



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia E Gestione Delle Imprese

Open Innovation e internazionalizzazione: strategie sinergiche per la crescita globale delle organizzazioni e applicazione al settore calcistico

Alfonsoluca Adinolfi

RELATORE

Ludovica Cialone 282411

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Introduzione.....	3
Metodologia di ricerca.....	5
Capitolo 1: Le strategie di Open Innovation e internazionalizzazione.....	7
1.1 Open Innovation: concetti chiave e modelli.....	7
1.1.1 Definizione e origini dell'Open Innovation.....	7
1.1.2 Tipologie di Open Innovation.....	9
1.1.3 Vantaggi e sfide per le startup.....	12
1.2.1 Definizione e integrazione con il processo di digitalizzazione.....	14
1.2.2 Il modello di Uppsala e l'approccio Born Global per le startup.....	17
1.2.3 Ostacoli e opportunità.....	19
1.3 Sinergie tra Open Innovation e internazionalizzazione.....	22
1.3.1 L'accesso ai mercati globali attraverso l'innovazione aperta.....	22
1.3.2 Come la digitalizzazione promuove l'adattamento rispetto ai cambiamenti dell'ambiente esterno.....	23
1.3.3 Il fenomeno del crowdsourcing.....	24
Capitolo 2: Impatti manageriali di Open Innovation e internazionalizzazione.....	27
2.1 Evoluzione del comportamento manageriale.....	27
2.1.1 Nuove competenze richieste in ambiti globali e innovativi.....	27
2.1.2 Leadership e processi decisionali.....	28
2.1.3 Change management: adeguamento ai cambiamenti di mercato.....	29
2.2 Conduzione dei rapporti organizzativi.....	33
2.2.1 Coopetition: come conciliare competizione e collaborazione.....	33
2.2.2 Coordinamento delle reti interfunzionali.....	35
2.2.3 Sistemi di comunicazione e trasparenza.....	37
2.3 Sfide interne ed esterne.....	40
2.3.1 Strategie di marketing internazionale.....	40
2.3.2 Integrazione dei temi di sostenibilità e responsabilità sociale attraverso Open Innovation e internazionalizzazione.....	43
2.3.3 Rischi e piani di mitigazione in contesti globali.....	44

Capitolo 3: Strategie di Open Innovation e internazionalizzazione adottate nel settore calcistico.....	49
3.1 Il concetto di internazionalizzazione applicato al calcio.....	49
3.1.1 Evoluzione storica e quadro attuale.....	49
3.1.2 Dal club locale al brand globale.....	50
3.1.3 Mercati emergenti e gare internazionali: opportunità e ostacoli organizzativi.....	52
3.1.4 Dicotomia tra libertà di mercato e tutela dei campionati.....	56
3.1.5 Sponsorizzazioni, merchandising e licensing come strumenti di espansione commerciale.....	58
3.2 I protagonisti della globalizzazione calcistica.....	63
3.2.1 I calciatori internazionali come leve di marketing.....	63
3.2.2 Il ruolo del calcio femminile nella crescita delle società calcistiche.....	65
3.2.3 Le academy all'estero e il radicamento territoriale.....	66
3.2.4 Il ruolo dei fondi di investimento.....	68
3.3 Open Innovation e trasformazione digitale nel calcio.....	71
3.3.1 Gli stadi del futuro tra sostenibilità, multifunzionalità e fan experience....	71
3.3.2 Data analytics, AI e scouting predittivo.....	72
3.3.3 Collaborazione tra club, startup e università.....	75
3.4 Analisi quantitativa della percezione dei fan su Open Innovation e internazionalizzazione.....	77
3.4.1 Profilo dei tifosi.....	77
3.4.2 Impressioni sull'internazionalizzazione.....	78
3.4.3 L'impatto provocato dalle nuove tecnologie.....	79
3.4.4 Attivazione digitale della fanbase.....	80
3.4.5 Considerazioni finali.....	81
Conclusioni.....	82
Bibliografia e sitografia.....	83

Introduzione

Nel contesto economico attuale, estremamente competitivo e globalizzato, le imprese avvertono costantemente l'esigenza di perfezionare l'offerta, massimizzare i processi e rinnovare i modelli di business. Il ritmo serrato dell'evoluzione tecnologica fa sì che le tecniche, oggi considerate più all'avanguardia, risultino obsolete in un prossimo futuro. Per questa ragione, diventa fondamentale innovare ed espandere la propria presenza oltre i confini nazionali, senza avere timore di andare incontro alle sfide. Allo stesso tempo, però, le aziende devono disporre di un'adeguata strategia, che sia in grado di neutralizzare, o quantomeno, bilanciare i rischi rispetto ai benefici.

Due delle principali leve con cui le organizzazioni cercano di adattarsi agli scenari mutevoli sono l'Open Innovation e l'internazionalizzazione. La prima si basa sull'eliminazione delle barriere aziendali, permettendo la collaborazione con attori esterni tramite la condivisione di risorse complementari. Parallelamente, l'internazionalizzazione funge da motore per la crescita geografica, così da favorire l'apertura a nuovi mercati, canali di approvvigionamento e stimoli competitivi. I due approcci, pur essendo singolarmente molto efficaci, esprimono appieno il loro potenziale operativo solo grazie a un'integrazione sinergica. Da una parte, infatti, la capacità di innovare alimenta l'espansione territoriale, mentre dall'altra, il consolidamento della presenza internazionale consente di arricchire le conoscenze e le competenze già presenti.

Questa tesi ha l'obiettivo di osservare come le due strategie possano essere implementate in maniera strategica, contribuendo alla generazione di valore per l'impresa e al suo sviluppo sostenibile. In particolare, verrà proposta un'analisi sull'applicazione combinata dell'internazionalizzazione e dell'Open Innovation in un settore di rilievo mondiale: il calcio professionistico. Tradizionalmente legato a dinamiche locali, il calcio si è fatto strada come attività capace di unire popoli diversi, diventando uno degli ambiti più prolifici e complessi dell'economia moderna.

