minaccia dei nuovi entranti**, è possibile affermare che questa risulta modesta per i *player* di grandi dimensioni (come ad esempio *Intersport*) mentre più considerevole per le realtà medio piccole. Infatti, sono presenti degli esempi di nuove realtà imprenditoriali che sono entrate nel settore dell'*e-retail*, ritagliandosi un'importante fetta di mercato come ad esempio ha fatto l'azienda tedesca *Kellersport*, specializzandosi sulla distribuzione di un'ampia varietà di prodotti del segmento *premium*. La minaccia in questione inoltre risulta sensibilmente più elevata, o parallelamente più moderata, a seconda dell'andamento di mercato dei prodotti collegati alle singole discipline sportive. In Europa infatti durante il 2014 e il 2016, anni in cui si sono tenuti rispettivamente il Campionato mondiale di Calcio e il Campionato europeo di Calcio, è aumentato il numero di attività impegnate nella produzione e nella vendita dei prodotti connessi allo specifico segmento. È inoltre interessante sottolineare come i cambiamenti climatici possano influenzare tale variabile del modello per alcune attrezzature come ad esempio quelle utilizzate per le attività sulla neve. Gli sport invernali infatti sono altamente dipendenti dai fenomeni atmosferici che interessano le aree dove tali attività vengono praticate e l'ingresso di nuove realtà commerciali in queste zone a sua volta è strettamente collegato all'affluenza stagionale dovuta al turismo sportivo.

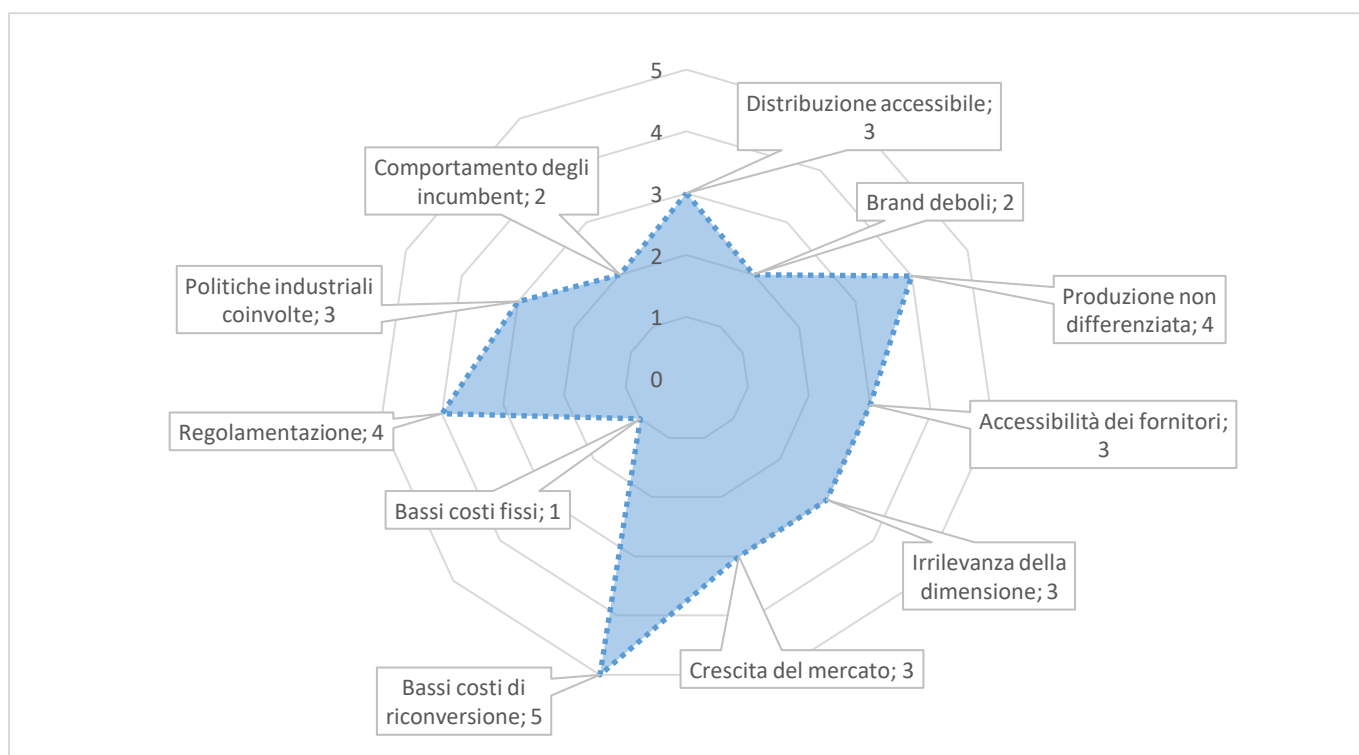


Figura 16 – Minaccia dei nuovi entranti²²

Infine, per completare l'analisi del modello delle cinque forze competitive di Porter applicato al settore *retail* delle attrezzature sportive in Europa, l'attenzione si concentra sui **prodotti sostituti**. Considerando lo sport come un'attività ricreativa e i prodotti della categoria come beni necessari per lo svolgimento della stessa, è possibile classificare come sostituti tutti quei prodotti che sono acquistati dai consumatori per lo svolgimento di altre attività ricreative. A titolo esemplificativo, rispetto al segmento specifico delle

attrezzature sportive, sono considerati sostituti libri, musica, film e videogames. La minaccia sotto questo punto di analisi è moderata per i *retailer* generici (supermercati, ipermercati o negozi online non specializzati) che, avendo la possibilità di offrire anche prodotti appartenenti a tali categorie, minimizzano il rischio-sostituzione grazie all'ampia diversificazione della gamma di prodotti trattati. Più complessa è invece la situazione per le aziende che operano come distributori specializzati di attrezzature sportive, poiché queste ultime tendenzialmente non possono influenzare direttamente la domanda dei consumatori che sono interessati all'acquisto di categorie di prodotti che non riguardano la disciplina sportiva collegata al business dell'impresa. Nel contesto si inserisce infatti una tendenza molto discussa al giorno d'oggi che evidenzia la costante crescita di attività connesse al mondo dei videogames e una parallela riduzione dell'attività fisica. A testimonianza di ciò, i dati riguardanti la crescita degli *e-sports* prevedono entro il 2022 un aumento del pubblico che coinvolgerà circa 300 milioni di appassionati in tutto il mondo, ai quali si aggiungeranno ulteriori 347 milioni di spettatori occasionali²⁶. In questi termini però, le realtà operanti nel settore in analisi continueranno a godere di un ottimo posizionamento come alternativa benefica, incentivato anche dalle varie campagne pubblicitarie a favore dello sport e dell'importanza di praticare almeno una disciplina sportiva.

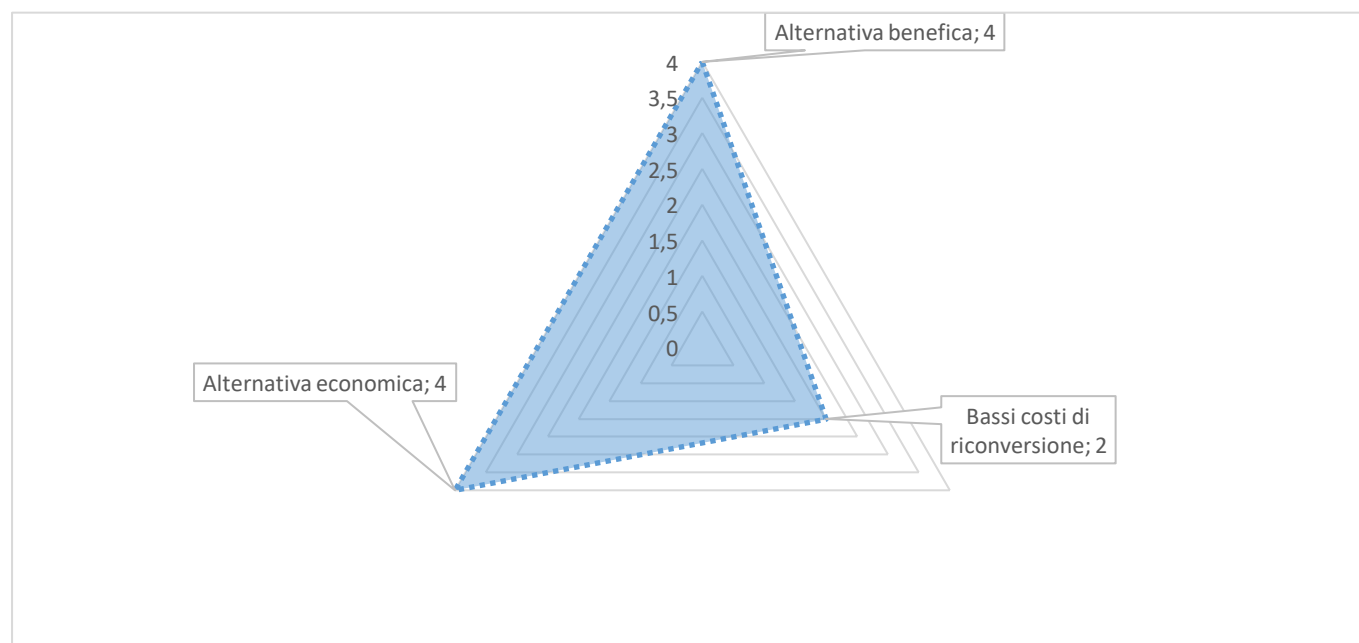


Figura 17 – Minaccia dei prodotti sostituti²²

In tale contesto, parzialmente differente è il ragionamento da fare se il campo di analisi considera l'abbigliamento sportivo largamente inteso. Se infatti si tiene conto dell'utilizzo molto più ampio dei prodotti della categoria *sportswear*, il bisogno connesso all'acquisto degli stessi beni risulta appartenere ad un campo più generico. Infatti, come anticipato nel paragrafo dedicato alla definizione dell'oggetto di analisi, ulteriori considerazioni devono essere fatte in questa sede per avere una panoramica del settore più

²⁶ Tratto da <https://newzoo.com>

completa. In questo ultimo caso, abbigliamento e calzature non sportive, ovvero prodotti che non hanno la caratteristica di essere versatili e confortevoli tanto da essere utilizzati anche per svolgere semplici attività fisiche, potrebbero essere considerati sostituiti nella misura in cui il bisogno considerato sia l'acquisto di capi di abbigliamento per l'utilizzo quotidiano. Naturalmente in questi termini vale in parallelo ciò che è stato detto per il segmento delle attrezzature sportive: le realtà aziendali che si occupano della produzione e della distribuzione di capi di abbigliamento di vario genere, tecnico-sportivo e *casual*, riescono ad assorbire internamente l'effetto sostituzione, mentre i rivenditori che si specializzano su una gamma di soli prodotti tecnici accusano maggiormente tale effetto.

2.5 Sports equipment in Nord America

2.5.1 I dati aggregati

Il mercato nordamericano delle attrezzature sportive ha registrato negli ultimi anni una moderata crescita che ricalca il *trend* evidenziato nella precedente analisi europea. Come riportato dai ricercatori di *Marketline* nel report dedicato alla categoria, il valore totale del mercato nell'area considerata ha superato nel 2017 i 35,5 miliardi di dollari statunitensi, registrando un tasso di crescita composto annuale, calcolato nel periodo 2013-2017, del 3,6%²⁷. Tenendo in considerazione vari fenomeni connessi alla domanda di attrezzature sportive, la crescita attesa non può essere considerata costante come è stato fatto per l'analisi europea. Infatti, nonostante le condizioni macroeconomiche dei cittadini nordamericani, in primis per coloro che abitano negli Stati Uniti e in Canada, siano migliorate negli anni presi in considerazione, la tendenza evidenziata dai ricercatori considera un rallentamento della *trend* positivo nel quinquennio successivo. È infatti essenziale tenere in considerazione il crescente prezzo delle attrezzature dedicate ad alcune attività sportive ben note in America, quali ad esempio hockey su ghiaccio e golf, e la contrazione del numero di teenagers che nell'area considerata pratica un'attività sportiva. Sotto le considerazioni presentate, ipotizzando un tasso di crescita inferiore di 0,3 punti percentuali rispetto al CAGR 2013-2017, si prevede che il mercato di riferimento raggiunga nel 2022 un valore superiore ai 41 miliardi di dollari statunitensi.

<i>Anno</i>	<i>Valore in miliardi \$</i>	<i>Crescita%</i>
2013	30,858	
2014	32,026	3,8%
2015	33,161	3,5%
2016	34,356	3,6%
2017	35,553	3,5%

²⁷ *Industry profile: Sports equipment in North America*, 2018, Marketline

CAGR 2013-2017		3,6%
-----------------------	--	-------------

Figura 18 - Valore del mercato nord-americano delle attrezzature sportive²⁷

Fra le nazioni che rientrano nell'area nordamericana, ovvero Canada, Messico e Stati Uniti d'America, quasi il 90% del valore totale del mercato è assorbito dagli USA (ca 31 miliardi\$). Successivamente, Canada e Messico aggiungono il restante 12% per un valore che nel 2017 si è attestato ad una quota leggermente superiore a 4 miliardi di dollari.

<i>Nazione</i>	<i>2017 (miliardi \$)</i>	<i>Share%</i>
Stati Uniti	31,474	88,5%
Canada	3,761	10,6%
Messico	0,319	0,9%
Totale	35,553	100%

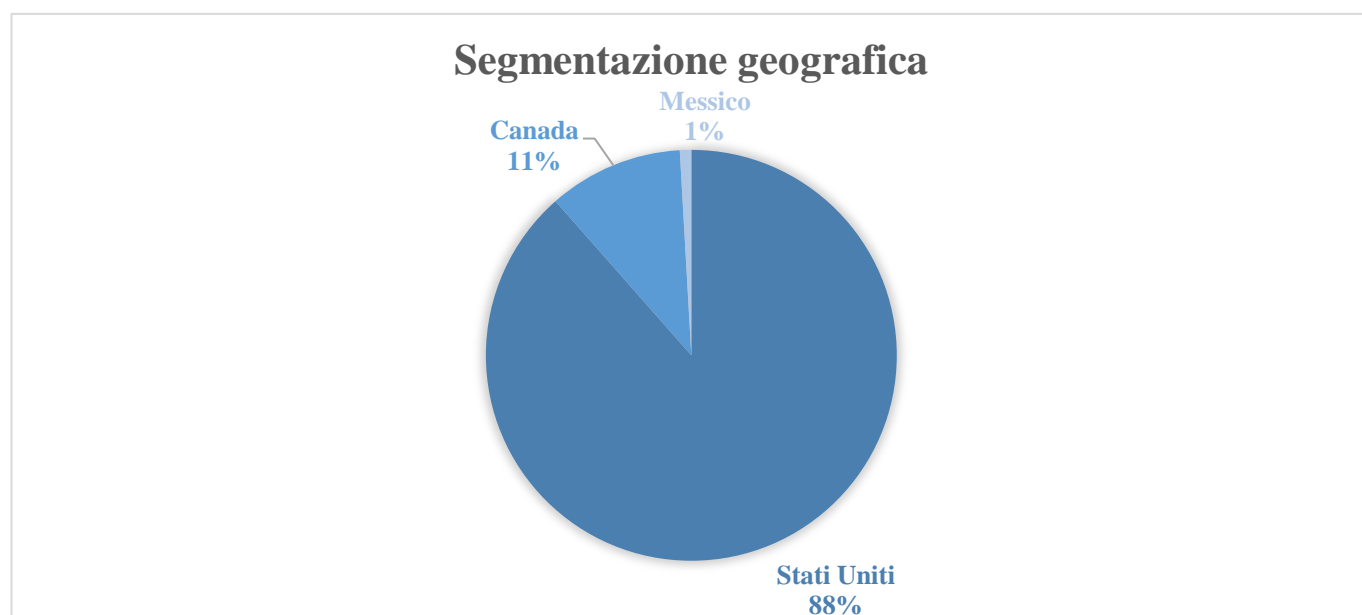


Figura 19 – Segmentazione geografica del mercato nord-americano delle attrezzature sportive²⁷

Concentrando l'attenzione sulla segmentazione del mercato a livello *retail*, in nord-America le realtà che prosperano maggiormente sulla vendita dei prodotti appartenenti alla categoria *sports equipment* sono gli ipermercati, i supermercati e gli *hard discount*. Differentemente da quanto visto in Europa infatti, nel 2017 le vendite dei beni in analisi in questi *store* hanno superato, seppur di poco, il risultato raggiunto dai negozi specializzati nel commercio di articoli sportivi (6,8%). Inoltre, nel panorama considerato, un discreto successo è stato ottenuto dalla categoria dei rivenditori che operano esclusivamente online: questi infatti nello stesso periodo hanno registrato una *market share* del 7,6%, classificandosi come seconda realtà in termini di quota di mercato per il commercio degli articoli sportivi. Come precedentemente evidenziato nell'ambito dell'analisi del mercato europeo, aggiungendo allo studio la categoria più ampia dello

sportswear tali dati potrebbero risultare parzialmente differenti, favorendo la posizione dei rivenditori specialisti di abbigliamento, calzature e accessori ed incrementando la percentuale ottenuta dalle imprese *online pureplay*

<i>Canale</i>	<i>%</i>
Supermercati, ipermercati e <i>Hard discount</i>	9,9%
Rivenditori online	7,6%
Rivenditori specialisti di abbigliamento, calzature e accessori	6,8%
Grandi magazzini	4,8%
Altri rivenditori	70,9%
Totale	100%

Figura 20 – Segmentazione del mercato nordamericano delle attrezzature sportive a livello retail²⁷

2.5.2 Analisi delle cinque forze competitive di Porter

Prendendo sempre come punto di riferimento il modello delle cinque forze di Porter, in questa sezione è presentata l'analisi delle caratteristiche che influenzano il comportamento delle realtà imprenditoriali operanti come distributori dei prodotti della categoria *sports equipment* nell'area nord-americana. Come nella precedente analisi, in questa sede sono approfondite le dinamiche riguardanti la concorrenza interna, il potere esercitato da fornitori (ovvero gli stessi produttori) e clienti, la minaccia rappresentata dai nuovi entranti e il ruolo svolto dai prodotti considerati sostituti.

Partendo dall'analisi del **potere contrattuale dei fornitori**, questo risulta elevato se si considera che il mercato dipende inesorabilmente dalla richiesta dei prodotti creati dai vari *producer*: se un'azienda infatti inizia a produrre un determinato bene che rispecchia le caratteristiche della domanda i vari *retailer* non possono permettersi di non averlo fra la propria gamma di prodotti commercializzati. Allo stesso modo, se la notorietà di un brand cresce, e la domanda per le attrezzature sportive dello stesso aumenta, i distributori sono decisamente inclini ad aumentare la disponibilità dei suddetti beni tra gli scaffali per garantirsi un numero adeguato di vendite. Come precedentemente riportato a livello europeo, ulteriori elementi che incidono in maniera considerevole su tale aspetto sono la dimensione dei fornitori e l'integrazione verticale a valle di alcuni di essi. Entrambi i fattori infatti giocano a favore di un incremento del potere contrattuale della categoria e sono mitigati solamente nel momento in cui anche la dimensione dei *retailer* è considerevole (come nel caso di *Walmart*), oppure quando determinati distributori, soprattutto piccole realtà specializzate, riescono ad ottenere la distribuzione in esclusiva di alcune nuove produzioni. Infine, l'elevato ricambio per le varie tipologie di attrezzature sportive è un elemento che incide direttamente sia sui profitti dei vari distributori, sia sul potere contrattuale degli stessi fornitori: la presenza di nuovi modelli continuamente "spinti" sul mercato da parte di grandi aziende che operano nell'area considerata ha nel

tempo abituato i consumatori finali a rimandare gli acquisti pianificati nel momento in cui i prezzi delle versioni precedenti si riducono rispetto a quelli delle ultime versioni commercializzate. Questo comportamento incide ampiamente e direttamente sui risultati commerciali dei produttori e dei distributori e indirettamente sulla pianificazione delle rispettive strategie di business.