Attraverso interviste inedite, modelli teorici ed esempi concreti, verrà spiegato come le squadre calcistiche, le leghe e le federazioni stanno adottando tali pratiche per adattarsi

alle nuove logiche del mercato, al fine di migliorare le performance sportive ed economiche.

Metodologia di ricerca

La metodologia utilizzata per la stesura della presente tesi si fonda su un approccio qualitativo-descrittivo, finalizzato ad analizzare la relazione sinergica tra Open Innovation e Internazionalizzazione nella crescita aziendale. Attraverso una valutazione trasversale, viene proposto, nei primi due capitoli, un inquadramento teorico dell'argomento, mentre la terza sezione è dedicata all'evidenza empirica dei temi nel settore calcio.

Il lavoro ha come base un'ampia revisione della letteratura, compresi testi accademici e modelli concettuali, oltre a risorse digitali aggiornate, che includono articoli professionali e report di settore. In particolare, le biblioteche online hanno agevolato l'accesso e il confronto di materiale informativo, integrando diverse prospettive tecniche.

Ad arricchire la raccolta dei dati, sono state le interviste a esperti del mercato calcistico che, con le loro interpretazioni, hanno conferito concretezza all'analisi, permettendo di affiancare lo studio sperimentale all'indagine sul campo. In particolare, sono stati intervistati: Mauro Vladovich, Segretario Organizzativo della FIGC; Vincenzo Imperatore, scrittore e giornalista specializzato in management e finanza (con integrazione al settore calcistico); Maurizio Stirpe, imprenditore e Presidente del Frosinone Calcio; Stefano D'Ottavio, Preparatore Atletico della Roma Femminile e Direttore Scientifico del Luiss Sport Lab; Paolo Rongoni, Preparatore Atletico Professionista noto per l'utilizzo di tecnologie avanzate nella valutazione delle capacità fisiche degli atleti.

Grazie alle testimonianze acquisite, è stato possibile comprendere le reali dinamiche del settore, mettendo in evidenza le opportunità e i punti critici delle pratiche emergenti, aspetti che difficilmente sarebbero state osservate con la semplice consultazione di documenti. In questo modo, sono stati valorizzati i punti di vista dei soggetti direttamente coinvolti nei processi in esame, offrendo un autentico approfondimento del fenomeno.

Infine, viene proposta una valutazione quantitativa integrativa, realizzata mediante la somministrazione di un questionario a un campione di tifosi. Il modulo, composto

prevalentemente da domande chiuse e due aperte, ha l'obiettivo di esplorare i comportamenti e le percezioni in merito all'adozione delle pratiche di globalizzazione e innovazione aperta da parte dei club calcistici. Le risposte sono state raccolte e riportate in visualizzazioni grafiche, così da semplificare l'interpretazione delle tendenze emerse.

Capitolo 1: Le strategie di Open Innovation e internazionalizzazione

1.1 Open Innovation: concetti chiave e modelli

1.1.1 Definizione e origini dell'Open Innovation

L'Open Innovation è un nuovo modello di innovazione aziendale, concepito come un approccio efficace per affrontare le sfide scaturite da un contesto economico dinamico e interconnesso. Il termine “innovazione aperta” è stato introdotto formalmente nel 2003 dall'economista Henry Chesbrough, nel saggio intitolato *The Era of Open Innovation*. Secondo lo studioso statunitense, tale approccio si fonda sullo sfruttamento delle sinergie tra l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione, con l'intento di facilitare lo scambio di conoscenze e stimolare la creatività. Questo metodo si distingue per la rapidità con cui le imprese modernizzano i propri processi, permettendo loro di massimizzare il valore e acquisire vantaggi competitivi.

Il nuovo paradigma nasce come risposta alle criticità della *Closed Innovation*, basata sul sollevamento di barriere aziendali. In questo scenario, la ricerca, lo sviluppo e la commercializzazione delle innovazioni avvengono esclusivamente entro i confini dell'impresa, con la protezione delle proprietà intellettuali tramite brevetti e strumenti legali, garantendo così all'azienda la totale paternità delle invenzioni. Tuttavia, l'avanzamento della digitalizzazione e della globalizzazione ha messo in evidenza i limiti del modello tradizionale, mostrando come le imprese non fossero in grado di adattarsi in tempi brevi al cambiamento. Di conseguenza, le organizzazioni che impiegavano un sistema chiuso tendevano a perdere quote di mercato, mentre i concorrenti che facevano uso di risorse esterne vedevano crescere la propria competitività.

Chesbrough ha osservato come la crescente velocità di diffusione delle informazioni abbia reso obsolete le forze interne, che da sole non erano più sufficienti nel sostenere le

trasformazioni tecnologiche e di mercato. L'aumento della complessità e della specializzazione delle innovazioni hanno favorito la condivisione delle operazioni con attori esterni, al fine di abbreviare i tempi di raggiungimento del progresso e di integrare i risultati ottenuti con il modello di business aziendale. Dunque, l'Open Innovation si caratterizza per la capacità di accelerare il *Time-to-Market*, riducendo la durata richiesta per la transizione dalla fase di ideazione alla distribuzione del prodotto o servizio sul mercato.

Per ottenere i massimi benefici dall'OI, molte imprese scelgono di concentrare le energie su una delle seguenti aree di azione: finanziamento, generazione o commercializzazione dell'innovazione. Nella sfera del finanziamento, si configurano due tipologie di organizzazione - gli investitori e i benefattori dell'innovazione - che forniscono gli strumenti necessari per avviare il rinnovamento. In passato, gli investitori erano principalmente rappresentati dai budget aziendali accantonati per il settore di R&S; ma al giorno d'oggi si sono fatti strada dei nuovi finanziatori, tra cui le società di venture capital (VC), i business angel, gli investitori di private equity e le Small Business Investment Companies (SBICs). Questi enti, oltre a munire di capitale di rischio le piccole imprese indipendenti, offrono anche consulenze per accrescere le attività. A differenza degli investitori, i benefattori indirizzano i fondi verso gli stadi preliminari della ricerca scientifica. In questa categoria, si annoverano le fondazioni filantropiche che operano in ambiti quali la sanità e la biomedicina, come il *Wellcome Trust*, l'*Howard Hughes Medical Institute* (HHMI) e la Fondazione AIRC.

In base al metodo utilizzato per la generazione dell'innovazione, possiamo distinguere quattro principali categorie di attori: *explorers*, *merchants*, *architects* e *missionaries*. Gli esploratori sono guidati dal piacere per la scoperta e si specializzano nell'identificazione di nuove opportunità, un compito che un tempo era affidato ai laboratori di ricerca e sviluppo. Al contrario, i mercanti cercano di raggiungere obiettivi specifici, come la conversione delle tecnologie in proprietà intellettuali e il loro scambio sul mercato attraverso contratti di vendita e licensing. Gli architetti dell'innovazione progettano soluzioni originali che generano valore e consentono di allineare i sistemi complessi. Infine, i missionari sono motivati da una buona causa, piuttosto che dai ritorni monetari. Per quanto riguarda l'immissione delle innovazioni sul mercato, è fondamentale fare riferimento a due tipi di organizzazioni: i *marketer* dell'innovazione e i centri

multifunzionali. I primi sono esperti nell'analizzare le esigenze del mercato e nel recepire le tecnologie esterne, con l'obiettivo di tradurre i bisogni dei consumatori in prodotti e servizi funzionali. I centri multifunzionali, invece, operano a diretto contatto con i fornitori e concentrano l'attenzione sulle interazioni business-to-business (B2B), proponendo alternative complete e personalizzate per le aziende.

1.1.2 Tipologie di Open Innovation

Esistono numerosi approcci per implementare le strategie di innovazione aperta. A seconda delle modalità di collaborazione e del grado di condivisione delle conoscenze, è possibile distinguere l'OI in: Inbound Open Innovation (innovazione dall'esterno), Outbound Open Innovation (innovazione interna ed esterna), Coupled Open Innovation (innovazione accoppiata) e Collaborative Innovation Networks (reti di innovazione collaborativa).

Con l'innovazione dall'esterno, l'impresa combina le risorse provenienti da fonti esterne con le conoscenze interne preesistenti, in modo da arricchire i processi aziendali. Questo modello implica un'apertura alla collaborazione con una vasta gamma di operatori, come clienti, fornitori, partner industriali, centri di ricerca, startup e università. Tra gli strumenti più comuni dell'Inbound Open Innovation figurano:

- *Corporate Venture Capital (CVC)*

Consiste in una forma di investimento di venture capital realizzata da un'impresa consolidata e di grandi dimensioni a favore di startup o piccole imprese, con elevati tasso di innovazione e potenziale di crescita. Le imprese mature acquisiscono una quota di minoranza dell'equity per raggiungere dei fini strategici, come l'integrazione di sistemi di business innovativi, agevolando così lo sviluppo e il consolidamento competitivo.

- *Call for Ideas e Call for Startups*

Si tratta di bandi indirizzati agli innovatori e alle imprese emergenti, che sono chiamati a proporre idee in linea con le richieste dell'azienda. Grazie a queste

call, le organizzazioni possono raccogliere una molteplicità di opzioni e valutare scrupolosamente tutte le possibili soluzioni.

- *Hackathon*

Con questo termine si indicano gli eventi di durata variabile al quale partecipano gli esperti di vari settori - specialmente quello informatico - che cooperano per realizzare un'iniziativa comune.

- *Collaborazioni con Università e Centri di Ricerca*

Le aziende possono promuovere dei partenariati con le istituzioni accademiche, facendo leva su ricerche avanzate e competenze specializzate, con l'obiettivo di sviluppare congiuntamente un progetto innovativo.

- *Incubatori e Acceleratori Aziendali*

L'attuazione di adeguati programmi di crescita interna è fondamentale per garantire il successo di un'innovazione. In particolare, nelle startup bisogna fare affidamento agli "incubatori" e agli "acceleratori". Entrambi hanno lo scopo di fornire supporto al progetto imprenditoriale, ma differiscono per il momento di intervento: mentre gli "incubatori" agiscono nei primi mesi di vita, gli "acceleratori" vengono adottati per le fasi successive.

L'Outbound Open Innovation prevede che i flussi di innovazione vengano trasferiti all'esterno: in altri termini, le conoscenze sviluppate all'interno dell'organizzazione sono condivise con gli attori interessati. Diversamente da quanto avviene nell'Open Innovation Inbound, dove le informazioni vengono acquisite al di fuori dei confini dell'impresa, nel processo *inside-out* si verifica una fuoriuscita di risorse. Questa collaborazione si concretizza mediante diversi meccanismi:

- *Joint Venture*

Si configurano come accordi commerciali tra due o più parti che accettano di collaborare per raggiungere un obiettivo comune, dividendo opportunità, rischi e possibili profitti. Le joint venture hanno una natura temporanea, che si estende fino all'ottenimento del risultato commerciale desiderato. Inoltre, i business

coinvolti sono giuridicamente indipendenti: infatti, la joint venture è un'entità autonoma che gode della propria indipendenza giuridica.

- *Accordi di Licenza*

Il contratto di licensing viene stipulato da un'azienda titolare di un'invenzione che cede in licenza il suo brevetto a un altro soggetto, dettando precise condizioni. Dunque, questi accordi permettono al licenziatario di sfruttare economicamente i titoli di proprietà intellettuale del licenziante. Di norma, i beni licenziati sono opere creative, innovative e originali; pertanto, su di esse sono applicabili il codice industriale e la legge sul diritto d'autore.