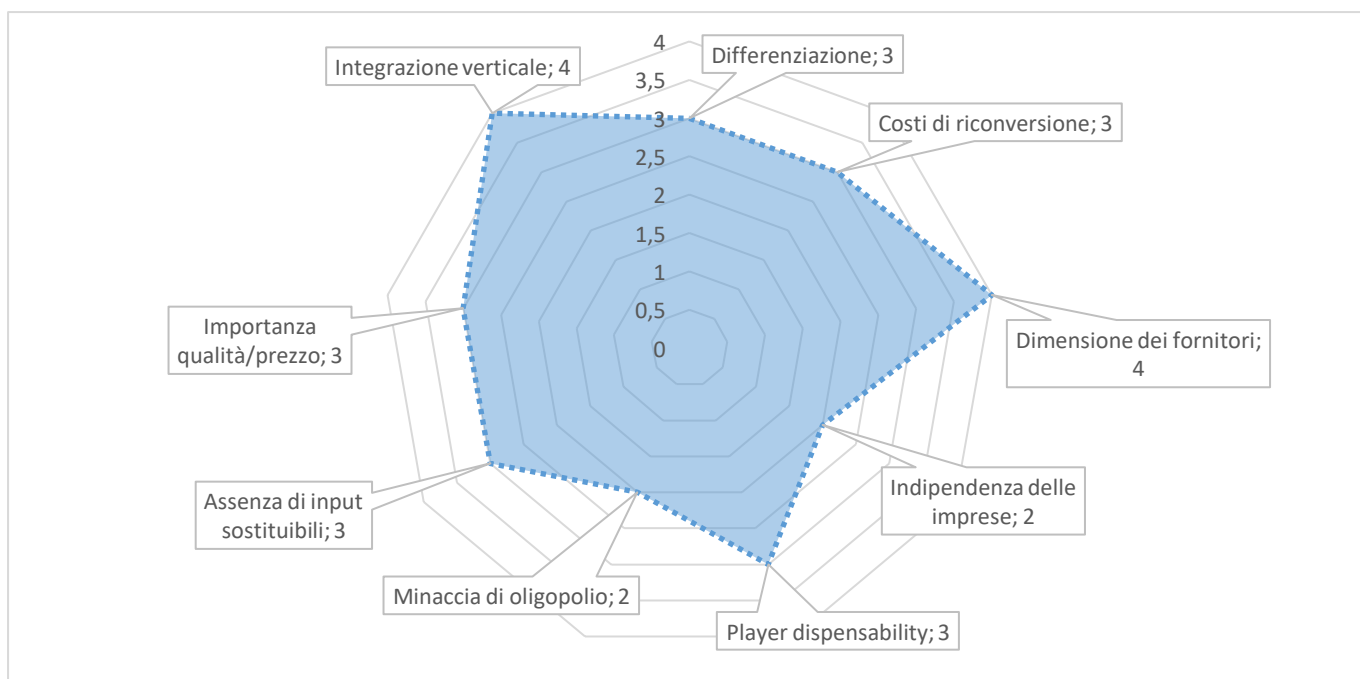


Figura 21 – Potere contrattuale dei fornitori²⁷

Spostando l'attenzione sul **potere contrattuale dei clienti** finali, anche in questo caso la dimensione delle imprese operanti nel segmento *retail* è la caratteristica principale: grandi realtà come *Dick's Sporting goods* e *FGL Sports Ltd* non soffrono infatti la minaccia di perdere un numero esiguo di clienti in quanto si rivolgono ad un pubblico variegato di grande dimensione. A tale cornice si aggiunge l'effetto delle già citate imprese produttrici *Adidas* e *Nike*, le quali con le rispettive politiche di integrazione verticale si sono garantite in maniera sempre maggiore un controllo dei prezzi finali applicati ai vari prodotti. Tali politiche però non hanno solamente un effetto positivo per le realtà imprenditoriali operanti nel *retail* delle attrezzature sportive in quanto le linee esclusive commercializzate negli *store* proprietari delle grandi aziende contribuiscono anche all'aumento del potere contrattuale dei clienti dovuto alla concentrazione degli acquisti. Il *trend* in crescita dello shopping online per i prodotti della categoria a sua volta gioca a favore dei clienti finali. Questi infatti sono sempre più in grado di comparare le differenti offerte senza dover necessariamente visitare i negozi delle catene multimarca. Questo fattore, assieme al basso *switching cost* percepito dai consumatori che modificano le proprie preferenze di acquisto, contrae il potere contrattuale delle imprese rispetto a quello dei clienti che possono scegliere tra un'ampia offerta di prodotti disponibili in numerosi *store*, sia online che fisici. Infine, è da sottolineare che soprattutto in questo mercato alcune attrezzature sportive sono classificabili come beni di lusso, dato l'elevato prezzo di vendita, e ciò

aumenta considerevolmente il potere d'acquisto per i clienti interessati a determinati prodotti specifici. Infatti, alcuni sport molto praticati nella regione, come ad esempio l'hockey sul ghiaccio, richiedono articoli sportivi che hanno un costo elevato anche per coloro che praticano questa attività a livello amatoriale. A conferma di ciò, è emerso negli ultimi anni un *gap* significativo che divide le famiglie che possono permettersi di far praticare ai propri figli questo sport, o un'altra attività che richiede acquisti paragonabili, e coloro che non possono sostenere tale spesa. Uno studio condotto da *Vital Signs* e *True Sport Foundation* ha a tal proposito evidenziato che solamente sei ragazzi canadesi su dieci praticano uno sport e che tale dato migliora solamente considerando le famiglie con un reddito complessivo superiore agli 80.000 dollari.

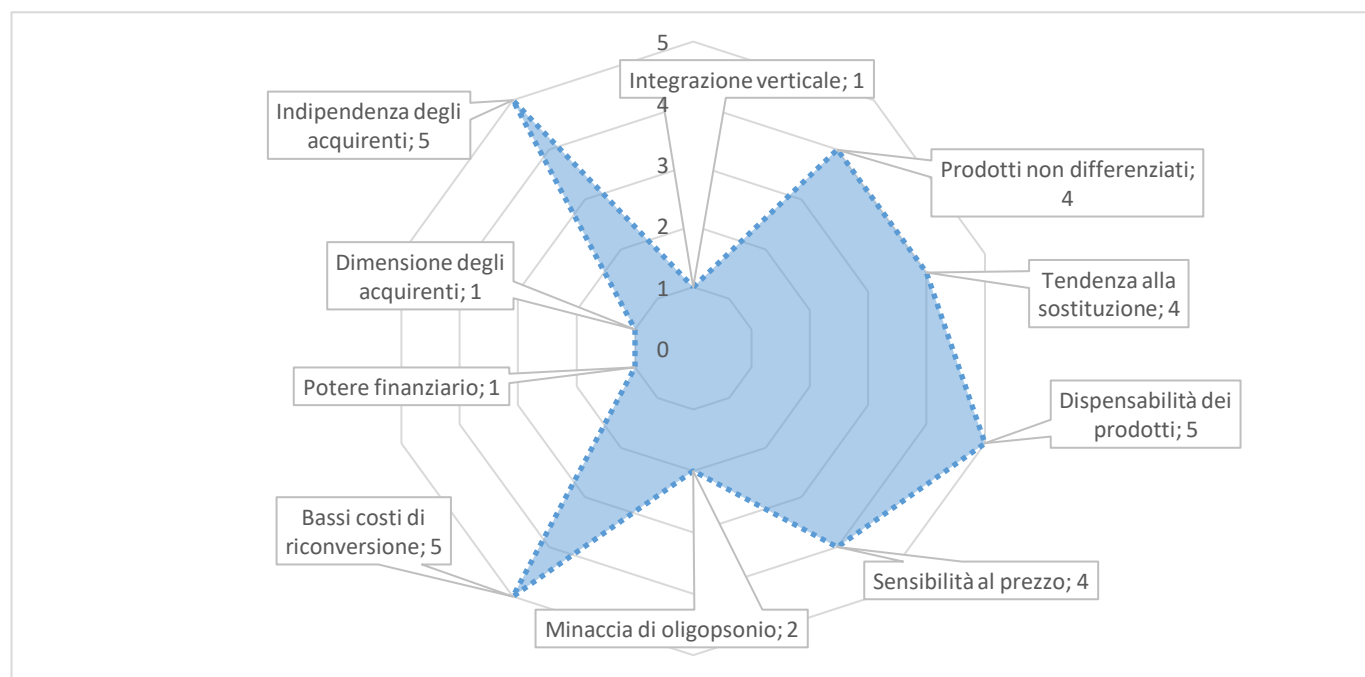


Figura 22 – Potere contrattuale dei clienti²⁷

Concentrandosi sulla **concorrenza interna**, il settore risulta altamente frammentato poiché le numerose imprese operanti al suo interno sono di dimensioni varie ed operano con modelli di business differenti. Alcuni fattori però contribuiscono in maniera significativa ad aumentare il grado di concorrenza percepito: la bassa differenziazione dei prodotti venduti ai consumatori finali e il significativo numero di *player* che concentrano la loro offerta per nicchie specifiche (attrezzature per il golf e la pesca ne sono un esempio) rendono il settore altamente concorrenziale. Come sottolineato per l'analisi europea, solamente le imprese che trattano anche abbigliamento e calzature sportive ammortizzano tale pressione in quanto l'unione delle categorie costituisce un'offerta maggiormente differenziabile e spesso le stesse rappresentano un'elevata porzione dei ricavi per le realtà che trattano sia prodotti tecnici che *sports apparel* generico. Nel territorio sono invece proprio le imprese più piccole, che trattano articoli specifici e si rivolgono ad un target di nicchia, a reagire in maniera più aggressiva alle politiche di prezzo applicate dai competitor. Infine, è utile sottolineare che l'intera prospettiva della concorrenza interna si attesta come moderata proprio grazie alla

mite ma costante crescita del settore che, come precedentemente evidenziato, favorisce un flusso stabile di entrate per la maggior parte delle realtà operanti al suo interno.

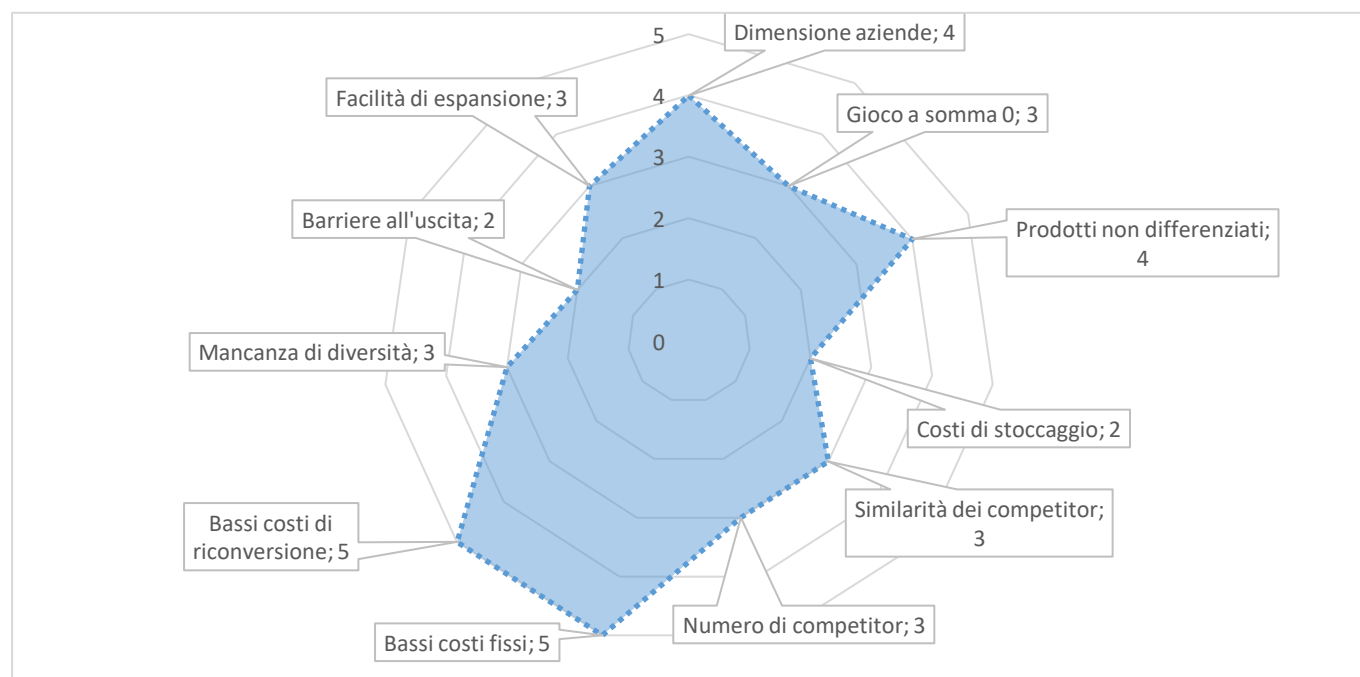


Figura 23 – Grado di rivalità²⁷

Analizzando la **minaccia dei nuovi entranti**, la situazione nordamericana è per molti versi simile a quella europea. Infatti, sebbene la presenza di *player* di grandi dimensioni, ben posizionati all'interno del settore grazie allo sfruttamento di economie di scala, possa essere considerata un forte deterrente all'ingresso, lo spazio relativo a produttori e distributori di medie dimensioni non è totalmente saturo. Vari sono gli esempi di aziende che negli ultimi anni sono riuscite a ritagliarsi una nicchia nel mercato in analisi attraverso differenti modelli di business (es. catena di *store* fisici e imprese *online pureplay*) e *Golf Avenue*, *Boating Camping and Fishing* o *Tennis Express* ne sono chiari esempi. Non da meno, *Under Armour* ha rappresentato un'eccezione alle considerazioni appena fatte poiché durante l'ultimo decennio si è distinta nel mercato internazionale con la sua offerta di valore orientata prevalentemente alla categoria dell'abbigliamento sportivo *premium*, diventando uno dei maggiori competitor delle aziende leader del settore. Inoltre, essendo la domanda dei beni in questione influenzata dai *trend* emergenti collegati a particolari discipline sportive, è da sottolineare che nel territorio nordamericano la domanda di attrezzature e abbigliamento tecnico per gli sport più seguiti (calcio, football americano, hockey sul ghiaccio, baseball e basket) è rimasta sempre stabile e non ha subito picchi o cali improvvisi. Infine, è doveroso aggiungere che nel 2016 due grandi realtà statunitensi, *Sport Authority* e *Sport Chalet*, hanno sensibilmente accusato l'ingresso di un numero sempre maggiore di dettaglianti operanti nella categoria attraverso l'uso di piattaforme online e, per tale motivo, sono state costrette a chiudere molti *store* presenti sul territorio. Questo ultimo dato dimostra quindi che una modesta attrazione per gli eventuali nuovi entranti è presente

e ciò può preoccupare gli *incumbent*, ma in ottica futura l'attività delle stesse imprese sarà sempre più orientata verso un modello di business più snello e comunque in grado di differenziare l'offerta di valore per il cliente finale.

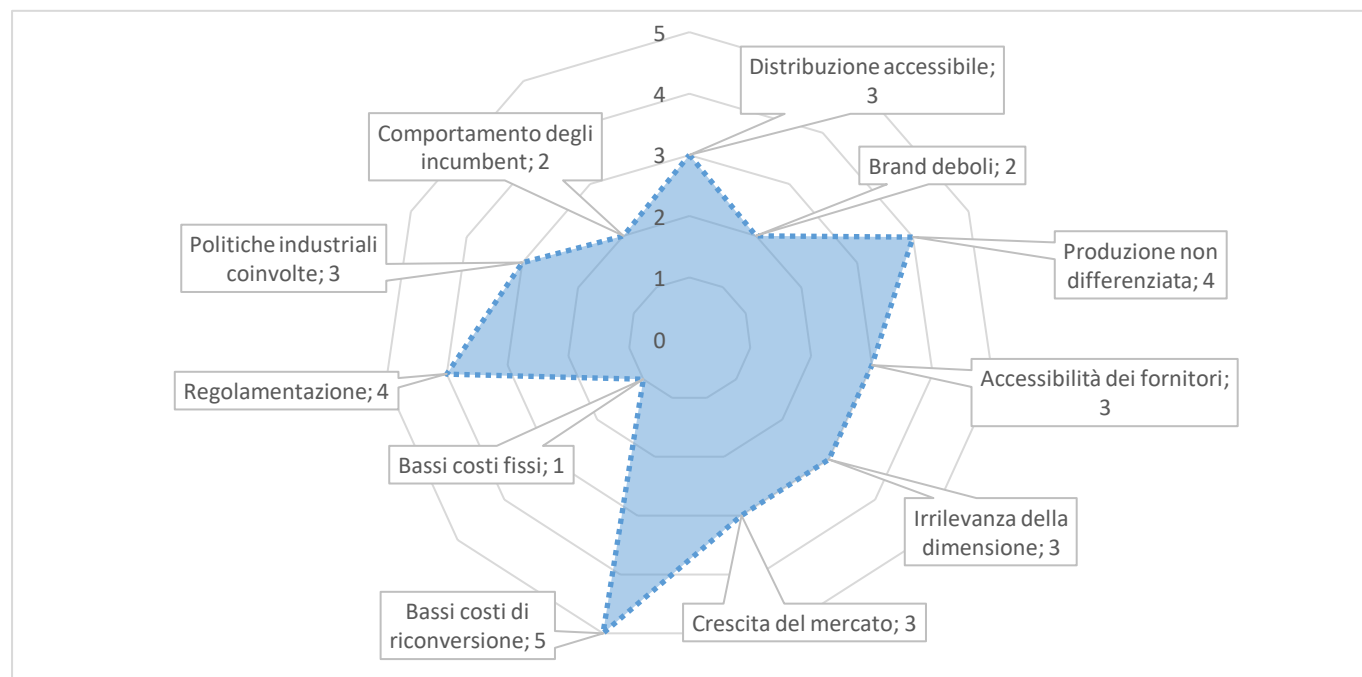


Figura 24 – Minaccia dei nuovi entranti²⁷

L'analisi delle cinque forze di Porter termina quindi con un approfondimento relativo al ruolo che hanno i **prodotti sostituiti** come forza concorrenziale per le realtà operanti nel settore. Anche in questa sezione è possibile fare riferimento all'omonima analisi presentata nel panorama europeo. Infatti, considerando la classificazione fatta precedentemente, per quanto riguarda la categoria degli *sports equipment* strettamente intesi, sono da sottolineare le tendenze in crescita delle attività ricreative che si possono sostituire allo sport, tra le quali i già citati videogiochi in forte espansione. Risulta anche in questo caso importante considerare l'impatto differente che i prodotti sostituiti hanno nei confronti delle aziende che operano come *retailer* specializzati o generici, dove gli ultimi sono decisamente avvantaggiati nell'assorbire le oscillazioni della domanda. Un'altra problematica, fortemente avvertita dalle realtà operanti in questo segmento del settore, fa riferimento in maniera specifica ad attività come il golf: la contraffazione delle attrezzature sportive. Questa pratica infatti minaccia i business dei produttori e rivenditori degli *equipment* originali ed ha portato alla necessità di fondare associazioni e partnership per la tutela di acquirenti e distributori come *Keep Golf Real*²⁸. Quest'ultima ad esempio è una realtà americana che riunisce sei dei maggiori produttori di attrezzature da Golf di tutto il mondo per combattere il fenomeno della contraffazione. Dalla stessa associazione è stato infatti stimato che annualmente, solamente considerando le mazze da golf, sono più di due milioni i prodotti non originali che vengono immessi nel mercato, ed è per tale motivo che in questa

²⁸ <https://www.keepgolffreal.com/about>

attività, come in altri sport che richiedono costose attrezzature specifiche, l'attenzione verso i *fake product* è così alta.