- *Spin-off Aziendali*

La creazione degli spin-off aziendali è fondamentale quando un'innovazione, che è stata ideata internamente, richiede dei mezzi particolari per prosperare ed essere portata sul mercato. In tale ipotesi, l'azienda decide di scindere la singola idea dal resto delle attività, dando vita a un'unità operativa autonoma, pur mantenendo delle relazioni con l'impresa madre. Generalmente, gli spin-off rappresentano la soluzione ottimale per i business che intendono entrare in mercati che hanno un alto potenziale di crescita e modernizzazione.

L'approccio di Coupled Open Innovation implica una relazione di scambio reciproco tra diverse imprese, le quali apportano risorse e lavorano insieme per realizzare soluzioni innovative. La collaborazione bilaterale deve soddisfare alcuni requisiti, tra cui la complementarità delle esigenze aziendali, l'allineamento degli interessi e la co-proprietà intellettuale delle invenzioni. L'innovazione aperta accoppiata può essere una strategia vantaggiosa per le organizzazioni che vogliono sviluppare tecnologie in contesti dove sarebbe complicato operare in modo isolato. Alcuni esempi di coupled sono le iniziative che riguardano il coinvolgimento di aziende con università, startup e clienti.

Per ultimo, la rete di innovazione collaborativa è una modalità che ingaggia una varietà di attori (individui, imprese, università, start-up, centri di ricerca ecc.), formando un vero e proprio ecosistema di innovazione. Tramite le piattaforme online, i partecipanti riescono a comunicare e a coordinarsi per creare valore collettivo, rendendo possibile il

superamento di sfide complesse. In aggiunta, tale pratica stimola l'apprendimento reciproco, conducendo alla costante rielaborazione delle conoscenze e alla maggiore flessibilità ai cambiamenti.

1.1.3 Vantaggi e sfide per le startup

L'Open Innovation si rivela una pratica vantaggiosa per tutte le aziende, specialmente per quelle emergenti. Le startup, infatti, devono farsi strada tra le grandi imprese consolidate, cercando al contempo di trovare una nicchia di mercato dove insinuarsi. Nonostante il business si basi su un'idea innovativa, il processo di consolidamento presenta delle insidie. Per ovviare alle difficoltà legate alla scarsa disponibilità di risorse e alla forte competitività dell'ambiente, le startup sono inclini a guardare oltre i propri confini aziendali, cercando un sostegno economico-finanziario nelle grandi compagnie. Grazie ai loro programmi all'avanguardia e alle potenzialità offerte, le start-up riescono ad attrarre l'interesse dei "colossi" di mercato, che vedono in esse un'opportunità per crescere e rinnovarsi. In questo modo, il modello di OI può generare un valore aggiunto per tutti gli attori coinvolti. Tuttavia, oltre ai guadagni, le imprese dovranno anche condividere i rischi, che possono gravare significativamente sulle nuove attività.

Per comprendere meglio questa dinamica, procediamo con l'analisi di un esempio pratico: ipotizziamo di avviare una start-up nel settore informatico, specializzata nello sviluppo di piattaforme per agevolare la collaborazione tra programmatori nella creazione di software avanzati. La nostra azienda, chiamata *DataLab*, dovrà affrontare alcune sfide specifiche. Essendo una piccola realtà, inizialmente sarà difficile superare le barriere all'ingresso e reperire le tecnologie necessarie, soprattutto considerando che le aziende più radicate nel settore dispongono già di solide connessioni che rendono le competenze facilmente accessibili.

Con lo scopo di superare questi ostacoli, proponiamo di inserire DataLab in un ecosistema di innovazione aperta, promuovendo collaborazioni con partner esperti che sono alla ricerca di nuove prospettive per il loro business. A questo punto, una soluzione logica potrebbe essere quella di stringere accordi con diverse entità, come fornitori di componenti tecnologiche, per integrare software e hardware; università e centri di ricerca, per arricchire la nostra idea con prototipi e studi scientifici; società di

consulenza, per garantire un miglior posizionamento del prodotto sul mercato; fondi di Venture Capital o investitori privati, per finanziare i progetti. A loro si aggiungerebbero anche partnership con grandi imprese, puntando sulla complementarità degli obiettivi. Per esempio, si potrebbe cogliere l'opportunità di sfruttare le sinergie con organizzazioni focalizzate sull'Intelligenza Artificiale, le Telecomunicazioni oppure il Machine Learning.

Inoltre, gestire una rete di relazioni così complessa può comportare criticità nell'intera struttura; perciò, sarà cruciale un piano di comunicazione continuo ed efficace tra gli attori. Infatti, potrebbero sorgere dei disallineamenti in termini di cultura aziendale e obiettivi, per cui bisognerà rivedere le priorità dell'alleanza e individuare dei compromessi in modo da massimizzare i benefici derivanti dall'innovazione aperta.

Un'altra questione delicata è il rischio di diventare dipendenti da figure esterne, come i fornitori. A causa della loro inesperienza, le attività emergenti potrebbero essere indotte a negoziare accordi poco favorevoli o ad acquisire tecnologie non compatibili con le competenze interne. La soluzione risiede nell'attenta valutazione di ogni opzione, rispondendo alle domande: "Quali vantaggi porterà questa soluzione? Qual è il costo opportunità per la nostra start-up? Quale alternativa risulta più conveniente, tenendo in considerazione il rapporto costi-benefici?".

Infine, un aspetto essenziale riguarda la protezione dei dati e dei diritti di proprietà intellettuale. In caso di cooperazione con entità esterne, è fondamentale chiarire chi detiene i diritti sui risultati dell'innovazione: la start-up godrà di una proprietà esclusiva o i diritti saranno condivisi? E poi, dato che DataLab sviluppa software, quali misure intende adottare l'azienda per assicurare la privacy delle informazioni sensibili?