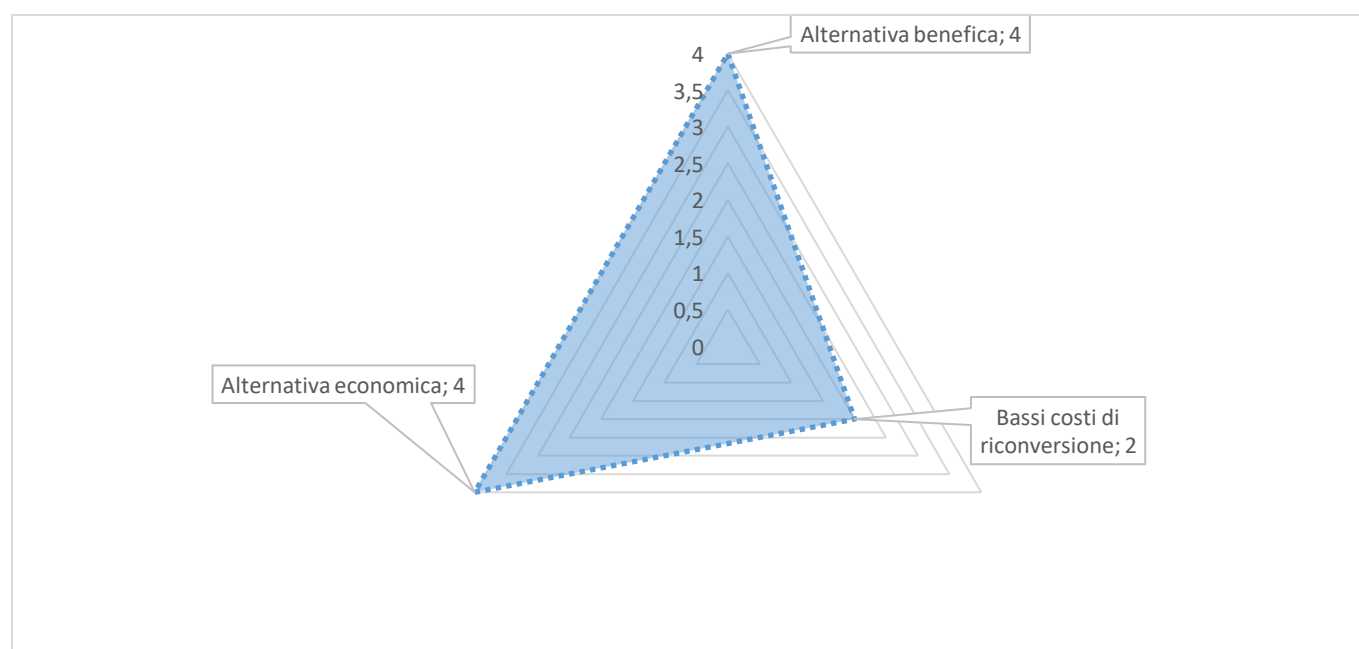


Figura 25 – Minaccia dei prodotti sostituiti²⁷

2.6 I leader del settore

Dopo aver analizzato l'andamento generale del settore ed aver approfondito le dinamiche che lo caratterizzano, è utile soffermarsi sulle realtà imprenditoriali di maggior rilievo all'interno dello stesso. Considerando la categoria di produttori di abbigliamento, calzature e accessori sportivi, i dati dei ricavi lordi dell'anno 2019 confermano **Nike Inc.** come leader del settore e **Adidas AG** come principale competitor su scala globale. La *company* statunitense, fondata nel 1964 nello stato dell'Oregon e poi rinominata nel 1971, ha registrato nell'ultimo anno fiscale vendite per un totale di 39,1 miliardi di dollari e ricavi netti superiori ai 4 miliardi\$. La multinazionale tedesca, leader europea del settore, nello stesso anno ha totalizzato ricavi lordi superiori a 23,64 miliardi di euro (circa 26 miliardi di dollari statunitensi) e un utile netto pari a 1,91 miliardi di euro (ovvero 2,11 miliardi\$). Tali risultati, riportati nelle rispettive pubblicazioni finanziarie, contribuiscono a far comprendere l'importante dimensione del settore e delle due più grandi imprese che operano al suo interno, le quali, rispetto al valore totale del mercato pari a 471 miliardi \$, da sole assorbono quasi il 14% della domanda mondiale per i prodotti della categoria.

Sebbene queste imprese abbiano dimensioni che sono difficilmente paragonabili agli altri *player* operanti nel settore, non sono di certo le uniche multinazionali che è opportuno citare. Infatti, rispettando la classificazione basata sui proventi lordi delle vendite, **PUMA SE** risulta essere la terza azienda al mondo

grazie ai ricavi che nel 2019 hanno superato la soglia di 5,5 miliardi € (più di 6 miliardi di dollari statunitensi). La realtà imprenditoriale che affonda le radici nel 1948 con Rudolf Dassler, il fratello del noto imprenditore Adolf Dassler, ha ottenuto nel FY2019 un utile netto pari a 262 milioni di euro (288 milioni\$), superiore del 40% rispetto all'anno precedente. Successivamente, per completare il quadro delle principali realtà del settore, è doveroso citare **Under Armour Inc.**, una azienda che si è distinta nel segmento *performance apparel* raggiungendo risultati economici considerevoli. L'impresa statunitense, fondata nel 1996 da Kevin Plank, ha totalizzato nel 2019 vendite per 5,26 miliardi di dollari, e queste gli hanno consentito di raggiungere un utile netto superiore ai 92 milioni\$.

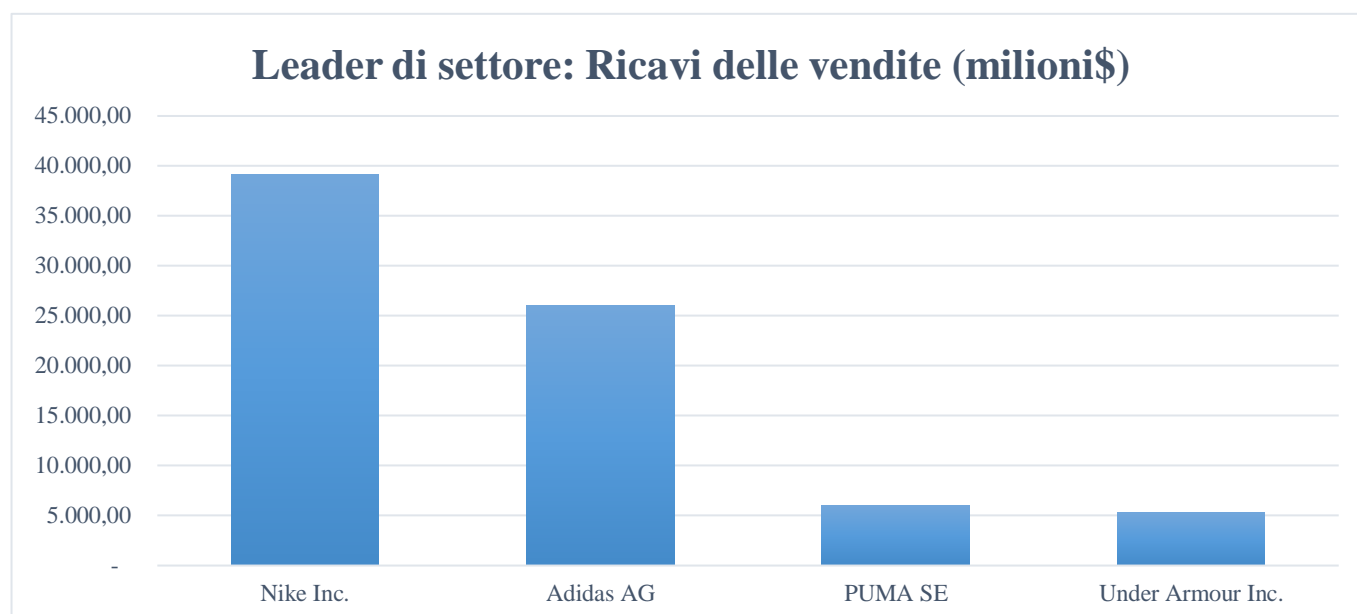


Figura 26 – Ricavi delle vendite dei leader del settore nel FY 2019²⁹

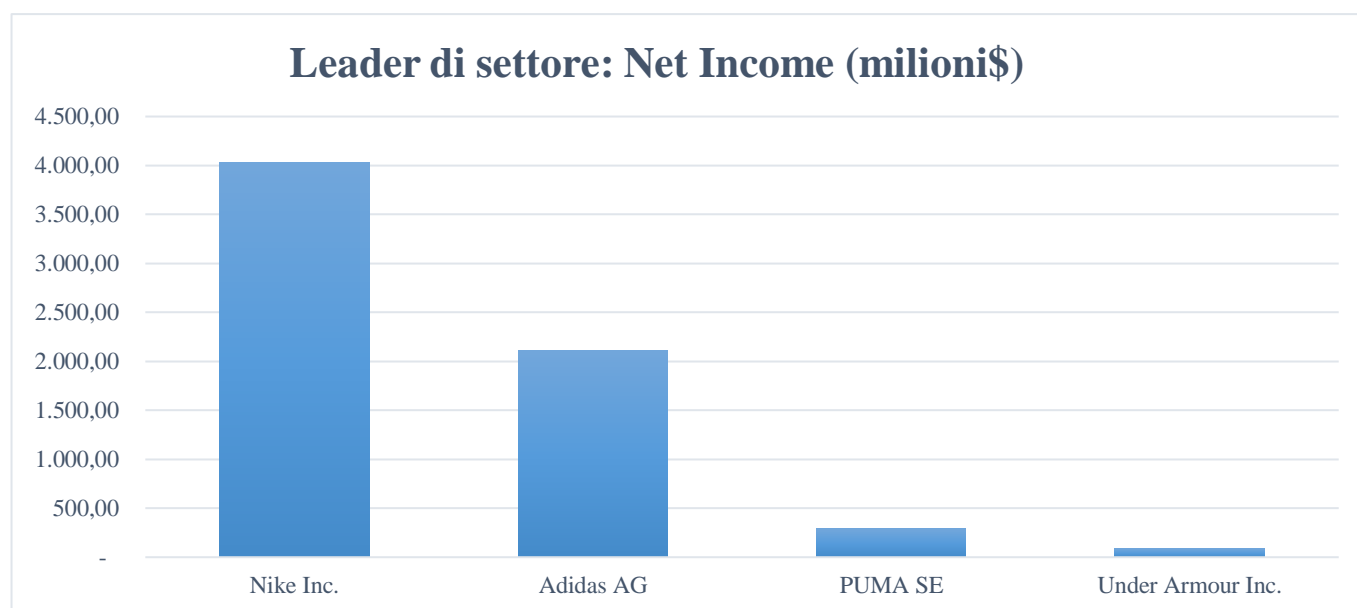


Figura 27 – Net income dei leader del settore nel FY 2019²⁹

²⁹ Dati presenti nei report annuali (FY2019) delle imprese citate.

2.7 L'innovazione all'interno del settore

Sia per quanto riguarda le imprese operanti nel segmento della produzione di attrezzature sportive, sia per le aziende specializzate nella produzione di abbigliamento e calzature sportive, l'innovazione gioca un ruolo fondamentale nel definire la posizione competitiva delle varie realtà imprenditoriali e influenza il risultato economico, attuale e futuro, delle imprese che investono nella suddetta funzione.

Nonostante non siano numerosi gli studi che riguardano nello specifico tale settore, già nel 2002 la relazione *Empirical Analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Equipment Industry*, ad opera di Michel Desbordes, evidenziò l'importanza degli investimenti nella funzione innovazione per le realtà imprenditoriali produttrici di attrezzature sportive. Infatti, il suddetto studio, che prende in considerazione 108 imprese francesi operanti nel territorio nazionale ed europeo, partendo dall'analisi delle esigenze che hanno le varie realtà operanti nei segmenti della categoria illustra interessanti correlazioni tra la posizione competitiva dei business e la loro spinta innovativa. Riprendendo i precedenti studi sull'innovazione di Utterback e Abernathy, la ricerca verifica l'applicazione delle teorie economiche per l'analisi di aspetti strettamente correlati all'industria delle attrezzature sportive. Differenti approcci all'innovazione di prodotto e di processo per i prodotti della categoria, come ad esempio racchette da tennis, sci, snowboard e biciclette, risultano essere altamente dipendenti dalla fase di sviluppo del mercato dei prodotti stessi: il **tasso di innovazione di prodotto** è decisamente più elevato durante la fase di ingresso nel mercato, mentre **l'innovazione di processo** subisce un rapido incremento solamente nella fase successiva, quando il suddetto prodotto è già conosciuto da parte dei consumatori, per poi diminuire nel momento in cui l'intera industria si focalizza sulla riduzione dei costi e sull'aumento del volume della capacità produttiva. In questo specifico settore infatti le imprese si concentrano sulle performance del prodotto durante la prima fase di ingresso sul mercato per poi creare varianti più o meno innovative durante la "fase di transizione" e focalizzarsi sulla difesa dei margini di guadagno una volta che le tecnologie introdotte diventano ampiamente utilizzate. L'autore inoltre presenta delle utili considerazioni di carattere generale sul settore di riferimento, evidenziando come la produzione degli articoli sportivi sia un'attività fortemente innovativa, caratterizzata da rapide innovazioni di prodotto che sono contemporaneamente richieste dai consumatori e introdotte dalle stesse imprese. Come confermato dagli stessi dati raccolti direttamente dai dipartimenti R&D delle realtà oggetto studio, la componente della domanda (paradigma *Demand Pull*) e dell'offerta (*Technology Push*) svolgono entrambe un ruolo essenziale nel definire il *pattern* tecnologico in quanto è presente un alto coinvolgimento dei consumatori e l'evoluzione della struttura delle imprese è molto dinamica. La ricerca empirica ha inoltre dimostrato che, oltre ai dipartimenti di ricerca e sviluppo interni, più della metà delle imprese analizzate utilizzano come fonti di innovazione tecnologica **subappaltatori e network informali**. Tale risultato conferma le considerazioni teoriche riportate inizialmente a proposito dell'importanza del saper sfruttare le relazioni per aumentare ulteriormente l'impatto dei processi innovativi

interni. Infine, per sottolineare le connessioni esistenti fra l'attività di innovazione e gli altri dipartimenti aziendali, lo studio ha riportato una correlazione elevata (misurata in contatti giornalieri e settimanali) fra la funzione R&D e le funzioni produzione, marketing e acquisti, sottolineando il **carattere interdipartimentale** proprio di tale funzione anche nel settore delle attrezzature sportive.

In aggiunta a quanto riportato dall'analisi empirica appena presentata, un altro studio più recente della *California State University* ad opera di Yann Abdourazakou analizza nello specifico il business di **Decathlon**, una delle principali aziende europee attive nella produzione e nel *retail* di abbigliamento, attrezzature e accessori sportivi, concentrandosi sull'importanza della funzione di innovazione che la stessa realtà ha implementato al suo interno. L'impresa in questione, nata nel 1976 in Francia, opera da anni come produttrice e rivenditrice di attrezzature e abbigliamento per numerose attività sportive, sfruttando un network di più di 1500 negozi in tutto il mondo. Infatti, l'azienda non solo è un rivenditore dei più noti marchi della *sports apparel industry*, ma è anche proprietaria di numerosi brand specifici per ogni categoria di prodotto che la stessa offre (es. *Kipsta* per i prodotti collegati al calcio e altri sport collettivi, *Kalenji* per il running etc). Lo studio citato in particolare, utilizzando un approccio basato sul paradigma *resource based view*, evidenzia che l'innovazione è stata una fonte di fondamentale importanza per il successo di alcuni prodotti dell'azienda. Il modello della suddetta funzione utilizzato da *Decathlon* comprende quattro *driver* principali che assieme contribuiscono a creare una forte spinta creativa nelle prime fasi di ideazione e di progettazione, ed un accurato controllo dell'*innovation process* nel momento in cui la realizzazione dei prodotti è affidata ai partner. Nello specifico, i *driver* utilizzati sono: la **creatività**, spronata dalla presenza di numerosi progetti portati avanti contemporaneamente che derivano sia dalle proposte interne all'impresa, sia dalla rapida evoluzione delle necessità dei consumatori; il **knowledge management**, ovvero la stessa cultura aziendale, altamente incentrata sull'innovazione, che garantisce ampio spazio e risorse da dedicare a quei progetti che risultano appetibili; gli investimenti in **R&D**, i quali sono essenziali per sviluppare la capacità di rilevare e interpretare correttamente le opportunità presenti; ed infine il **design management**, ovvero la capacità di creare prodotti che siano ben collocati all'interno dell'ambiente di riferimento. Grazie all'utilizzo combinato di questi aspetti, l'azienda negli anni ha saputo penetrare il mercato introducendo correttamente prodotti innovativi come la muta *Tribord Inergy*, realizzata interamente in neoprene, un tessuto che permette la totale mobilità e la conservazione del calore corporeo. Tale prodotto, per il quale è stato riconosciuto all'azienda anche un brevetto internazionale, è un chiaro esempio di innovazione tecnologica, frutto di ricerche e studi del dipartimento R&D che sono durati più di tre anni. Questo successo importante però non è considerato l'articolo più innovativo dell'impresa, in quanto un altro prodotto che ha riscontrato un enorme apprezzamento da parte dei consumatori, e per il cui sviluppo sono state impiegate risorse interne ed esterne per più di dieci anni, è la tenda da campeggio *Quechua 2 seconds*. Quest'ultima è stata riconosciuta come una delle innovazioni radicali più influenti mai introdotte nel mercato dei prodotti per il *camping* sportivo in quanto è stata concepita proprio in virtù delle esigenze specifiche dei consumatori

amatoriali, le quali sono state riconosciute dall'azienda e tradotte in maniera opportuna in una tenda comodamente autoinstallante, facilmente trasportabile e resistente alle intemperie.

Per ciò che riguarda nello specifico l'abbigliamento sportivo, è necessario sottolineare che con il passare degli anni i consumatori sono stati partecipi di un cambiamento radicale delle caratteristiche dei prodotti che fanno parte di tale categoria. Come sottolineato in un articolo del 2016 pubblicato sul *Fashion Practice: Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry*, nella prima metà del ventesimo secolo l'abbigliamento sportivo inizialmente risultava omogeneo senza evidenti differenze estetiche o considerevoli differenze pratiche per i prodotti utilizzati nelle varie discipline. La categoria ha rapidamente mutato aspetto proprio nella prima metà del secolo scorso grazie a numerosi fattori che hanno rivoluzionato il modo di concepire l'abbigliamento sportivo. L'attenzione riversata su questi prodotti dai grandi *atelier* di moda, che hanno introdotto in maniera sempre maggiore capi e accessori connessi al mondo dello sport nelle presentazioni delle loro collezioni, ha contribuito inizialmente alla differenziazione dei singoli prodotti dal punto di vista estetico. Parallelamente, oltre al *fashion-driver*, un altro punto essenziale che ha dato luogo al rapido sviluppo della categoria è stato proprio l'utilizzo dei materiali sintetici. Dall'introduzione del nylon, all'utilizzo di altri materiali come orlon (acrilico), lycra (poliuretano), terilene (poliestere) e neoprene (gomma sintetica), la disponibilità di un ampio *range* di elementi per la realizzazione delle varie tipologie di tessuti da impiegare nelle attività sportive ha permesso alle case produttrici di creare capi e calzature altamente performanti e facilmente differenziabili da adattare alle specifiche esigenze che, come precedentemente sottolineato, sono diventate nel tempo intercambiabili. Come testimonia il neologismo *Athleisure*, utilizzato per la prima volta nel 1976 e definito nel dizionario *Merriam Webster* come “*casual clothing designed to be worn both for exercising and for general use*”, non sorprende più l'utilizzo quotidiano di t-shirt, giacche, tute o calzature sportive progettate per l'utilizzo in contesti di attività fisica. Tale evoluzione del mercato ha quindi permesso alle aziende operanti nel settore di aumentare esponenzialmente i volumi di produzione e di vendita e, ad oggi, le innovazioni più significative non riguardano solamente i prodotti destinati all'utilizzo professionale. Infatti, come è possibile apprezzare dal *case study* presentato nella seguente sezione (Capitolo 3), le realtà imprenditoriali più innovative trovano anche nei prodotti della categoria destinati al grande pubblico un terreno fertile per sperimentare nuovi paradigmi tecnologici.

2.8 La sostenibilità ambientale nel settore

Rispetto a quanto fino ad ora analizzato, è importante soffermare l'attenzione su una particolare applicazione dell'innovazione all'interno del settore di riferimento: la sostenibilità. Infatti, in aggiunta al ruolo chiave che può avere l'innovazione in termini di riconoscimento da parte del mercato, la stessa può

rappresentare un **importante driver della sostenibilità** per le imprese operanti nel business degli articoli sportivi, soprattutto dal punto di vista ambientale. L'impatto che la manifattura dei prodotti specifici di ogni industria ha sull'ambiente è una caratteristica importante del settore di riferimento e, per quanto riguarda la produzione di abbigliamento, calzature e attrezzature sportive, sono vari gli aspetti da tenere in considerazione per i quali esiste una forte correlazione con l'innovazione.

Per comprendere l'importanza della sostenibilità in questo settore e chiarire quali siano i problemi principali connessi all'impatto ambientale delle aziende operanti al suo interno, è utile tenere a mente che l'industria è composta da una catena di fornitura a più livelli, e che il consumo totale in termini di acqua, energia e materie prime è concentrato per circa l'80% a monte della stessa filiera. Per tale motivo, le realtà che si occupano del design e del *retail* di articoli sportivi, al fine di contenere il proprio impatto ambientale, devono operare a stretto contatto con i propri fornitori e con i produttori, spesso partner indipendenti, per assicurarsi che le imprese che occupano i primi livelli della *supply chain* siano particolarmente attente alle **emissioni**, agli **sprechi** e all'utilizzo razionato dell'**acqua** e dell'**energia**. Volendo utilizzare una panoramica ancora più ampia, è necessario sottolineare che tali fattori, e i conseguenti danni all'ambiente che ne derivano se non gestiti correttamente, non devono essere considerati solamente nel momento in cui i prodotti vengono creati e venduti nel mercato. Infatti, l'impatto ambientale rimane considerevole anche a livello di **smaltimento dei rifiuti** una volta che i beni oggetto di analisi terminano il loro ciclo di vita. La crescente velocità con cui la domanda per i prodotti della categoria evolve, combinata con la rapidità con cui le aziende modificano la propria offerta per venire incontro alle esigenze dei consumatori, ha contribuito negli ultimi anni a contrarre il ciclo di vita di tali articoli, aumentando le problematiche connesse all'impatto ambientale totale dell'industria.

Avendo chiare quali sono le due principali aree di interesse per ciò che concerne la sostenibilità ambientale del settore, al fine di comprendere nel dettaglio quali siano i fattori sui quali è necessario concentrare l'attenzione nel valutare i parametri di sostenibilità ambientale delle singole imprese, è possibile approfondire il **quadro di produzione sostenibile** (*Sustainable Manufacturing Framework*) oggetto dello studio *Capability Framework for Sustainable Manufacturing of Sports Apparel and Footwear*³⁰.

³⁰ Aleksandar Subic et Al., *Capability Framework for Sustainable Manufacturing of Sports Apparel and Footwear*, 2012

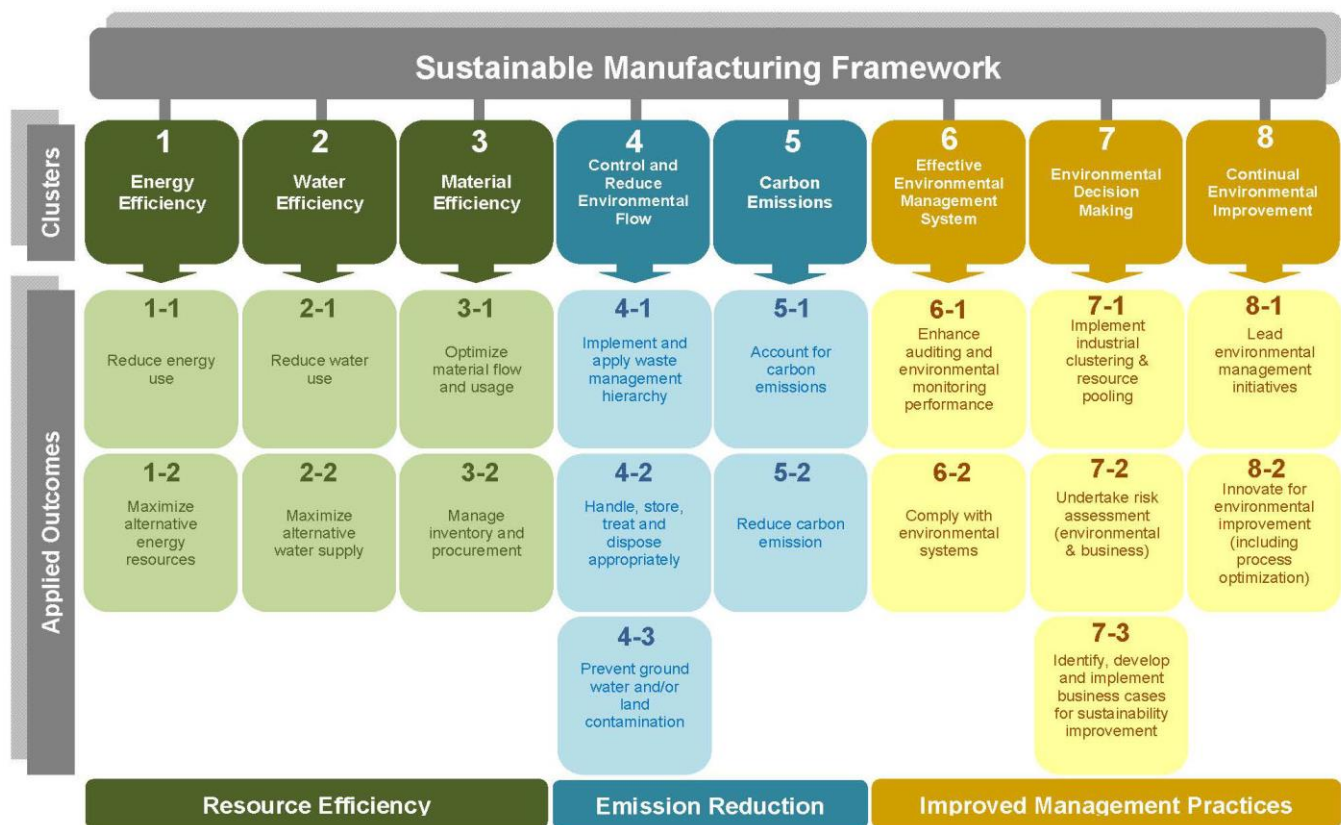


Figura 28 – Quadro di produzione sostenibile nel settore degli articoli sportivi³⁰

Tale strumento raccoglie sette aree di interesse connesse all'impatto ambientale della *sporting goods industry* ed è molto utile per catalogare l'importanza che rivestono le specifiche *policy* aziendali adottate per contenere l'impatto ambientale. Oltre alla necessaria attenzione da riversare nel corretto e limitato utilizzo dell'energia, dell'acqua e delle materie impiegate a monte della produzione degli articoli sportivi, una particolare menzione meritano i sistemi di raccolta dati e il sistema di gestione delle stesse *policy* ambientali all'interno delle aziende (gruppi 6,7 e 8 della figura 28). Come infatti sarà presentato in termini pratici nella sezione dedicata alla sostenibilità all'interno del *case study*, proprio grazie alle modifiche intenzionali dei sistemi di controllo, dei processi, dei prodotti e talvolta della stessa cultura aziendale è possibile costruire un progresso concreto in termini di sostenibilità ambientale sfruttando il potenziale innovativo proprio di ciascuna impresa.

In quest'ottica, sia l'**innovazione strategica** sia le **innovazioni tecnologiche** di prodotto e di processo possono rappresentare un elemento utile a migliorare la performance dell'impresa in chiave di *sustainability*. Per quanto riguarda la prima categoria, l'introduzione di sistemi di controllo e lo sviluppo di partnership con altre realtà, pubbliche o private, contribuiscono a sviluppare una **cultura aziendale attenta alla sostenibilità** che, se integrata con politiche di marketing adeguate, è in grado di influenzare trasversalmente anche le abitudini dei consumatori. Per un'impresa che vuole migliorare la propria

sostenibilità ambientale, prima ancora di concentrare l'attenzione sui singoli prodotti, è indispensabile capire in che modo la stessa può orientare le sue *operations* per essere più sostenibile, selezionare altre realtà con cui collaborare per definire obiettivi concreti e preparare una strategia la cui componente di sostenibilità non sia solamente residuale, ma costruisca una solida base per tutte le varie attività programmate. Soltanto manifestando questo impegno è infatti possibile ottenere i benefici connessi all'efficiente utilizzo di energia, acqua e materie prime, oltre che la riduzione delle emissioni e la contrazione della quantità di rifiuti da smaltire.

Parallelamente, grazie ad un concreto impegno nel migliorare i processi produttivi e nello sviluppo di nuovi prodotti tenendo in considerazione il loro ciclo di vita utile, le realtà che operano nel settore hanno varie possibilità per diminuire drasticamente il loro impatto ambientale. Dall'utilizzo di **materie prime riciclate** nella produzione di una parte degli articoli commercializzati alla progettazione di sistemi più complessi di **circular economy**, il progresso scientifico e tecnologico negli ultimi anni ha permesso alle più importanti realtà del settore di testare, spesso con risultati decisamente positivi, nuovi prodotti che hanno un impatto ambientale limitato sia in fase di produzione che al momento dello smaltimento. È opportuno sottolineare che, ad oggi, questa categoria non rappresenta ancora lo standard dell'industria poiché il livello di sostenibilità, come dimostra un sondaggio effettuato nel 2018, influenza l'acquisto del 23% degli acquirenti dei prodotti della categoria, mentre altre caratteristiche, come il *comfort* (66%) la buona vestibilità (61%) e la resistenza (50%) sono più importanti per i consumatori, e di conseguenza rimangono la priorità per designer e produttori³¹. Tale aspetto però non deve lasciare pensare che nel prossimo futuro la situazione rimanga invariata. Infatti, come testimoniano gli ingenti investimenti dei maggiori *player* del settore per migliorare la propria sostenibilità ambientale, l'industria è in corsa per sviluppare standard sempre più attenti a questo parametro e si prevede che gli stessi consumatori aumenteranno il grado di attenzione rispetto alla problematica in questione, soprattutto nel momento in cui con l'utilizzo di materiali meno inquinanti ed eco-sostenibili sarà possibile avere un livello elevato di *comfort* e durata degli stessi articoli sportivi.

³¹ Statistica tratta dal portale web *Statista.com*

Terzo capitolo - *Adidas AG* e le politiche di innovazione all'interno dell'azienda

3.1 La storia del gruppo *Adidas*

Il noto *three stripes brand*, oggi icona rinomata in tutto il mondo, affonda le sue radici nel lontano 1924 nella cittadina bavarese di Herzogenaurach, dove i fratelli Adolf e Rudolf Dassler iniziarono a produrre calzature sportive nella lavanderia della madre. Proprio in questo anno i fratelli registrarono la società “*Gebrüder Dassler Schuhfabrik*” (fabbrica di scarpe dei fratelli Dassler) ed iniziarono a concentrare l'attenzione sul segmento degli atleti professionisti in modo da poter produrre scarpe da corsa adatte alle esigenze degli stessi. Grazie alla passione per lo sport (lo stesso Adolf “*Adi*” Dassler era un atleta), oltre che all'impegno nella produzione e nella gestione dell'azienda, i primi successi non tardarono ad arrivare in quanto Lina Radke nel 1928 e Jesse Owens nel 1936 vinsero entrambi medaglie d'oro ai Giochi Olimpici di Amsterdam e di Berlino indossando le scarpe prodotte dai fratelli Dassler. Mentre l'azienda bavarese riscuoteva successi e suscitava ammirazione, passando dall'aver una configurazione locale ad essere un'impresa di fama nazionale che vendeva più di 200.000 scarpe l'anno, il rapporto tra i fratelli fondatori si inasprì durante la Seconda guerra mondiale e, al termine del conflitto, i due decisero di separarsi dividendo l'azienda in due realtà autonome. Nel 1948 Rudolf fondò la *PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler* a nord della cittadina bavarese, mentre il 18 agosto 1949 Adolf fondò l'*Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik*, oggi nota semplicemente come *Adidas* (originariamente scritto con la lettera minuscola, ancora oggi il brand è presentato dall'azienda con il primo carattere minuscolo³²), con sede nella parte meridionale della stessa città. Le imprese, che ad oggi hanno entrambe una dimensione multinazionale, sono da quel punto in poi cresciute separatamente e, nonostante siano ormai *public company* di fama internazionale, entrambe hanno preferito mantenere le loro sedi principali nella cittadina di Herzogenaurach, dove tutt'ora gran parte degli abitanti lavora all'interno dei rispettivi stabilimenti.

Dalla registrazione del marchio *adidas* sino ai giorni d'oggi, la storia dell'azienda è costellata di successi che gli hanno permesso di crescere internazionalmente e di specializzarsi nella produzione di calzature, abbigliamento e attrezzature per numerose discipline sportive. Dalla fama raggiunta nel 1954 grazie alla vittoria dei mondiali di Calcio da parte della nazionale tedesca che indossava scarpe *adidas*, al successo mondiale ottenuto dalla *Franz Beckenbauer's tracksuit* pochi anni dopo, l'azienda si è distinta rispetto ai competitor sia per la capacità di creare articoli sportivi di elevata qualità, sia per la gestione strategica

³² Onde evitare confusione con le diciture *Adidas/adidas*, nelle prossime sezioni si utilizzerà la dicitura originale con il carattere minuscolo per indicare il brand, mentre è ormai comunemente utilizzata la dicitura *Adidas* in relazione all'azienda.

improntata sull'innovazione che gli ha permesso di distribuire prodotti sempre migliori su scala globale. Infatti, l'impresa bavarese nel corso della sua storia si è spesso reinventata modificando logo, partner e soprattutto modelli di produzione in ottica di innovazione strategica e tecnologica per sfruttare al massimo le potenzialità degli articoli sportivi da questa prodotti.



Figura 29 – Evoluzione del logo (1949, 1972, 1997)³³

Alla morte del fondatore Adolf Dassler, avvenuta il 6 settembre 1978, le redini dell'azienda passarono alla moglie Käthe con il supporto del figlio Horst. La dinastia Dassler rimase a capo della leadership dell'azienda fino al 1989, ottenendo considerabili successi grazie ad innovazioni rivoluzionarie come il *micropacer*, un processore inserito all'interno delle scarpe da corsa sviluppato nel 1984, prima ancora che la digitalizzazione assumesse un ruolo così importante anche nel settore delle calzature sportive. In quegli stessi anni il *Fenomeno adidas* iniziò a riguardare anche mondi differenti da quello sportivo e la multinazionale tedesca cominciò a sviluppare linee di prodotti orientate ad un target giovanile che influenzarono, tra i vari volti noti del panorama musicale di quegli anni, il gruppo hip-hop statunitense Run DMC, compiendo un importante passo verso il successo nel settore dello *sportswear* largamente inteso. A causa di una gestione finanziaria non corretta successiva della morte degli eredi del fondatore, l'azienda nel 1992 rischiò la bancarotta e fu in grado di riprendersi solamente grazie all'impegno della nuova amministrazione, in particolare mediante il contributo del nuovo CEO Robert Louis-Dryfus che riprogrammò le funzioni aziendali connesse alla vendita dei prodotti dell'impresa e permise alla stessa di diventare una *public company* nel 1995. Grazie al nuovo assetto, decisamente più adatto alle elevate dimensioni raggiunte negli anni precedenti, *Adidas* acquisì il gruppo *Salomon* (con i suoi brand *Salomon*, *TaylorMade*, *Mavic* e *Bonfire*) nel 1997 e nell'anno successivo *adidas-Salomon AG* entrò a far parte del DAX, l'indice che contiene le trenta imprese più grandi quotate nella borsa di Francoforte.