Una volta risolte le problematiche, la start-up inizierà a raccogliere i frutti del suo lavoro. Per effetto dell'Open Innovation, il business avrà accesso a competenze esterne a costi inferiori rispetto alla ricerca e sviluppo interna, dando una "scossa" all'intero ciclo di innovazione. Ancora, l'esternalizzazione di alcune attività ridurrà i tempi di progettazione, rafforzando al contempo le conoscenze interne attraverso il confronto con partner che possiedono capacità diverse.

1.2 Internazionalizzazione: possibilità e modelli di crescita

1.2.1 Definizione e integrazione con il processo di digitalizzazione

La realtà economica odierna non sarà la stessa domani: il mondo, infatti, è soggetto a un'a continua evoluzione, caratterizzata da piccoli e rapidi cambiamenti, che si ripetono nel tempo in maniera quasi esasperante. “Quali sono le cause di tutte queste trasformazioni?” verrebbe da chiedersi. Purtroppo, non esiste una risposta unanime, ma solo alcune ipotesi plausibili, come l'ondata di nuove tecnologie, le fluttuazioni della domanda di mercato o lo stravolgimento del sistema d'impresa tradizionale.

Negli anni '60, Schumpeter affermava che tra l'invenzione e l'innovazione intercorrono tempi abbastanza lunghi. Egli, però, non poteva prevedere che quei tempi sarebbero stati destinati a ridursi inevitabilmente, portando ad un'accelerazione senza precedenti e ad una competizione sempre più serrata. Così, la capacità di innovare velocemente e l'espansione verso nuovi mercati sono diventate delle forme di sopravvivenza per le aziende, soprattutto nel panorama globale.

Questa mancanza di stabilità comporta notevoli sforzi per le imprese, che sono state costrette ad intraprendere un processo di ristrutturazione operativa e gestionale in modo da adattarsi prontamente al progresso tecnologico. Tuttavia, il peso maggiore dell'evoluzione grava sulle potenze economiche internazionali, chiamate a sostenere il delicato incarico di riequilibrare l'economia mondiale.

È in questo contesto che l'internazionalizzazione gioca un ruolo cruciale. Per beneficiare della minimizzazione dei coefficienti di produzione e lo sviluppo delle economie di scala, molte organizzazioni hanno optato per una transizione dai modelli domestici, multinazionali, internazionali, fino a diventare globali e transnazionali.

L'apertura ai mercati esteri è un fenomeno multiforme, che non si limita alle sole esportazioni e può avere diverse varianti:

- *Internalizzazione Produttiva*

Il classico esempio è rappresentato dall'offshoring, vale a dire il processo di delocalizzazione o espansione degli impianti di produzione oltre confine, solitamente per sfruttare vantaggi come fattori produttivi più economici e condizioni fiscali favorevoli. Tuttavia, negli ultimi anni si è diffusa la tendenza a

riportare a “casa” la manifattura (reshoring) o spostarla in nazioni vicine (nearshoring).

- *Internalizzazione dell'Attività di Ricerca e Sviluppo*

Avviene quando l'impresa trasferisce l'attività di R&S al di fuori dei confini nazionali, con l'obiettivo di realizzare nuovi prodotti servendosi di laboratori di ricerca autonomi o di partnership con entità locali (pubbliche o private).

- *Internalizzazione delle Forniture*

Si verifica quando l'organizzazione stringe accordi di approvvigionamento con fornitori situati in Paesi stranieri. La scelta di rifornirsi all'estero può essere dovuta a varie ragioni strategiche, come l'esigenza di ottenere input a costi più competitivi, procurarsi materie prime e componenti difficili da reperire in patria o diversificare i rischi legati alla supply chain.

- *Internalizzazione Finanziaria*

Consiste nell'ingresso in mercati finanziari internazionali per accedere a nuove forme di finanziamento, opportunità di investimento e partecipazioni in società di capitali, migliorando la propria reputazione internazionale.

Nel quadro attuale, il fenomeno della globalizzazione non può prescindere da un altro processo altrettanto fondamentale: la digitalizzazione. La combinazione di queste due dinamiche ha diminuito il divario conoscitivo e tecnologico tra le imprese mondiali, favorendo l'accessibilità delle informazioni necessarie per penetrare nuovi mercati.

Le piccole e medie imprese, per esempio, hanno sfruttato le interfacce *Software-as-a-Service* per supportare le strategie di internazionalizzazione. Le tecnologie digitali stanno quindi rafforzando la loro competitività, fornendo un rilevante contributo in numerose aree:

- *Amministrazione dei Mercati Esteri*

Se in passato la raccolta di informazioni richiedeva spese onerose che solo le grandi imprese potevano sostenere, ora l'impiego di Open Data e lo sviluppo di programmi Open Source hanno reso disponibili una maggiore quantità di informazioni a un minore costo.

- *Gestione della Distribuzione e della Logistica*

Con la diffusione dell'e-commerce, il gap tra azienda e cliente finale si è ridimensionato drasticamente, eliminando degli intermediari esterni. Questo, da una parte comporta il coordinamento più diretto della logistica, dall'altra determina punti di forza quali riduzione degli oneri, efficienza distributiva e continua verifica degli ordini internazionali.

- *Rapidità di Condivisione dei Documenti*

Nel commercio multinazionale, la tenuta di registri deve essere meticolosa e aggiornata. I sistemi digitalizzati consentono di accelerare questa pratica e abbattere i relativi costi.

- *Monitoraggio dei Clienti da Remoto*

Grazie al proliferare delle piattaforme di comunicazione come social network, app di messaggistica istantanea e programmi di e-mail marketing, le organizzazioni hanno la possibilità di intensificare i rapporti con i clienti sia nel pre che nel post-vendita. Di conseguenza, è più semplice rispondere alle variazioni dei bisogni e incrementare il Fidelity Rate.