Durante gli anni 2000, grazie alla direzione innovativa di Herbert Hainer, l'azienda ha continuato a raggiungere importanti traguardi in vari ambiti, a partire dall'incremento della produzione di *sports apparel* tecnico, già ampiamente rivoluzionata nei decenni precedenti, fino ad essere la prima realtà del settore ad

³³ Immagini presenti nel sito ufficiale <https://www.adidas-group.com>

inserire una linea di abbigliamento per l'utilizzo quotidiano ispirata al design sportivo dei prodotti *cult* dell'azienda. Proprio grazie all'introduzione del *lifestyle segment*, *Adidas* ha differenziato ulteriormente la sua produzione e ciò gli ha permesso di strutturare partnership di rilievo, tra le quali risaltano i nomi di Yohji Yamamoto (2002) e Stella McCartney (2004), in ottica di distinguersi come **fenomeno culturale che collega moda, sport e cultura underground**. Nel 2005 *Salomon* si separa dall'azienda dopo l'acquisizione da parte della finlandese *Amer Sports* ma *Adidas* dopo pochi mesi conclude un'altra importante acquisizione: *Reebok International Ltd*. Con un'operazione valutata 3,1 miliardi di euro la multinazionale tedesca ha acquistato le azioni dell'azienda inglese nata nel 1958, in ottica di confermare la leadership europea nel settore degli articoli sportivi e contrastare la concorrenza globale del principale competitor: *Nike Inc*. Ulteriori acquisizioni sono state effettuate dall'azienda nel periodo compreso fra il 2009 e il 2012, tra cui risaltano i nomi di *Ashworth* e *Adam Golf* che rimarranno all'interno del gruppo sino al 2016, sulla scia di una potenziale crescita del segmento delle attrezzature sportive dedicate al golf.

Ad oggi *Adidas AG*, guidata dell'attuale CEO Kasper Rorsted, conta più di 2.500 negozi di proprietà, oltre 15.000 negozi di franchising monomarca e i suoi prodotti sono venduti all'ingrosso in oltre 150.000 *store* online e fisici. Diventata ormai una realtà incredibilmente rinomata per la produzione e la vendita di calzature, accessori, abbigliamento e attrezzature sportive, l'azienda tedesca riporta in scala globale gli stessi principi che le hanno permesso di distinguersi nei primi anni in cui era operativa grazie al lavoro di 59.500 dipendenti distribuiti capillarmente in tutti i continenti. Infatti, questa realtà basa tutt'ora la sua crescita nell'ottica di restituire il maggior valore possibile agli *shareholder*, continuando a sviluppare i processi innovativi, fonte di successo nei decenni precedenti, e impegnandosi a ridurre in maniera considerevole l'impatto ambientale connesso alla produzione degli articoli sportivi.

Nelle prossime sezioni saranno a tal riguardo presentati i dati finanziari di maggior rilievo della storia recente della multinazionale e soprattutto analizzate le innovazioni strategiche e tecnologiche che hanno permesso alla stessa di raggiungere negli ultimi anni ottimi risultati, senza tralasciare l'impegno nel migliorare costantemente il proprio processo produttivo in chiave sostenibile.

3.2 La crescita di Adidas

“Our core belief is that through sport we have the power to change lives, our mission is to be the best sports company in the world”³⁴

Sotto l’egida di una *mission* orientata al miglioramento della posizione competitiva nell’industria degli articoli sportivi, *Adidas* si impegna da anni nel migliorare la qualità dei prodotti che vende al grande pubblico e al tempo stesso nel rafforzare il valore percepito dei propri brand, *adidas* e *Reebok*, per incrementare in maniera sostenibile la presenza del gruppo a livello globale.

Partendo proprio dall’analisi degli articoli trattati dall’azienda tedesca, le tre macrocategorie sulle quali si concentrano gli sforzi di produzione e di vendita sono:

- **Apparel (Abbigliamento)**: categoria che comprende i vari capi di abbigliamento tecnici e *sports inspired*. All’interno della stessa si trovano infatti quei capi finalizzati all’utilizzo in specifiche discipline sportive ma anche tute, t-shirt, felpe, giacche e altri capi destinati all’utilizzo nella quotidianità.
- **Footwear (Calzature)**: categoria che comprende tutte le calzature commercializzate con i brand proprietari del gruppo *Adidas*, dalle linee più tecniche, destinate ad un utilizzo professionale, fino alle numerose *sneakers* per le varie tipologie di consumatori.
- **Hardware (Accessori e Attrezzature)**: categoria che racchiude varie tipologie di attrezzature e accessori utilizzati dagli atleti in differenti discipline sportive. Il catalogo comprende borse, zaini, corde, palloni, supporti per i muscoli e altri articoli che vanno a completare l’offerta di valore per atleti professionisti e amatori.

Come evidenziato nel più recente report annuale della multinazionale, solamente nel 2019 l’azienda ha prodotto in tutto 528 milioni di capi di abbigliamento, 448 milioni di paia di scarpe e 127 milioni di attrezzature sportive. La vendita della suddetta produzione ha fruttato al gruppo più di **23,6 miliardi di euro** e un ricavo netto pari a **1,918 miliardi di euro**. Tali dati sono frutto di una crescita costante che ha caratterizzato l’ultimo decennio dell’azienda tedesca. La stessa infatti nel 2009 registrò vendite totali per un valore pari a 10,30 miliardi di euro ottenendo un utile netto di 245 milioni di euro, per poi rimodellare negli anni successivi la percezione del suo brand principale, concludere importanti acquisizioni e migliorare

³⁴ Adidas AG, *Annual report*, 2019, pag. 2

sensibilmente i margini operativi, raddoppiando il flusso in entrata e garantendosi un ritorno dell'11% sulle operazioni ordinarie.

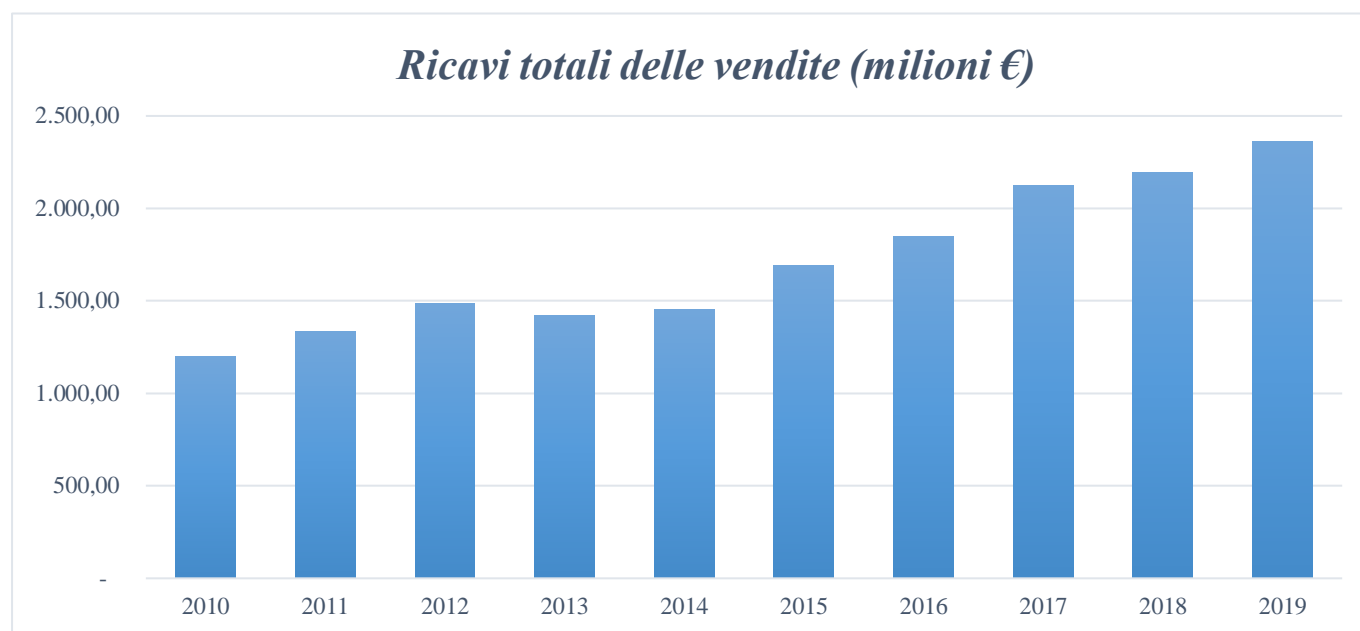


Figura 30 – Evoluzione dei ricavi totali delle vendite di Adidas (2010-2019)

Alla evidente crescita del fatturato dell'azienda hanno contribuito in maniera proporzionale le vendite di tutte le categorie di prodotti commercializzate da Adidas, anche se lo sviluppo maggiore ha riguardato il segmento delle calzature. Ad oggi infatti la categoria *Footwear* influisce in maniera determinante sul risultato operativo della multinazionale, e ciò è testimoniato dal fatto che nel 2019 sono state registrate, internamente al segmento considerato, vendite per un valore superiore ai 13,5 miliardi €, più del doppio del valore registrato nel 2010 (5,38 miliardi €). Se pur vero che le calzature sportive valgono da sole più della metà dei ricavi totali dell'azienda tedesca, non sono di certo da sottovalutare le categorie *Apparel* e *Hardware*, le quali completano il quadro rispettivamente con valori pari a 8,96 miliardi € e 1,15 miliardi di euro. Infatti, una crescita stabile e costante come quella registrata nel segmento *Footwear* ha riguardato in questi anni anche la categoria dell'abbigliamento, mentre il valore delle attrezzature e degli accessori sportivi ha registrato un andamento stabile nel decennio considerato, confermando ogni anno un valore simile a quello dell'anno precedente.

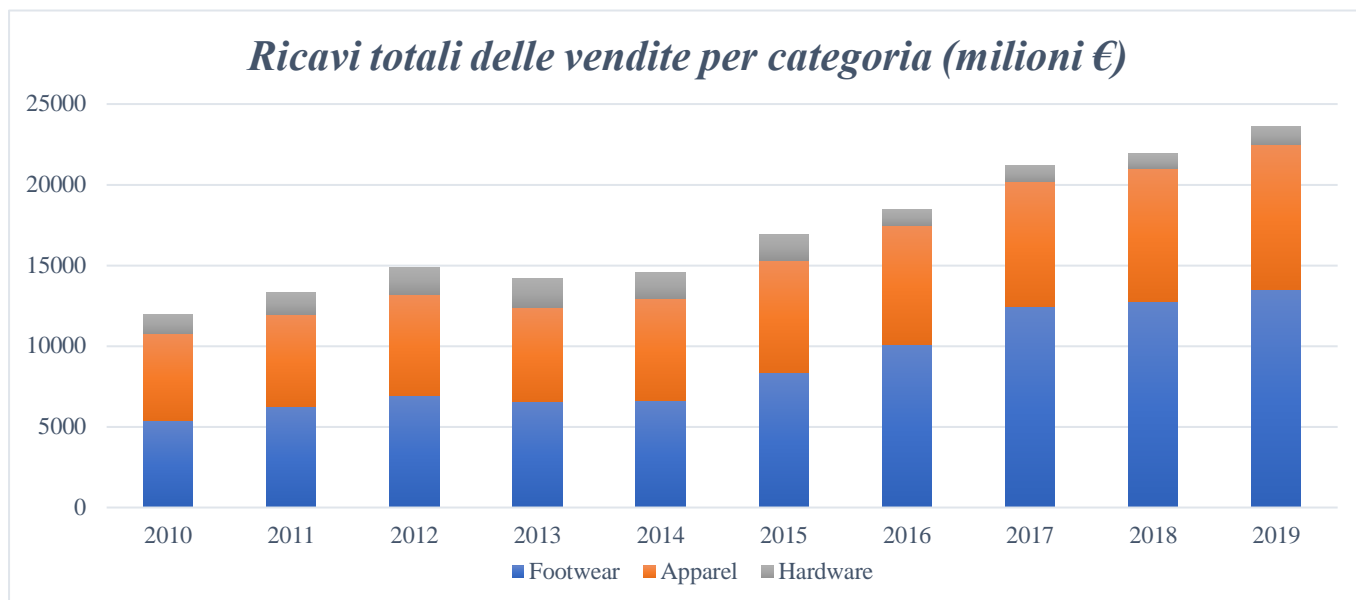


Figura 31 – Evoluzione dei ricavi totali delle vendite del gruppo Adidas per categoria di prodotti (2010-2019)

Con riferimento alla segmentazione geografica delle vendite, nel 2019 il mercato asiatico ha rappresentato il 34% del valore totale, seguito dal mercato europeo che ha raggiunto quota 26% e da quello nordamericano che ha sfiorato la quota del 22%. Come è possibile vedere dal grafico qui sotto riportato, le vendite delle varie categorie dei prodotti non si concentrano unicamente in un'area valutaria o continentale e, espandendosi in diversi mercati, garantiscono al gruppo una maggiore ripartizione delle entrate che tutela l'impresa dalla presenza di shock temporanei di domanda nelle singole aree geografiche. Proprio per questo motivo nel primo mese del 2020 l'azienda non ha sofferto in maniera eccessiva il crollo della domanda cinese a seguito della diffusione dell'epidemia da SARS-Cov-2, accusando il colpo in maniera più marcata solamente quando la pandemia si è diffusa in tutto il mondo.

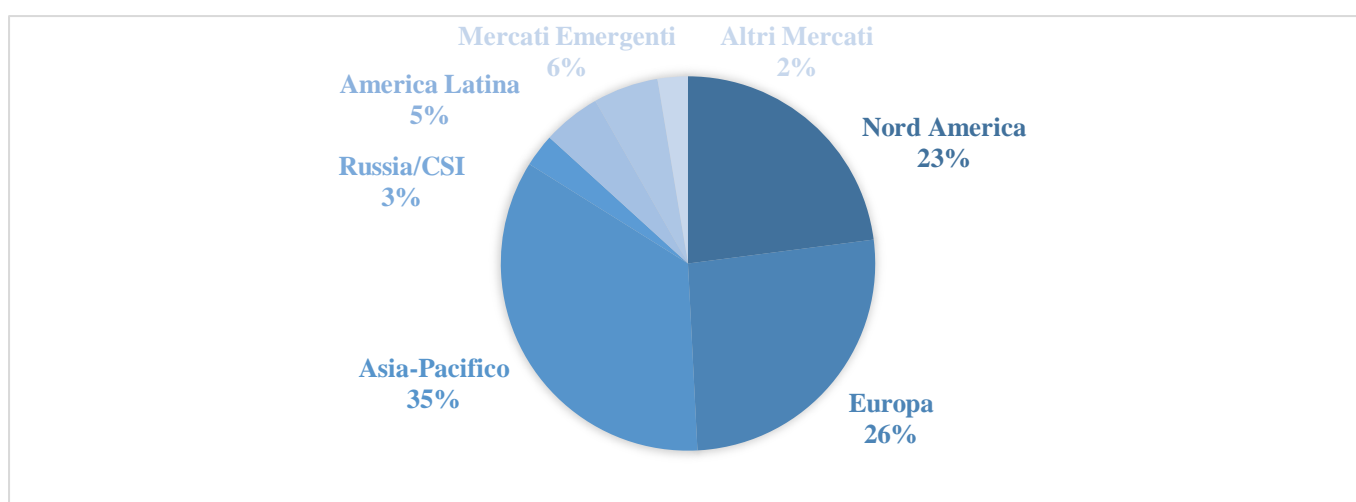


Figura 32 – Distribuzione geografica del valore delle vendite del gruppo Adidas AG³⁵

³⁵ Adidas AG, Annual report, 2019, pag. 96

Ulteriori dati importanti che chiariscono il quadro operativo dell'azienda tedesca sono il margine lordo, che l'azienda ha sensibilmente migliorato nel corso degli anni, la contrazione della percentuale delle spese operative sul totale delle vendite e il miglioramento del margine operativo. A testimonianza di ciò, il margine lordo si è attestato nel 2019 a quota 52%, leggermente superiore al 51,8% dell'anno precedente e decisamente migliore rispetto al 48% registrato nel 2015³⁶. Nell'ultimo esercizio è anche diminuita la percentuale delle spese di marketing e di gestione dei punti vendita sul totale dei prodotti venduti, ad oggi pari al 12,9%, ed infine è stata registrata una crescita totale del margine operativo di 0,4 punti percentuali, che si attesta a inizio 2020 a quota 11,3%, dovuta all'effetto combinato dell'aumento del margine lordo e della contrazione delle spese operative.

Dal punto di vista strutturale-finanziario è opportuno ricordare che *Adidas* è divenuta pubblica il 17 novembre del 1995 ed è quotata nella borsa valori tedesca di Francoforte. All'inizio del 2020 contava più di 195 milioni di azioni circolanti per una capitalizzazione di mercato di oltre 56 miliardi di euro. Ad oggi, le quote della company tedesca sono per l'89% di proprietà di investitori istituzionali, per il 9% di investitori privati e per il restante 2% della stessa azienda, che le ha riacquistate sul mercato. Le ottime performance raggiunte dall'impresa e l'elevato valore dei suoi brand gli hanno inoltre permesso di entrare a far parte di numerosi indici azionari di rilievo, fra i quali è opportuno citare il DAX-30, l'EURO STOXX 50 e l'*MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods*. Come riportato nel *financial report* dell'ultimo esercizio, la realtà tedesca ha registrato nel 2019 un miglioramento del prezzo delle sue azioni del 59% rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente: l'impresa ha infatti performato altamente meglio della media delle varie realtà operanti nel settore che invece è cresciuta nello stesso arco temporale del 37%. *Adidas* è stata la seconda impresa in termini di crescita del valore azionario tra quelle presenti nell'indice DAX-30 e ciò è testimoniato dall'alta fiducia degli investitori nei risultati operativi raggiunti nell'ultimo esercizio e nell'organizzazione strategica dell'impresa degli ultimi anni.

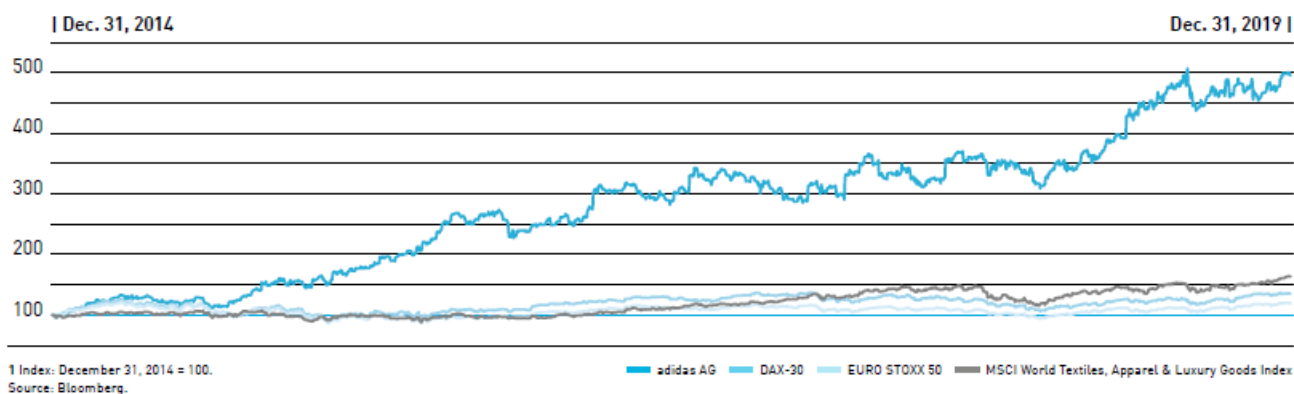


Figura 33 – Evoluzione del prezzo delle azioni Adidas AG (2014 – 2020) indicizzato al 31 dicembre 2014

³⁶ È opportuno precisare che nel 2015 alcuni marchi dell'azienda come *TaylorMade*, *Adams Golf* e *Ashworth* erano considerati nel calcolo dei dati aggregati presentati in questa sede. Dal 2016 in poi i dati si riferiscono solamente ai marchi principali dell'azienda (*adidas* e *Reebok*) a seguito delle cessioni dei brand precedentemente elencati avvenute nel 2016/2017.

Nonostante l'anno precedente si sia concluso con questa marcata nota positiva per la performance della multinazionale, come le molte altre realtà del settore, l'azienda tedesca ha subito l'impatto del virus Covid-19 nei primi mesi del 2020 e il valore delle azioni ha subito a fine febbraio una decisa contrazione. Infatti, l'effetto della minaccia sanitaria mondiale ha portato in poco tempo alla chiusura di numerose attività produttive non essenziali in gran parte dei paesi in cui l'impresa opera e ciò, sommato al crollo dei consumi, prima nel mercato cinese, e poi in Europa e negli Stati Uniti, ha influito negativamente sul valore della capitalizzazione dell'impresa tedesca. Sebbene infatti a metà dell'anno corrente siano stimate importanti riaperture nel mercato asiatico, nel resto del mondo si prospetta una ripresa nel medio/lungo termine e il segmento in cui opera *Adidas* è stato fortemente penalizzato anche dal rinvio dei Giochi Olimpici di Tokyo e del Campionato Europeo di Calcio. L'impatto dell'attuale situazione economico-sanitaria è quindi indubbiamente elevato e probabilmente le sue conseguenze si distribuiranno durante l'arco dell'intero esercizio. Gli effetti sono evidenti anche dal punto di vista finanziario: il valore della singola azione, pari a 289,80€ il 31/12/2019, ha superato i 316,00€ il 15 gennaio dell'anno corrente per poi affrontare un rapido declino che lo ha portato al minimo di 166,92€ il 18/03/2020. Tuttavia, gli investitori credono nelle potenzialità del gruppo di uscire dalla crisi continuando il percorso di crescita che ha caratterizzato gli ultimi anni dell'azienda, e per questo motivo la quotazione di *Adidas AG* ha superato nuovamente la soglia dei 225€ il 14 aprile 2020, tornando ai livelli di valutazione del Q2-2018. La direzione dell'azienda, non considerando la presenza del virus, aveva stimato al termine dell'esercizio precedente una crescita dei ricavi compresa tra il 6% e l'8% per il 2020 ma, posto che tale scenario chiaramente non si verificherà, tali stime sono state rivisitate. Con la pubblicazione dei dati finanziari riguardanti il primo trimestre dell'anno corrente, il CEO Kasper Rorsted ha dichiarato che la chiusura del 70% degli *store* fisici di *Adidas* in tutto il mondo e la riduzione del 19% delle entrate realizzate nel Q1 sono indicatori che non permetteranno all'azienda di mantenere i livelli di crescita precedentemente registrati, ma la stessa potrà ancora ambire a migliorare parzialmente la sua posizione competitiva grazie allo sfruttamento dei canali digitali. Infatti, il valore generato dagli stessi ha registrato nel primo trimestre dell'anno una crescita del 35%, con un picco del 55% a marzo, mese in cui nella maggior parte dei paesi dove *Adidas* opera sono state prese misure per favorire il distanziamento sociale e limitare gli spostamenti.

3.3 L'innovazione strategica: *Creating the new*

Il gruppo *Adidas AG* nel marzo 2015 ha deciso di rivedere, correggere e ampliare la propria strategia *corporate* per sfruttare al meglio le opportunità presenti nel settore degli articoli sportivi e dell'abbigliamento *sports inspired*, concentrandosi prevalentemente sui due brand principali, *adidas* e *Reebok*. La nuova strategia, che prende il nome evocativo *Creating the new*, è stata presentata agli investitori in un documento nel quale sono stati enunciati gli obiettivi che il management aziendale

intendeva raggiungere nell'arco di un periodo quinquennale ed il modo in cui dovevano essere riorganizzate le risorse per farlo. Prima di analizzare nel dettaglio le singole parti che compongono la suddetta strategia, la quale terminerà il suo percorso di vita nell'anno corrente, è utile presentare sinteticamente la situazione della multinazionale nell'anno in cui la stessa pone le sue basi, in modo tale da avere un quadro puntuale della situazione economico-finanziaria della realtà tedesca nella fase di partenza del nuovo piano.

VALORI DELL'ESERCIZIO CONCLUSO IL 31/12/2015

VENDITE DEL GRUPPO	16,915 Miliardi €
EBITDA	1,475 Miliardi €
PROFITTO OPERATIVO	1,094 Miliardi €
NET INCOME	720 Milioni €
NET INCOME DISPONIBILE PER GLI AZIONISTI	668 Milioni €
MARGINE COMMERCIALE	48,3%
MARGINE OPERATIVO	6,5%
ROE	11,2%
CAPEX	513 Milioni €
VALORE DELLA SINGOLA AZIONE	89,91€
NUMERO DI IMPIEGATI	55.555

Figura 34 – Financial Highlights del 2015

L'azienda tedesca nel 2015, sotto la guida del CEO Herbert Hainer, era in una posizione decisamente stabile poiché negli anni precedenti la stessa aveva ottenuto discreti successi a livello competitivo. Infatti, grazie all'espansione del gruppo durante l'arco temporale 2010-2015, *Adidas* ha sfiorato il raggiungimento del target di vendita stimato per lo stesso anno a 17 miliardi € e ha recuperato un posizionamento considerevole per il suo brand principale in Europa, raggiungendo a livello globale una *market share* del 9,7% nella categoria *athletic footwear* e una quota pari all'11,6% nel segmento *athletic apparel*³⁷. Nello stesso periodo, la multinazionale ha registrato un incremento dei ricavi del 40%, con picchi del 70% nei mercati emergenti, ed ha investito in maniera considerevole sulla piattaforma *e-commerce* proprietaria, totalizzando più di 500 milioni di fatturato interamente sul suddetto canale. Nel focalizzarsi sul raggiungimento di questi risultati, non tutti i *benchmark* fissati all'inizio del quinquennio sono stati raggiunti dal gruppo tedesco e, fra tutti, il dato che ha suscitato maggiore attenzione è stato il **basso margine operativo** registrato nel 2015 (6,5%) rispetto all'atteso 11%. Inoltre, nel quinquennio considerato, l'azienda ha sofferto di una considerevole **perdita di agilità**, rallentando la sua capacità di risposta ai bisogni del mercato rispetto agli anni precedenti,

³⁷ Statistiche tratte dal portale web *Statista.com*

e ciò ha influito sia sulle performance dei suoi brand nel mercato nordamericano, sia sulla trasformazione in atto del marchio *Reebok*, che ha impegnato il management aziendale più di quanto previsto. Queste stesse criticità rilevate hanno successivamente influenzato le decisioni prese dalla direzione dell'impresa durante il primo trimestre del 2015, contribuendo alla definizione dei nuovi obiettivi quinquennali e alla creazione della nuova strategia.

Con il motto *Creating the new*, il nuovo piano strategico di *Adidas* si concentra sui desideri dei consumatori target per raggiungere la posizione di migliore designer, produttore e rivenditore di abbigliamento e calzature sportive (tecniche e non) grazie a un focus specifico su tre scelte strategiche che sono state categorizzate con le diciture *Speed*, *Cities* e *Open Sources*. L'intero piano quinquennale (2015-2020) ha l'obiettivo di costruire una *truly consumer-led organization*, ovvero di riorganizzare attivamente le varie fasi del processo produttivo e i *touch point* sulla base degli effettivi bisogni delle varie categorie di clienti, in modo tale da aumentare gli indici di profittabilità in modo sostenibile, senza diluire il valore dei propri brand.

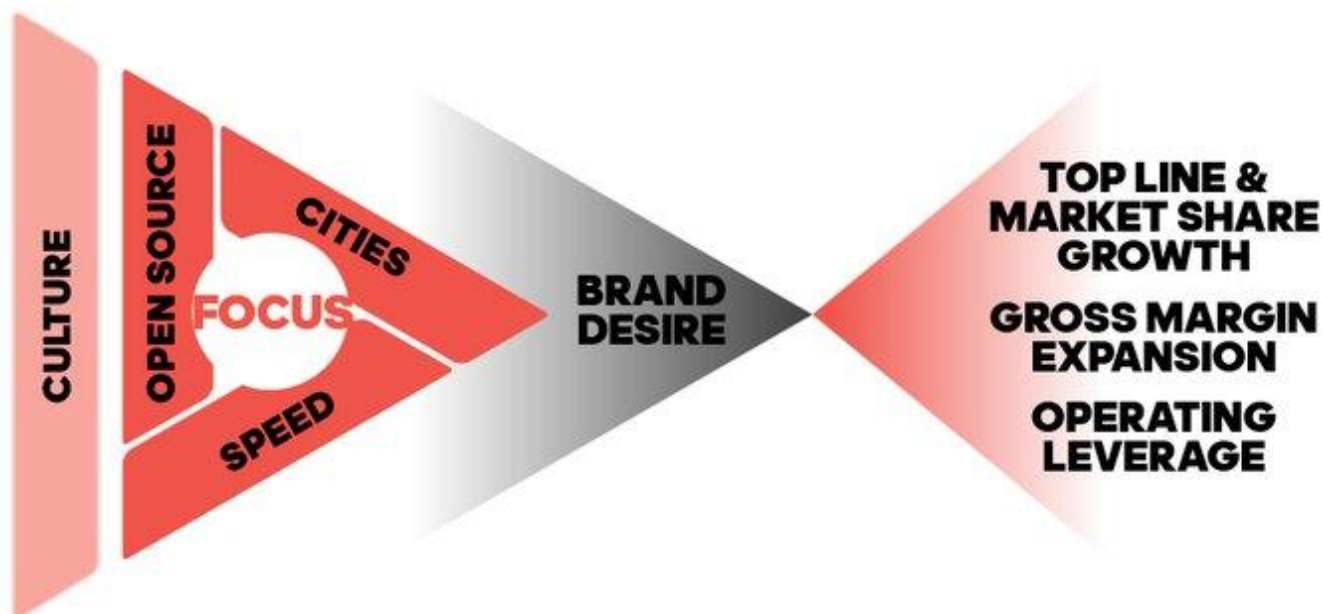


Figura 35 – Grafica riassuntiva della strategia *Creating the new*³⁸

Partendo proprio dalla *velocità*, il nuovo piano strategico di *Adidas* punta a migliorare le tempistiche con cui l'azienda rende disponibili ai clienti i propri prodotti. Infatti, come precedentemente visto nell'analisi di Porter specifica per il settore degli articoli sportivi, la velocità è un elemento chiave che influenza in maniera significativa i profitti poiché incide direttamente sulle dinamiche presenti nel rapporto tra i consumatori e l'azienda ma anche fra *retailer* terzi e *Adidas*. Banalmente, più l'impresa è in grado di comprendere le esigenze del mercato e di tradurle in prodotti disponibili in tempi brevi, **più i consumatori**

³⁸ Immagine presenti nel sito ufficiale <https://www.adidas-group.com>

sono attratti dall'offerta di valore della stessa azienda. Questo elemento, unito al fatto che il network di *Adidas* vanta in tutto più di 150.000 *retailer* online e fisici, fa sì che l'effetto positivo dovuto all'incremento della reattività con cui vengono immessi i prodotti nel mercato sviluppi una magnitudo maggiore, in quanto non incide solamente sulle vendite degli *store* proprietari, ma si amplia in una catena di distribuzione molto più vasta, rendendo possibile lo **sfruttamento ottimale del potere contrattuale** che l'azienda tedesca ha con i suoi partner commerciali in tutto il mondo.

I benefici connessi all'aumento della velocità di produzione e di distribuzione hanno contribuito in questi anni ad un'elevata disponibilità dei prodotti, alla riduzione del rischio di inventario e ad un concreto aumento dei margini di guadagno per la stessa azienda. I dati comunicati dalla multinazionale, aggiornati al 31/12/2019, confermano che tutte le linee di prodotto per le quali sono stati sostenuti gli investimenti atti a incrementare la velocità di produzione e di trasferimento di componenti e beni finali hanno contribuito ad un aumento del valore netto delle vendite del 47% rispetto ai dati di partenza del 2015, pienamente in linea con l'obiettivo di superare una crescita del 50% a fine 2020. Tale risultato in particolare è stato raggiunto grazie al migliore coordinamento della catena produttiva e distributiva, il quale ha permesso all'azienda di sviluppare competenze chiave in ottica di ***fast creation e fast replenishment*** (creazione e riassortimento veloci). Dal punto di vista creativo, un numero sempre maggiore di linee di prodotti non sono più sviluppate in anticipo rispetto ai bisogni stagionali, ma sono direttamente pensate e prodotte all'interno della stagione di vendita. Questo a sua volta è reso possibile grazie alla contrazione dei tempi di produzione e di *go-to-market* che per la maggior parte dei prodotti della multinazionale sono attualmente inferiori a 60 giorni, e per il 20% della produzione totale tale dato è ulteriormente dimezzato, rimanendo entro la soglia dei 30 giorni.

In relazione al secondo punto della nuova strategia di *Adidas*, con il concetto di ***città*** il gruppo sottolinea l'importanza che hanno per l'azienda i *touch point* con cui la stessa entra in contatto con i consumatori. Tali punti sono infatti riconosciuti come uno dei *driver* di valore fondamentali, in grado di avvicinare il grande pubblico alla cultura della multinazionale. Nello specifico, la strategia si basa sulla decisione di concentrare ingenti investimenti in sei città-simbolo, catalogate come *most influential global key-cities*: Londra, Los Angeles, New York, Parigi, Shanghai e Tokyo. Tale scelta strategica ha come obiettivo quello di proporre ai consumatori di queste città un'esperienza di acquisto decisamente rivisitata che sia in grado di attirare una vasta porzione di "innovatori" poiché questi, a loro volta, sono in grado di **influenzare la grande maggioranza del pubblico**. La selezione delle città che fanno parte di tale piano strategico è stata infatti basata sulla crescita economica che le ha caratterizzate negli ultimi anni e che è prevista nel prossimo futuro, in maniera tale da raggiungere un posizionamento forte del brand *adidas* negli ambienti riconosciuti come **altamente dinamici**. Grazie al raggiungimento di tale obiettivo intermedio è quindi possibile influenzare una porzione di clienti sempre maggiore, la cui attivazione non è dovuta direttamente alle

politiche di marketing decise dall'azienda, ma ricade sul passaparola e sulle relazioni presenti fra le varie comunità (quelle che sono alla base del coefficiente di influenza interno teorizzato da Frank Bass).

Gli elementi chiave che compongono questa scelta strategica sono quindi **l'attivazione delle comunità**, la **presentazione dei prodotti** della casa tedesca e **l'evoluzione dell'esperienza di acquisto**. In particolare, il progetto di *over investment* all'interno delle citate località ha l'aspirazione di sfruttare tutti i propri *asset*, materiali e non, per raddoppiare entro il 2020 le vendite dei prodotti registrate nel 2015. Per fare ciò, *Adidas* ha scelto di focalizzarsi sulla comunicazione diretta dei valori che ispirano la sua attività nei mercati più profittevoli, conquistando la fiducia delle comunità locali di atleti e *trend-setter*. Naturalmente, una presenza così capillare all'interno di queste città offre all'azienda anche l'opportunità di presentare negli stessi luoghi le nuove linee di prodotto e le collezioni esclusive. A titolo esemplificativo, entrambe le innovazioni *Futurecraft Loop* e *Speedfactory*, che verranno approfondite nelle sezioni successive, sono state presentate in contemporanea negli *store* delle sei città, ottenendo sin da subito un'elevata attenzione mediatica che si è poi riversata anche al di fuori delle località di nicchia. Inoltre, parallelamente ai benefici fino ad ora descritti, una presenza così massiccia in questi luoghi strategici ha permesso al management di testare e migliorare proprio in queste città l'esperienza di acquisto per i consumatori finali. I *flagship store* di Londra e New York sono stati completamente ridisegnati per immergere i consumatori in una realtà dinamica che ha contribuito in maniera considerevole all'aumento del valore del brand principale del gruppo *Adidas AG*, che nel 2019 ha superato il valore di 13 miliardi di dollari, conquistando la terza posizione all'interno della nota classifica *BrandZ Apparel top 10*³⁹.

Sempre in relazione all'aumento del valore del proprio marchio, la terza ed ultima direttiva strategica sulla quale *Adidas* ha basato il percorso di crescita dell'ultimo quinquennio prende il nome di ***Open sources*** e fa riferimento ad un modello di innovazione *multi-source* che ha l'obiettivo di connettere tutti i nodi del network dell'azienda, sfruttandone al massimo il potenziale. La multinazionale da anni si impegna per siglare partnership che possano aumentare il valore della sua offerta, ma dal 2015 tale pratica ha raggiunto un ulteriore *step* in quanto si è concretizzata in un piano strategico altamente concentrato sulle collaborazioni con atleti e volti noti dell'industria della moda e della musica **per aumentare la creatività del processo ideativo e sviluppare nuovi prodotti**. Ad oggi infatti continuano le profittevoli collaborazioni con Kanye West, Pharrell Williams, Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons e Alexander Wang, artisti e designer di successo che hanno lanciato linee esclusive di abbigliamento, calzature e accessori con *Adidas*. A titolo esemplificativo, la partnership con Kanye West per la produzione delle *sneakers* targate *adidas-Yeezy* che risale al 2013, a seguito di un trascorso dell'artista statunitense con la rivale *Nike*, è stata valorizzata negli anni successivi fino a diventare un'icona di stile nota in tutto il mondo il cui valore stimato da *Forbes* supera 1,5 miliardi di dollari⁴⁰. Inoltre, l'iniziativa strategica tesa ad

³⁹ BrandZ, *Top 100 Most Valuable Global Brands*, 2019, pag. 171

⁴⁰ *Inside the Billion Dollar Yeezy Empire*, tratto da <https://www.forbes.com/>

espandere i confini delle fonti di innovazione per l'azienda tedesca ha spinto *Adidas* a stringere partnership con acceleratori di start-up come *Fashion for good*, per migliorare il processo di innovazione sostenibile all'interno del settore, e *Station F*, con il fine di promuovere l'innovazione digitale nel mondo dello sport.

Tutti i fattori appena descritti, uniti alla proficua gestione dei business e dei marchi di proprietà di *Adidas AG*, hanno permesso all'azienda di ottenere al quarto anno della strategia eccellenti risultati, sia in termini di vendite che in termini di margini di guadagno e valore azionario. Infatti, come è possibile apprezzare dalla tabella qui sotto riportata, il valore aggregato delle vendite del gruppo è aumentato approssimativamente del 40%, il margine operativo è aumentato di 4,8 punti percentuali e il prezzo alla chiusura dell'esercizio della singola azione è più che triplicato nell'arco di tempo considerato. Sebbene, come precedentemente anticipato, l'impatto del virus Covid-19 avrà inevitabilmente delle ripercussioni sui dati finanziari del 2020, ultimo anno della strategia *Creating the new*, i risultati fino ad ora ottenuti dall'azienda sono frutto di una crescita sostenibile che, come dichiarato dall'attuale CEO Kasper Rorsted, tornerà ai suoi standard una volta che l'emergenza sanitaria sarà superata.