- *Definizione delle Decisioni tramite Sistemi Data-Driven*

Nella pianificazione delle attività, sostituendo le esperienze personali e le intuizioni con dati concreti, si possono prendere delle decisioni più informate, volte ad accrescere le performance aziendali.

In sintesi, internazionalizzazione e digitalizzazione sono due fenomeni sinergici che si rafforzano reciprocamente, stimolando la creazione di nuovi modelli di business.

1.2.2 Il modello di Uppsala e l'approccio Born Global per le startup

La teoria Uppsala fu sviluppata negli anni '70 dagli economisti scandinavi Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul e, successivamente, arricchita dal contributo di Jan-Erik Vahlne. Il nome deriva dall'omonima città svedese, poiché i tre studiosi erano affiliati alla sua università.

L'U-model presuppone che l'internazionalizzazione di un'azienda avvenga gradualmente nel tempo, valutando i comportamenti micro e macroeconomici in chiave olistica. L'input del modello è il cosiddetto "apprendimento da esperienza", ossia la conoscenza dei mercati internazionali che si accumula nell'organizzazione e stimola l'espansione del commercio internazionale. A tal proposito, la gradualità dell'espansione fa riferimento a due dimensioni:

- *La Gradualità nella Scelta dei Mercati*

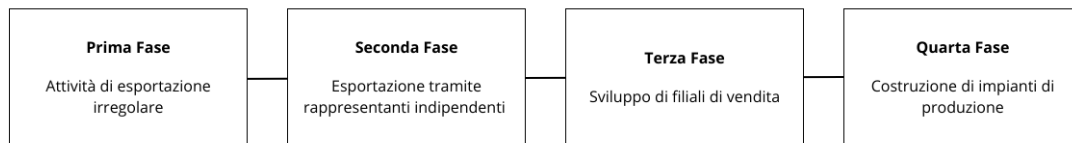
Il processo parte da investimenti concentrati in mercati contigui o simili a quello domestico, ponderando con attenzione il rischio che si ripercuote sull'impresa e la minaccia che essa è in grado di tollerare.

- *La Gradualità nell'Investimento in Ogni Singolo Mercato*

Man mano che l'attività cresce sarà richiesta una presenza sempre più marcata e costante dell'impresa nel Paese in cui è attiva.

Per evidenziare il carattere evolutivo del processo di internazionalizzazione, sono state introdotte due nozioni fondamentali. La prima è quella di *establishment chain*, con cui viene definita la transizione progressiva delle aziende che decidono di operare in territori stranieri. Esse cominciano con un impegno alla globalizzazione a basso impatto sul business, fino a raggiungere modalità di svolgimento più strutturate, unite a consistenti investimenti diretti all'estero (IDE). Grazie alla logica del *learning by doing*, l'organizzazione acquisisce consapevolezza gestionale che consente di ridurre il tasso di rischio delle operazioni. Come conseguenza, il management apprende le conoscenze necessarie per guidare la società in nuovi settori, facendo aumentare anche il capitale estero.

Figura 1 – Fasi di avvio del commercio internazionale secondo l'establishment chain.



Il secondo concetto introdotto dal modello è la *psychic distance*, che rappresenta l'insieme dei punti di divergenza tra il mercato di origine e quello di obiettivo. Le differenze in questione possono essere di natura sociale, culturale e linguistica e possono restringere la partecipazione dell'impresa al commercio transnazionale.

Se l'obiettivo del business è espandersi su scala globale, l'impresa dovrà trovare un equilibrio tra l'impegno effettivo dedicato al mercato estero (inteso come combinazione di risorse economiche e finanziarie impiegate nei processi esteri) e la conoscenza del mercato. Questa conoscenza può essere generale (quando le informazioni sono condivise tra gli attori) o specifica (quando riguarda caratteristiche uniche di una certa domanda). Entrambi i fattori rientrano negli *state aspects*, che riflettono condizioni attuali e sufficientemente stabili in un determinato momento. La loro variazione dipende dagli *aspects of change*, che sono gli elementi che innescano il mutamento dello stato corrente dell'impresa, come l'apprendimento, le decisioni di impegno e la specificità delle risorse al mercato straniero.

Il modello Uppsala ha ricevuto svariate critiche, specialmente per l'idea secondo cui l'apprendimento avverrebbe esclusivamente con l'esperienza diretta dell'organizzazione nel mercato mondiale. A tal riguardo, Jan Forsgren propone altre possibili modalità di sviluppo, tra cui l'imitazione delle strategie dei concorrenti già esistenti nel settore, l'integrazione di risorse mirate e personale esperto, l'interazione con attori locali e la ricerca di dati specifici.

Nel 2009, Johanson e Vahlne hanno risposto alle contestazioni revisionando il modello, con lo scopo di conformarlo ai cambiamenti delle esigenze gestionali. La nuova prospettiva enfatizza la funzione primaria del network tra attori nel processo di internazionalizzazione: più intense e durature sono le reti relazionali, più facile è

l'accesso a nuovi mercati. In altre parole, anziché agire in isolamento, le aziende formano una grande comunità strategica.

In contrasto con il processo Uppsala, che si basa su un progresso a ritmo sostenuto, esiste l'approccio *Born Global*. Le imprese che nascono come globali sono entità che si internazionalizzano fin da subito e rapidamente. Pur essendo relativamente piccole, le born globals riescono a competere con società di dimensioni più grandi, tanto da conquistare una propria nicchia di mercato.

Tipicamente, le startup internazionali prosperano in ambienti incerti e in continua trasformazione, motivo per cui l'adattamento delle organizzazioni rigide è più complicato. Per gestire l'instabilità del contesto economico, le BG fanno affidamento su alcune componenti essenziali: la leadership del top management, la costruzione di reti collaborative e le competenze accumulate attraverso l'esperienza. Un'altra variabile rilevante è l'uso di sistemi tecnologici avanzati che possano diminuire la distanza fisica tra l'impresa e i suoi fornitori, distributori, partner e clienti.