	VALORI DELL'ESERCIZIO CONCLUSO IL 31/12/2019	VAR. 2015-2019
VENDITE DEL GRUPPO	23,64 Miliardi €	+39,76%
EBITDA	3,845 Miliardi €	+161%
PROFITTO OPERATIVO	2,66 Miliardi €	+143%
NET INCOME	1,918 Miliardi €	+166%
NET INCOME DISPONIBILE PER GLI AZIONISTI	1,976 Miliardi €	+196%
MARGINE COMMERCIALE	52%	+3,7pp
MARGINE OPERATIVO	11,3%	+4,8pp
ROE	29,1%	+17,9pp
CAPEX	711 Milioni €	+38,6%
VALORE DELLA SINGOLA AZIONE	289,80 €	+222%
NUMERO DI IMPIEGATI	59.533	+7%

Figura 36 – Financial Highlights del 2019

3.4 L'innovazione tecnologica: il *driver* concreto del successo

“Creating innovative concepts to meet the needs of athletes and consumers is a prerequisite to strengthening our market position in the sporting goods industry and a premise to being the best sports company in the world”⁴¹

Con queste parole, all'interno dell'ultimo report annuale pubblicato da *Adidas*, il management della multinazionale tedesca sottolinea l'importanza della funzione innovazione per raggiungere la *mission* stabilita dalla stessa azienda. L'attività di innovazione viene infatti percepita come un **prerequisito essenziale** per poter soddisfare i bisogni dei consumatori che, mutando ed evolvendosi con il passare del tempo, necessitano di una proposta di valore che consideri e incontri le nuove esigenze.

La componente innovativa affonda le radici nella storia di *Adidas*, infatti l'azienda tedesca è stata protagonista sin dal suo esordio dell'evoluzione dei bisogni degli atleti professionisti. Proprio la stessa impresa si è distinta nei primi anni di vita rispetto ai competitor grazie alla robustezza delle proprie calzature, la cui struttura era sostenuta da due (divenute successivamente tre) strisce rinforzanti laterali, le quali ad oggi rimangono la componente estetica più riconoscibile per la maggior parte dei prodotti dell'azienda. Successivamente, tale approccio si è sviluppato in maniera professionale, come testimonia la rivoluzionaria aggiunta dei tacchetti in gomma alle calzature per ottenere un'aderenza maggiore nella corsa e in altri sport come il calcio. Queste innovazioni di prodotto sono state solamente l'inizio di ciò che ha portato la multinazionale tedesca a raggiungere le dimensioni attuali, infatti, dagli anni 50 del secolo precedente, *Adidas* ha continuato a sperimentare numerose altre migliorie per i suoi articoli sportivi. A titolo esemplificativo, negli anni 60 è stata lanciata la prima scarpa progettata esclusivamente per il running, che ha riscosso un grande successo e ha contribuito ad aumentare l'attenzione da parte degli atleti nei confronti della casa tedesca, e negli anni 80 sono state progettate le *Micropacer*, calzature da utilizzare per la corsa che vantavano il primo antenato dei moderni dispositivi *wearable*, ovvero un piccolo processore con uno schermo LCD in grado di tenere traccia della distanza percorsa e del consumo calorico.

Ad oggi, la funzione innovazione all'interno dell'impresa ha allargato il suo campo di estensione e non riguarda più solamente migliorie incrementali per i **prodotti** destinati agli atleti, ma trova un terreno fertile anche nei **processi di produzione**, nei **servizi offerti al grande pubblico**, nel **miglioramento della sostenibilità** e nello sfruttamento delle **potenzialità della digitalizzazione**. Infatti, la *company* tedesca basa l'organizzazione di tale funzione in accordo a cinque pilastri fondamentali:

⁴¹ *Adidas Ag, Annual report, 2019, pag. 67*

- **Athlete Innovation:** il punto di partenza del successo di *Adidas* rimane presente anche negli attuali sviluppi risultando un elemento chiave per la percezione positiva dei prodotti dell'azienda. Studiando i bisogni degli atleti nelle varie discipline sportive, capendo le loro necessità e interagendo con gli stessi, *Adidas* ha l'obiettivo di rendere disponibile al grande pubblico calzature, abbigliamento ed accessori che abbiano un'elevata qualità e caratteristiche sempre più specifiche in modo da essere utilizzati al meglio nelle singole discipline sportive.
- **Manufacturing Innovation:** per raggiungere velocemente i consumatori e sfruttare al massimo il suo potenziale di vendita, l'azienda si impegna nell'innovare costantemente i processi produttivi. L'impegno riservato alla manifattura di calzature, accessori e articoli di abbigliamento ha portato *Adidas* a testare negli ultimi anni il modello *Speedfactory*, punto cardine della strategia *Creating the New*, la cui descrizione merita un approfondimento più dettagliato nelle pagine successive.
- **Digital and Experience Innovation:** I risultati raggiunti dall'azienda tedesca si sono concretizzati anche grazie ad un corretto utilizzo dei nuovi canali digitali che hanno rivoluzionato le dinamiche del settore di riferimento e le abitudini di acquisto dei consumatori. *Adidas* per tale motivo sottolinea l'importanza di investire nelle nuove piattaforme digitali, e la stessa app dell'azienda, per la quale sono state introdotte componenti basate sull'intelligenza artificiale, ne è un chiaro esempio. Quest'innovazione in particolare ha contribuito a migliorare nettamente la performance del canale di vendita, aumentando la media del numero dei prodotti suggeriti nei carrelli virtuali dei vari clienti del 960%⁴². In aggiunta, l'importanza di tali canali non risiede solamente nella possibilità di sfruttare al meglio il legame commerciale diretto con i clienti, ma anche nell'opportunità di utilizzare una piattaforma versatile dove promuovere la cultura dell'azienda e coinvolgere la *community* di appassionati.
- **Sustainability Innovation:** in ottica di una crescita sostenibile dell'azienda, il management di *Adidas* negli ultimi anni ha stretto numerose partnership e portato avanti vari progetti con aziende private ed enti pubblici per ridurre ad ogni esercizio l'impatto ambientale derivante dalla propria attività e da quelle dei suoi fornitori e partner indipendenti. Infatti, come sarà evidenziato più nel dettaglio nella sezione dedicata alla sostenibilità, l'impresa tedesca si è occupata di ripensare il processo produttivo degli articoli sportivi e lo stesso utilizzo dei suoi prodotti in chiave sostenibile, avvicinandosi sempre di più ad un modello di produzione circolare.

⁴² Dan Berthiaume, *Adidas deploys AI to help shoppers complete their look*, articolo tratto da chainstorage.com

- **Female Athlete Innovation:** con un focus specifico sul segmento di mercato femminile, *Adidas* prova a comprendere le esigenze specifiche delle consumatrici disegnando linee di abbigliamento e accessori per atlete che siano quanto più versatili per essere utilizzati in differenti contesti.

Nel seguire tali direttive strategiche, l'impresa attinge idee e sviluppa progetti valorizzando numerose fonti di innovazione. Infatti, risulta prioritario il ruolo svolto dal **network dell'azienda** che comprende numerosi fornitori, *tech-company* come *Carbon* e *BASF*, e realtà ben note nel mondo della tecnologia e dell'innovazione come le già citate *Station F* e *Fashion for Good*. Grazie a queste collaborazioni e all'impegno economico dall'azienda che negli ultimi cinque anni ha investito una **media di 156 milioni** di euro l'anno per il dipartimento ricerca e sviluppo, la macro-direzione strategica si è concretizzata in importanti innovazioni di prodotto e di processo.

<i>Anno</i>	<i>Investimenti R&D (Milioni €)</i>	<i>Personale R&D</i>
2015	139	993
2016	149	1.021
2017	187	1.062
2018	153	1.041
2019	152	1.007
Totale investito 2015-2019	780 (media 156ml/anno)	-

Figura 37 – Investimenti e personale impiegato nella funzione Ricerca e Sviluppo

3.4.1 L'innovazione di processo e il modello *Speedfactory*

Rispetto alle varie innovazioni tecnologiche sulle quali la direzione di *Adidas* si è concentrata durante gli ultimi anni, per ciò che riguarda i processi di produzione è opportuno soffermare l'analisi sul modello *Speedfactory*, ovvero il prototipo di una fabbrica quasi completamente automatizzata che permette una drastica riduzione dei tempi di produzione delle calzature sportive, oltre che un luogo dinamico dove sperimentare nuove tecniche di manifattura e design dei prodotti.

Il progetto nasce sotto l'egida della direzione strategica *Speed*, precedentemente analizzata, con il fine di contrarre in maniera significativa il tempo di produzione di alcuni articoli sportivi da consegnare ai rivenditori. Nel 2017, dopo soli due anni dalla scelta del management di concentrarsi su tale priorità, sono state aperte due fabbriche organizzate secondo questo modello in Germania, ad Ansbach, e negli Stati Uniti d'America, ad Atlanta. Gli spazi sono stati progettati e realizzati da *Adidas* in collaborazione con *Oechsler*, azienda tedesca leader nel settore delle innovazioni industriali riguardanti l'utilizzo di materie plastiche, ed il loro utilizzo ha portato alla sperimentazione di un processo di produzione per le calzature sportive molto

più breve rispetto a quello precedentemente utilizzato. Infatti, grazie alla stampa 3D ed alle automazioni applicate nelle varie fasi di produzione, come la tecnologia *3D tracking* e la termosaldatura digitale, il tempo necessario per rendere disponibile una calzatura, dal design alla consegna del prodotto finito, è stato contratto da circa diciotto settimane a **14 giorni**. Un esempio concreto dei prodotti che hanno beneficiato di tale sperimentazione è la linea di scarpe da corsa *AM4*, la quale vanta caratteristiche altamente innovative come la *torsion bar* che permette il corretto piegamento della calzatura per avere flessibilità e stabilità, o il chip NFC, inserito nei nuovi modelli prodotti dalla casa tedesca, per garantire l'autenticazione degli articoli.

Nonostante i successi raggiunti dalle due fabbriche in termini di sperimentazione e innovazione, a fine 2019 l'azienda ha deciso che i due impianti pilota avrebbero concluso il loro ciclo di vita entro aprile 2020. Questa decisione è stata presa nell'ottica di iniziare ad applicare le varie tecniche innovative utilizzate nelle *speedfactories* all'interno delle fabbriche delocalizzate in Asia, dove attualmente sono situati più del 90% degli impianti produttivi. L'azienda infatti, al fine di soddisfare l'elevata domanda dei clienti mantenendo i costi di produzione competitivi, da tempo ha optato per l'*outsourcing* dell'attività di manifattura e collabora a monte della *supply chain* con 138 partner strategici indipendenti. Per tale ragione, come ricorda il portavoce dell'azienda Rich Efrus, le conoscenze acquisite con i due progetti pilota avranno un potenziale ancora più rilevante nel momento in cui saranno applicate dove sono presenti i grandi impianti e i *know-how* relativi alla vasta produzione dell'azienda che è composta da numerose linee di prodotto e necessita di una grande quantità di differenti macchinari per realizzarle⁴³.

3.4.2 L'innovazione di prodotto e la tecnologia *Boost*

Parallelamente agli ultimi sviluppi in termini di processi produttivi, l'innovazione dei prodotti, da sempre variabile fondamentale per il modello di business della multinazionale tedesca, si è concretizzata recentemente nella tecnologia *Boost* e nel suo grandissimo potenziale di utilizzo che ha contribuito, più di ogni altro fattore, alla crescita della quota di mercato nel segmento *footwear*.

La tecnologia *Boost* affonda le sue radici nella sperimentazione della azienda chimica tedesca *Badische Anilin & Soda-Fabrik (BASF)* che nel 2007 iniziò a studiare il potenziale di un materiale formato da particelle di poliuretano termoplastico dotate di un'alta flessibilità e di una considerevole capacità di conservare l'energia. Successivamente, una volta riconosciuta la grande potenzialità di tali particelle unite grazie al vapore all'interno di un materiale solido espanso, l'*Adidas Innovation Team* ha acquistato i diritti esclusivi di utilizzo di questa nuova tecnologia, consapevole che l'applicazione di tale materiale nella

⁴³ Mark Bain, *Adidas is shutting down the robotic factories that were supposed to be its future*, tratto da www.qz.com

produzione delle soles delle scarpe da corsa avrebbe potuto **rivoluzionare lo standard** dell' *EVA foam* (acronimo inglese che indica la schiuma di etilene vinil-acetato) ampiamente utilizzato nell'industria fino al 2012. Infatti, il nuovo materiale garantiva un'ammortizzazione molto più pronunciata rispetto a quelli precedentemente utilizzati, mantenendo alti livelli di performance anche su caratteristiche importanti quali la durata, la flessibilità, la resistenza e il comfort. Ciò che ha convinto il dipartimento di innovazione all'interno della multinazionale tedesca è stato proprio il vantaggio catalogato come *return energy potential*, ovvero la capacità del materiale di assorbire l'energia cinetica dell'atleta restituendola in forma di spinta e riducendo al minimo le dispersioni.

Nel 2013 la tecnologia è stata utilizzata per la prima volta da *Adidas* per la produzione delle *Energy boost*, scarpe da corsa che hanno richiamato l'attenzione di atleti professionisti e appassionati di *sneakers* in tutto il mondo per le caratteristiche descritte. Il successo di questo prodotto ha spinto la multinazionale ad investire ulteriormente su tale tecnologia per applicarla non solo alle scarpe da running, ma anche alle linee di calzature destinate ad un pubblico di giovani appassionati e *trend-setter*. Così, nei due anni successivi alla sua introduzione, mentre Wilson Kipsang e Mary Keitany ottennero l'oro maschile e femminile nella maratona di New York indossando le scarpe professionali *Adi-ero adios Boost*, la neonata tecnologia applicata al modello *Ultraboost* fece l'ingresso nel mercato internazionale delle *sneakers* riscuotendo un enorme successo a livello mondiale.

Il potenziale innovativo è stato infatti sfruttato in maniera profittevole proprio grazie al **contesto** in cui lo stesso è stato sviluppato. Il modello *Ultraboost*, in particolare, ha rappresentato per *Adidas* un punto di svolta in quanto sono state le prime scarpe da corsa ad essere considerate al tempo stesso *casual premium sneakers*, cavalcando l'ondata di crescita che il segmento iniziava ad avere in quegli anni. Introdotto nel 2015 e utilizzato sin da subito da volti importanti del mondo della moda come Kanye West, il modello ha ottenuto una domanda talmente elevata da essere oggetto di *resale* (inteso come vendita secondaria ad un prezzo generalmente molto più elevato dell'originale) nei *marketplace* online. Infatti, nel 2017 la piattaforma di riferimento per l'acquisto e la rivendita privata di abbigliamento e calzature online *StockX* stimò che il 97% delle *sneakers* della casa tedesca rivendute all'interno del suo sito web aveva al suo interno la tecnologia *Boost*, e che il totale dei prodotti del brand *adidas* aveva raggiunto il **51% del mercato delle transazioni secondarie**⁴⁴.

Il successo ottenuto dalla nuova tecnologia nel modello *Ultraboost* del 2015, grazie al quale il grande pubblico è entrato in contatto con il nuovo standard di performance e design creato dall'azienda, non si è arrestato negli anni successivi e, al contrario, ha aumentato la sua magnitudo. Infatti, grazie all'utilizzo della tecnologia *Boost* in molte altre versioni, fra le quali è utile ricordare le già citate *Yeezy*, e la continua sperimentazione sul **materiale che ad oggi compone le soles della maggior parte dei modelli premium**

⁴⁴ Jake Woolf, *The Sneaker technology that changed a company's fortune*, tratto da www.gq.com

di *Adidas*, il team dedicato all'innovazione all'interno della multinazionale ha migliorato ulteriormente la sua applicabilità, riducendo il numero di componenti necessarie per la creazione di una calzatura completa e aumentando di un significativo 20% le potenzialità del ritorno di energia all'interno delle soles.

3.5 Un modello improntato sulla sostenibilità

Adidas, come precedentemente anticipato, pone un'elevata attenzione sulla sostenibilità del suo modello di business e si impegna nel migliorare tale aspetto mediante **azioni concrete** e **partnership strutturate**. L'azienda tedesca infatti nel 2019 ha confermato la sua presenza, per il ventesimo anno consecutivo, all'interno dei DJSI (acronimo dei *Dow Jones Sustainability Indices*), il più importante metro di valutazione della sostenibilità delle 2500 imprese più grandi quotate nel *Dow Jones Global Stock Market Index*. In particolare, la multinazionale ad oggi ha ottenuto la migliore valutazione della categoria *Textiles, Apparel & Luxury Goods* per numerosi criteri, fra i quali *Environmental Policy & Management Systems* e *Operational Eco-Efficiency*⁴⁵. Tale risultato è confermato da altri riconoscimenti altrettanto importanti quale ad esempio l'ingresso nel *Global 100 index*, un indice che raccoglie le valutazioni delle 100 aziende più sostenibili al mondo redatto annualmente dalla società di consulenza americana *Corporate Knights*⁴⁵. Queste valutazioni positive sottolineano l'impegno perpetuato dall'azienda al fine di creare un equilibrio tra le aspettative degli *shareholder* e la necessità di migliorare l'impatto sociale e ambientale del gruppo che, ad oggi, ha ridefinito precisi obiettivi in linea con i target di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite per compiere un passo avanti nella creazione del valore per l'ambiente in cui opera. Rispetto ai temi indicati nell'*Agenda 2030*, è infatti possibile sottolineare un'elevata correlazione fra il piano operativo implementato da *Adidas* e **8 dei 17 sustainable development goals (SDGs)** presentati dalle Nazioni Unite al fine di tutelare l'ambiente in cui le imprese operano.



Figura 38 – Correlazione fra gli SDGs e le politiche di sostenibilità di *Adidas*⁴⁶

⁴⁵ <https://www.adidas-group.com/en/sustainability>

⁴⁶ *Adidas AG, Annual report, 2019, pag. 78*

Concentrando l'attenzione sui risultati ottenuti e sugli obiettivi futuri che la multinazionale tedesca intende raggiungere in termini di impatto ambientale, i temi di maggior rilievo considerati nel modello di business di *Adidas* sono la riduzione del totale delle emissioni di **CO₂** derivanti dalle attività di produzione, trasporto e vendita, la riduzione dell'**energia** e dell'**acqua** utilizzate per le stesse, lo sfruttamento dei modelli di **circular economy** per la riduzione degli sprechi e l'utilizzo di **materiali riciclati**. In particolare, *Adidas* dal 2015 si impegna nel ridurre annualmente il 3% delle emissioni di anidride carbonica derivanti dalle attività gestite direttamente dall'azienda, nel ridurre il consumo idrico del 35% rispetto al valore base del 2008 e nel contrarre l'utilizzo dell'energia elettrica all'interno delle attività che compongono la parte superiore della catena produttiva, ovvero la fornitura delle materie e la produzione degli articoli sportivi. L'azienda ha inoltre aderito al *Fashion Pact*, presentato nel 2019 durante il G7, e firmato il *Fashion Industry Charter for Climate Action* delle Nazioni Unite, impegnandosi nel medio lungo termine a ridurre il totale delle emissioni della sua catena di fornitura del 30%⁴⁷ entro il 2030, aspirando a diventare un'impresa ad **impatto ambientale nullo** nel 2050.