1.2.3 Ostacoli e opportunità

La globalizzazione è diventata una priorità per molti business, poiché propone una considerevole opportunità di ampliamento degli orizzonti aziendali, ma allo stesso tempo comporta diverse sfide. Prima di tutto, per espandersi su scala mondiale, le imprese devono possedere una serie di competenze distinte e interconnesse. Un esempio è la conoscenza delle lingue straniere, preferibilmente quella ufficiale del Paese dove si intende intrattenere rapporti commerciali.

Comprendere le culture, le abitudini e i modi di comunicare delle popolazioni locali è importante non solo per implementare strategie di marketing mirate, ma anche per gestire al meglio i dipendenti originari di quella regione.

Perfino le differenze nel pensiero economico possono influenzare enormemente le pratiche aziendali: per esempio, il metodo occidentale è più diretto, costoso e incentrato sull'individuo, mentre quello orientale è indiretto, graduale e orientato alla collettività. Le teorie occidentali, infatti, prevedono l'elaborazione di modelli generali che sono applicati alle circostanze reali, di contro quelle orientali esaminano ogni caso singolarmente, cercando di trarre benefici da situazioni particolari.

Al di là delle capacità individuali, che possono essere acquisite sul mercato, l'internazionalizzazione richiede coesione nel lavoro del gruppo. Allo scopo di garantire il funzionamento ottimale dell'organizzazione, spesso si utilizzano orari d'ufficio più elastici, così da migliorare l'operatività in relazione ai vari fusi orari. In più, i compiti vengono suddivisi in funzioni più specifiche, assicurando dei buoni collegamenti sia orizzontali sia verticali. In altre parole, si può dire che un'impresa transnazionale riconosce la flessibilità come un fattore cruciale per il successo aziendale: l'esigenza di uniformità e standardizzazione dei processi è rimpiazzata dalla ricerca di dinamicità e differenziazione, permettendo di agire simultaneamente in contesti eterogenei.

Le organizzazioni internazionali devono anche affrontare barriere normative e incertezze politiche. Comprendere e rispettare le leggi nazionali è un aspetto essenziale nel processo di internazionalizzazione. Le norme locali, appunto, regolano le operazioni economiche e la loro mancata osservanza può compromettere il successo del business. Per quanto riguarda i rischi politici, questi condizionano in larga misura il rendimento delle imprese, soprattutto quando le decisioni del governo hanno un impatto negativo sul commercio globale.

Sul piano economico, le fluttuazioni dei tassi di cambio costituiscono un ostacolo importante per le aziende che trattano con più valute. Difatti, tali variazioni influiscono sulle spese di produzione e determinano la perdita di competitività dei prodotti, oltre a esporre al pericolo di erosione dei margini di profitto.

Anche la direzione della supply chain può rivelarsi particolarmente complessa; ciò è causato da problematiche logistiche e di approvvigionamento, come la disponibilità limitata di risorse, la bassa qualità dei fornitori, i ritardi nelle consegne e gli elevati costi di trasporto.

Un altro fattore chiave per il successo di un business internazionale è l'adattabilità dei prodotti o servizi offerti. La flessibilità rispetto ai bisogni specifici del mercato estero richiede una struttura agile e dinamica, che sia in linea con i criteri normativi e culturali. In questo modo, le aziende sono in grado di instaurare un legame di fedeltà con clienti provenienti da molteplici aree geografiche.

In conclusione, dopo aver riportato tutte queste considerazioni, è opportuno chiedersi: "La nostra azienda è pronta ad affrontare il processo di internazionalizzazione?" La risposta sarà affermativa se sussistono: un forte impegno da parte di tutti i manager e

dipartimenti, una conoscenza completa dei prodotti o servizi venduti, la capacità di interagire efficacemente con l'ambiente esterno e una pianificazione finanziaria strategica.

1.3 Sinergie tra Open Innovation e internazionalizzazione

1.3.1 L'accesso ai mercati globali attraverso l'innovazione aperta

Se un'impresa ha intenzione di espandersi sul piano internazionale, l'Open Innovation costituisce un approccio altamente valido per raggiungere i risultati desiderati. A tal proposito, la costruzione di una rete collaborativa con attori esterni funge da potente mezzo di superamento dei confini nazionali.

In primo luogo, per addentrarsi in nuovo mercato è importante comprendere le dinamiche locali. È qui che entrano in gioco i partenariati con le organizzazioni native, che mettono a disposizione le proprie conoscenze allo scopo di cogliere le preferenze dei consumatori e le differenze tra i vari mercati. Inoltre, l'intervento di professionisti esperti del territorio offre un supporto concreto nell'affrontare sfide che richiedono una certa padronanza delle normative territoriali.

Attraverso l'apertura del processo innovativo, l'azienda stabilisce un contatto diretto con start-up, università, fornitori e clienti, il che permette di raccogliere idee che rispecchiano le caratteristiche sociali, culturali ed economiche, rispondendo in maniera tempestiva ai cambiamenti della domanda di ciascuna zona. In questo processo, si va quindi a minimizzare lo stadio di transizione che intercorre tra l'entrata in un mercato sconosciuto e l'avvio dei rapporti commerciali. Anziché spendere tempo e risorse per assimilare le informazioni da zero, l'organizzazione può attingere alle conoscenze ben strutturate dei partner strategici, accelerando il lancio delle operazioni. Durante il periodo di adattamento, infatti, l'impresa deve disperdere le sue energie nell'assimilazione delle informazioni essenziali per rispondere alle esigenze dei consumatori.

Sebbene in prima battuta possa risultare complicato allineare gli obiettivi aziendali con quelli di un'altra entità, alla lunga l'innovazione aperta genera un vantaggio competitivo sostanziale, emergendo con successo rispetto ai rivali che restano chiusi nelle convinzioni tradizionali. Ad esempio, la condivisione delle competenze in ambito di R&S con attori estranei, non si limita a favorire la produzione di soluzioni innovative, ma migliora anche l'attività di *forecasting*.