<i>Anno</i>	<i>Categoria</i>	<i>Progressi e obiettivi</i>
Ottenuti entro il 2019	Emissioni CO ₂ per le operazioni del gruppo	-52% rispetto al 2015
	Consumo idrico per le operazioni del gruppo	-37% rispetto al 2008
	Consumo di energia nella catena di fornitura	-22% rispetto al 2014
	Consumo idrico nella catena di fornitura	-29/34% rispetto al 2014 ⁴⁸
Da ottenere entro il 2030	Totale emissioni nella catena di fornitura	-30% rispetto al 2017
Da ottenere entro il 2050	Totale delle emissioni (catena di fornitura e operazioni del gruppo)	Impresa ad impatto 0

Figura 39 – Risultati raggiunti e obiettivi da conseguire in termini di sostenibilità ambientale

I punti cardine dell'impegno dell'azienda nel raggiungere tali obiettivi possono essere catalogati in due categorie principali: la **valutazione interna** costantemente aggiornata **della performance dei fornitori strategici** con cui *Adidas* collabora e l'attenzione riversata sullo **sfruttamento delle innovazioni tecnologiche** per ridurre l'impatto ambientale. Per quanto riguarda il controllo delle varie attività connesse al business di *Adidas*, l'azienda tedesca dal 2008, anno in cui introdusse il programma *Green Company* con l'obiettivo di ottenere nel futuro importanti risultati in termini di sostenibilità ambientale, ha un reparto di *auditing* interno specializzato nella raccolta di dati sulle emissioni e sui consumi dei suoi partner. Grazie all'attività di quest'ultimo e al sistema di management integrato (IMS) che ha portato 67 stabilimenti strategici ad ottenere le certificazioni ambientali ISO, *Adidas* ha sviluppato una visione orientata al

⁴⁷ Rispetto ai dati registrati nel 2017

⁴⁸ La riduzione del 29% si riferisce al primo livello di fornitura mentre la riduzione del 34% si riferisce al secondo livello di fornitura

miglioramento dell'impatto ambientale di tutti i siti di produzione e di stoccaggio che utilizza. Per ciò che riguarda l'innovazione e la sua applicabilità in termini di sostenibilità ambientale è invece importante sottolineare la volontà del management aziendale di avvicinare il modello di produzione utilizzato ad un **sistema circolare ed ecosostenibile**. A tal proposito, a conclusione dell'analisi del ruolo che l'innovazione strategica e tecnologica hanno significato per *Adidas* negli ultimi anni, l'attenzione ora si concentra sui risultati ottenuti grazie alla partnership con *Parley for the Oceans* e agli obiettivi futuri del progetto *Futurecraft Loop*.

3.5.1 La collaborazione con *Parley for the Oceans*

Un punto chiave nella strategia seguita da *Adidas* per rimanere leader di innovazione e di sostenibilità all'interno del settore in cui opera è rappresentato dalle numerose partnership strategiche e, tra queste, in ottica di salvaguardia ambientale, spicca il nome di *Parley for the Oceans*. Questa è una **rete di collaborazione globale** nata nel 2012 sotto la direzione di Cyrill Gutsch con l'obiettivo di sensibilizzare un vasto pubblico sull'importanza di tutelare gli oceani per evitare il deterioramento delle condizioni del pianeta. Per raggiungere questo traguardo, l'organizzazione ambientale si occupa di mettere in contatto diverse realtà pubbliche e private al fine di promuovere azioni concrete e, fra queste, è presente la multinazionale tedesca che collabora con la rete dal 2015.

Assieme a *Parley* l'azienda tedesca si impegna nel perseguire la strategia *Parley A.I.R.*, il cui acronimo indica tre obiettivi chiave che rispecchiano la mission della stessa rete di collaborazione: **Avoid**, **Intercept** e **Re-design**. Infatti, accanto all'impegno di tutti i collaboratori di *Parley* che si occupano di recuperare la plastica di scarto prima che inquina gli oceani, *Adidas* evita l'utilizzo di plastica monouso negli stabilimenti e negli *store* proprietari, utilizza la plastica vergine *Parley Ocean Plastic* nella produzione di articoli sportivi (calzature, abbigliamento e *hardware*) e ha l'obiettivo di trovare nuove applicazioni per l'utilizzo del poliestere riciclato all'interno del 100% dei prodotti per i quali tale utilizzo sia possibile entro il 2024. Infatti, grazie alla *supply chain* dell'organizzazione ambientale che raccoglie i rifiuti nelle aree costiere, la materia viene spedita ai produttori nell'isola di Taiwan per poi essere trasformata in fibre di filato che vengono utilizzate per produrre i vari articoli della collezione *adidas x Parley*⁴⁹.

Solamente nel 2019 sono stati prodotti tre milioni di capi di abbigliamento e undici milioni di calzature sportive contenenti almeno il **75% di plastica riciclata** al posto della plastica vergine comunemente utilizzata. Tale dato di produzione, nettamente più elevato rispetto all'impegno inizialmente programmato

⁴⁹ Adidas AG, Q&A *Adidas x Parley Partnership*, 2019

nel 2015, ha garantito alla multinazionale tedesca un ampio margine di miglioramento in termini di *sustainability*. Infatti, unendo a tale rete di fornitura le innovazioni maturate nell'ambito dei processi produttivi, ad oggi è possibile utilizzare la plastica *Parley* per la realizzazione di calzature con la tecnologia *Boost* ed è già in commercio la nuova linea di *sneakers* realizzate interamente con il materiale plastico riciclato la cui intersuola è prodotta con la stampa 3D, lasciando intendere che nel prossimo futuro l'impresa si impegnerà ad inserire all'interno dei nuovi standard tecnologici un'importante componente a tutela dell'ambiente. In ultimo, è bene sottolineare che la commercializzazione dei prodotti dell'azienda che sono composti dalla plastica riciclata, come anche dal cotone riciclato o da altri materiali, rappresentano in maniera sempre minore una produzione marginale, in quanto, attraverso le collaborazioni esclusive (come ad esempio la linea *adidas x Stella McCartney*), la stessa azienda sottolinea il valore di tali articoli abituando un numero sempre più elevato di consumatori a tenere in considerazione questo aspetto nell'acquisto dei suoi prodotti.

3.5.2 Il progetto *Futurecraft Loop*

Per concludere l'analisi riguardo l'impatto positivo che l'innovazione può generare in termini di sostenibilità, è opportuno approfondire quello che in *Adidas* è catalogato come *loop creation process*, ovvero un nuovo modo di concepire la produzione basato sul concetto di economia circolare, e quindi sulla possibilità di attribuire ad un determinato articolo commercializzato una **vita utile praticamente infinita**.

Come sottolineato da Eric Liedtke, membro dell'*executive board* dell'azienda e responsabile per la funzione *Global Brand*, togliere i rifiuti dal sistema e riciclarli è solamente il primo passo da compiere per evitare gli sprechi, ma una realtà strutturata come *Adidas* può spingersi oltre per eliminare completamente il concetto di rifiuto. A concretizzare la visione di un sistema produttivo che sia in grado di riattivarsi autonomamente (per questo definito circolare) è stato proprio il progetto *Futurecraft Loop*, testato sulla prima scarpa da corsa che non necessita di essere buttata nel momento in cui non si utilizza più in quanto la stessa può essere interamente riutilizzata per la produzione di una nuova calzatura sportiva della medesima qualità.

Questo prodotto altamente innovativo solamente pochi anni fa non sembrava immaginabile all'interno del dipartimento ricerca e sviluppo di *Adidas* poiché la maggior parte delle calzature sportive sono composte da una grande quantità di materiali mescolati ed incollati l'uno con l'altro. Questo naturalmente impedisce la possibilità di riciclare completamente l'articolo, nonostante le sue componenti siano in teoria singolarmente riutilizzabili. La svolta per l'azienda arrivò a seguito dal design innovativo di una *sneakers* per la corsa composta interamente da **poliuretano termoplastico**, riutilizzabile e modellabile in modo tale da creare l'assetto tipico della tecnologia *Boost* grazie alle innovazioni di processo implementate all'interno

del modello *Speedfactory*. In tal modo, per i produttori partner dell'azienda tedesca, sarà possibile riutilizzare la totalità delle componenti delle *sneakers* che verranno restituite dai clienti dopo l'acquisto per la creazione di altri articoli sportivi che rispecchino, come per la prima generazione, gli standard di qualità desiderati. Ad aprile 2019 è stato effettuato il primo rilascio del suddetto prodotto, limitato ad un gruppo di 200 beta tester incaricati di utilizzarlo e restituirlo per permettere ai produttori di organizzare il riciclo e la successiva produzione. Nel novembre dello stesso anno i test sono continuati con la seconda generazione delle *sneakers* per implementare le caratteristiche necessarie e, ad oggi, è in fase di pianificazione la strategia per il rilascio commerciale su grande scala, stimato per la stagione primaverile del 2021.

Il prodotto in questione, riconosciuto dal *Time* come una delle **migliori innovazioni del 2019**, se correttamente sviluppato in larga scala permetterà all'azienda di ottenere un ulteriore significativo vantaggio rispetto ai competitor nella categoria *footwear*. Infatti, la presenza di tecnologie già ampiamente sperimentate ed apprezzate dal mercato come l'innovazione *Boost*, unita al valore di questa componente *environmental friendly*, sarà auspicabilmente in grado di incrementare sensibilmente la sostenibilità ambientale della multinazionale, migliorando al tempo stesso la sua posizione competitiva.

Epilogo

L'analisi condotta nell'elaborato ha indicato la cornice teorica che descrive il modo in cui l'innovazione è percepita all'interno delle imprese per poi lasciare spazio ad un caso pratico che ha testimoniato come la stessa sia il punto focale della strategia di un'importante multinazionale dell'industria degli articoli sportivi.

Da questo studio risulta evidente il ruolo fondamentale che l'innovazione strategica e tecnologica hanno all'interno dei modelli di business delle imprese. Sebbene il cambiamento che entrambi i concetti richiedono possa essere considerato un rischio, per alcune realtà è decisamente un'opportunità, e per quelle aziende che riescono ad inquadrare correttamente le prospettive dell'innovazione, la ricompensa può essere elevata.

Come insegna l'esperienza di *Adidas*, concentrarsi sul modo in cui nuovi paradigmi possano soddisfare i bisogni dei consumatori non è solamente una necessità di sopravvivenza, ma anche un'occasione per continuare a distinguersi sul mercato anche quando si è già raggiunto un livello di notorietà considerevole. Infatti, qualsiasi sia la posizione di partenza, un modello di gestione che valorizzi le risorse interne ed esterne per poter creare un valore sempre più significativo per i clienti è altamente proficuo. Sebbene sia usuale sentir parlare di innovazione nel mondo delle start-up, realtà imprenditoriali dove la componente tecnologica è elevata, quando il focus ricade su aziende consolidate tale concetto sembra perdere valore poiché la struttura delle stesse può rallentare la creazione di nuovi spazi. In realtà queste ultime, grazie alla funzione analizzata, sono in grado di ambire a benefici ancora più consistenti poiché la conoscenza del mercato sviluppata durante gli anni e la solidità strutturale possono indirizzare le competenze dell'azienda verso lo sviluppo di nuove tecnologie da applicare in larga scala.

Soprattutto per le imprese che operano all'interno di un settore altamente dinamico come quello degli articoli sportivi, concentrare gli sforzi economici ed organizzativi sulla ricerca di nuove opportunità e sullo sviluppo di nuovi standard per rivoluzionare l'industria è un requisito fondamentale per il successo. Infatti, sebbene una crescita come quella registrata da *Adidas* negli ultimi quattro anni non sia solo il frutto dei singoli prodotti e dei singoli processi introdotti, è proprio grazie alla corretta gestione degli stessi che la multinazionale tedesca è riuscita a migliorare la sua posizione competitiva, soprattutto in riferimento al business delle calzature sportive.

Rispetto a quanto è stato evidenziato nell'analisi, è infine importante ribadire l'utilità delle innovazioni in termini di sostenibilità ambientale. Difatti, vista la recente importanza assunta da questa tematica, è stato approfondito questo particolare aspetto che affianca il concetto di profittabilità, abbracciando uno spettro di interesse più vasto. Le innovazioni rivolte al miglioramento della società in cui le imprese operano, come ad esempio i progetti portati avanti da *Adidas* con l'obiettivo di ridurre fino ad annullare totalmente il suo

impatto ambientale, rappresentano un elemento chiave della crescita sostenibile nel senso più largo del termine. Infatti, tali innovazioni oltre ad aumentare il valore dell'offerta aziendale hanno un impatto fortemente positivo sul comportamento dei consumatori, abituandoli a tenere in considerazione un fattore così importante. Quella della sostenibilità è una sfida che tutte le imprese devono affrontare e dall'esperienza di chi ha già mosso i primi passi in questo ambito è evidente l'utilità di ripensare quanto prima processi e prodotti in maniera innovativa. Proprio così è possibile migliorare il proprio impatto ambientale senza dover rinunciare alla crescita ma, al contrario, sollecitandola.

Per questo motivo, almeno a livello dell'industria considerata, ma molto probabilmente anche in settori affini, nel prossimo futuro sarà auspicabilmente maggiore il numero delle innovazioni rivolte al miglioramento della sostenibilità economica, ambientale e sociale, e tale aspetto potrà essere un interessante oggetto di ulteriori ricerche.

Bibliografia

Boston Consulting group, *The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems*, 2019

Joseph Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Editore, Firenze 1977.

Schilling M. A., *Gestione dell'innovazione*, Mc Graw-Hill, Milano, 2009.

Franco Fontana e Matteo Caroli, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill libri Italia, 2017.

Pavitt, K., Wald, S., & Organisation for economic co-operation and development, *The conditions for success in technological innovation*, Paris: OECD, 1971.

Schmookler J., *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, 1966.

Bass F., *A new product growth for model consumer durables*, Management Science Vol 15, 1969.

Rogers E. M., *Diffusion of innovations*, The free press, New York, 1962.

Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, 2006.

Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value*, Harvard Business Review, 2011.

Michel Desbordes, *Empirical Analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Equipment Industry*, Technology Analysis & Strategic Management, 2002.

Yann Abdourazakou, *Managing Innovation in the Sports Equipment Industry: Upstream Process Management Studies*, Management Studies Vol 4, 2016.

Mette Bielefeldt Bruun & Michael A. Langkjær, *Sportswear: Between Fashion, Innovation and Sustainability*, Fashion Practice: Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry, 2016.

Aleksandar Subic et Al., *Capability Framework for Sustainable Manufacturing of Sports Apparel and Footwear*, Sustainability vol. 4, 2012.

Aleksandar Subic, Adrian Mouritz & Olga Troynikov, *Sustainable design and environmental impact of materials in sports products*, Sports technology, 2009.

NPD Group, *Sports market value worldwide in 2018 by product category*, 2019.

Marketline, *Global Sports Equipment Market: Value Chain Analysis*, 2018.

Marketline, *Industry profile: Sports equipment in Europe*, 2018.

Marketline, *Industry profile: Sports equipment in North America*, 2018.

Vital signs & True Sport foundation, *Sport and Belonging*, 2016.

PUMA SE, *Combined Management Report for the Financial Year*, 2019.

Nike Inc., *Annual report*, 2019.

Under Armour Inc, *Annual report*, 2019.

Adidas Ag, *Annual report*, per gli anni 2015-2019.

Sitografia

Innovazione: perché è una risorsa strategica per il futuro della vostra azienda; tratto da perinijournal.it - www.perinijournal.it/Items/it-IT/Articoli/PJL-45/innovazione-perche-e-una-risorsa-strategica-per-il-futuro-della-vostra-azienda

Innovazione tecnologica; tratto da Treccani.it - [http://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/)

Diffusion of innovation (immagine); tratto da wikipedia.org - https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

Sostenibilità; tratto da Treccani.it - <http://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita>

Global e-sports market value; tratto da Newzoo.com - <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-global-esports-economy-will-top-1-billion-for-the-first-time-in-2019>

Obiettivo dell'associazione Keep Golf Real, Tratto da Keepgolfreal.com - <https://www.keepgolfreal.com/about>

Definizione Athleisure; tratto da Merriam-Webster.com – <https://www.merriam-webster.com/dictionary/athleisure>

Important qualities of sports apparel and shoes; tratto da Statista.com - <https://www.statista.com/statistics/630021>

Athletic apparel market share worldwide by company in 2015; tratto da Statista.com - <https://www.statista.com/statistics/650879>

Athletic footwear market share worldwide by company in 2015; tratto da Statista.com -

<https://www.statista.com/statistics/246501>

La città divisa fra Puma e Adidas; tratto da ilpost.it - <https://www.ilpost.it/2015/01/18/puma-adidas>

Storia del gruppo Adidas; tratto da Adidas-group.com - <https://www.adidas-group.com/en/group/history>

Adidas e Puma KO, Covid-19 a gamba tesa sulle stime 2020; articolo di Andrea Fontana tratto da ilsole24ore.com - https://www.ilsole24ore.com/art/adidas-e-puma-ko-covid-19-gamba-tesa-stime-2020-ADjKmXC?refresh_ce=1

Kanye's Second Coming: Inside the Billion-Dollar Yeezy Empire; articolo di Zack O'Malley Greenburg tratto da Forbes.com - <https://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2019/07/09/kanyes-second-coming-inside-the-billion-dollar-yeezy-empire/#3e1bb01e5ec3>

Adidas deploys AI to help shoppers complete their look; articolo di Dan Berthiaume tratto da chainstorage.com - <https://chainstoreage.com/technology/adidas-deploys-ai-to-help-shoppers-complete-their-look>

Adidas is shutting down the robotic factories that were supposed to be its future; articolo di Marc Bain tratto da qz.com - <https://qz.com/1746152/adidas-is-shutting-down-its-speedfactories-in-germany-and-the-us>

Adidas Boost: The Sneaker technology that changed a company's fortune; articolo di Jake Woolf tratto da gq.com - <https://www.gq.com/story/adidas-boost-history-yeezy-sneakers>

Fully Recyclable Sneakers; articolo tratto da time.com - <https://time.com/collection/best-inventions-2019/5733083/adidas-futurecraft-loop/>

Adidas, non si arresta la spinta green; articolo di Achille Perego tratto da printlovers.net -

<https://www.printlovers.net/la-rivista/adidas-non-si-arresta-la-spinta-green/199>

Q&A, presentazioni e comunicati stampa; tratti da varie sezioni di adidas-group.com –

<https://www.adidas-group.com/en/sustainability/products/sustainability-innovation> ; <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/> ; <https://www.adidas-group.com/en/investors/statutory-publications/ad-hoc-news/>