1.3.2 Come la digitalizzazione promuove l'adattamento rispetto ai cambiamenti dell'ambiente esterno

Nell'attuale contesto economico, la trasformazione digitale e la connettività stanno guadagnando un crescente riconoscimento nell'evoluzione delle competenze. La necessità di dover affrontare una concorrenza sempre più competitiva e soddisfare la maggiore esigenza dei clienti sta spingendo le imprese a rivedere i loro piani strategici, implementando tecnologie che possano incrementare la capacità di risposta agli stimoli aziendali. Dunque, si può dire che la digitalizzazione fornisce alle imprese i mezzi necessari per abilitare le strategie di Open Innovation e internazionalizzazione.

Il rinnovamento digitale ha effetto su tre aree principali:

1. *Gestione del Workflow*

L'automazione dei processi porta alla creazione di collegamenti interfunzionali basati sulla digitalizzazione della supply chain. Ad esempio, l'efficientamento delle operazioni può avvenire tramite l'integrazione di apparati di Cloud Computing, Machine Learning, Artificial Intelligence e Augmented Reality. Lo sfruttamento dei big data determina un impatto positivo sulla produzione, snellendo l'iter procedurale e riducendo i periodi di inattività.

2. *Adeguamento dei Modelli di Business*

I modelli di business tradizionali sono oggetto di revisione, al fine di adattarli alle esigenze e alle opportunità che il mercato odierno ha da offrire. La trasformazione si concentra in particolar modo su come l'azienda crea, cattura e distribuisce valore nel proprio settore target.

3. *Cambiamento Organizzativo e Culturale*

L'esito positivo della trasformazione tecnologica dipende dalla coesione tra valori culturali e principi organizzativi. L'introduzione di nuove tecnologie deve essere accompagnata dallo spirito di iniziativa, l'impegno di manager e collaboratori e il benessere collettivo; la mancanza di queste condizioni potrebbe incidere negativamente sul posizionamento del marchio, provocando il fallimento degli obiettivi.

Per generare una risposta benefica alle variazioni dell'ambiente esterno, l'organizzazione deve raccogliere, ripulire e interpretare i dati. A tal proposito, è cruciale applicare le giuste tecniche di Augmented Analytics, cioè l'analisi delle informazioni potenziata dall'uso dell'intelligenza computazionale. Questa richiede una formazione e tempi di registrazione dei dati minimi per automatizzare i sistemi più complessi.

Nella transizione verso l'industria 4.0, un numero di espansione di start-up sta facendo leva su software IoT (*Internet of Things*), vale a dire una rete che collega diversi dispositivi tra di loro affinché possano ricevere e trasmettere informazioni. Lo strumento in questione è importante soprattutto per le attività che si adoperano in ottica di innovazione aperta, in quanto l'IoT ha comportato un incremento di fiducia degli investitori e, come risultato, l'aumento dei finanziamenti in nuovi progetti imprenditoriali.

1.3.3 Il fenomeno del crowdsourcing

Il termine crowdsourcing venne impiegato per la prima volta dal giornalista americano Jeff Howe, che nel 2006 pubblicò un articolo intitolato *The Rise of Crowdsourcing*. Howe definisce il fenomeno come un metodo innovativo di indagine che si basa sul coinvolgimento di una “folla”, ovvero un insieme eterogeneo di individui, per raccogliere idee, opinioni e suggerimenti su un tema preciso. Attraverso piattaforme online, le organizzazioni possono attingere all'intelligenza collettiva, formata dagli apporti conoscitivi di persone, istituzioni e aziende. La partecipazione avviene volontariamente, tramite annunci di dominio pubblico, e viene ricompensata con i giusti mezzi (economici, di soddisfazione personale, di sviluppo delle competenze ecc.).

L'approccio è dunque decentralizzato e accessibile ai collaboratori di tutto il mondo. Per questa ragione, il crowdsourcing ha bisogno di strumenti digitali sempre più potenti per funzionare correttamente. La spinta tecnologica è quindi il perno della collaborazione di massa.

Il crowdsourcing è un fenomeno di portata globale in grado di attingere a una vasta gamma di prospettive, favorendo l'emergere di soluzioni creative e competitive. A tal riguardo, l'assegnazione di task a gruppi di lavoro ben distribuiti e la velocità delle reti

Internet determinano una riduzione dei tempi di risposta ai cambiamenti, generando un notevole vantaggio competitivo. Anche il rapporto costi-efficacia varia: la diminuzione del numero di dipendenti e della forza lavoro specializzata che l'organizzazione deve mantenere implica un taglio sostanziale dei costi fissi legati alla gestione del personale interno, come gli stipendi, gli esborsi amministrativi e le spese di formazione. Tuttavia, essendo la collaborazione di massa un'attività accessibile a tutti, perfino a chi non ha le competenze professionali, è fondamentale sottoporre a meccanismi di verifica tutte le fonti di idee e valutare la loro pertinenza al contesto. Eppure, l'inclusività dell'iniziativa può tramutarsi in una grande opportunità, in quanto procede in modo equo a scovare talenti senza limitarsi a guardare le qualifiche formali.

Sebbene possa sembrare rischioso riunire diverse menti di diversi gradi di formazione, genere, provenienza, cultura e modi di pensare, con l'adozione di tecniche manageriali coerenti si possono ricongiungere i contributi individuali in una cultura generale. Nel fare ciò, non si devono perdere di vista i principi etici e normativi che regolano l'attività, quali il rispetto della privacy e del diritto di proprietà intellettuale. Pertanto, l'organizzazione ha il compito di garantire la massima trasparenza durante lo svolgimento dell'intero processo.

Inoltre, bisogna saper sfruttare le risorse online saggiamente, stabilendo delle modalità d'uso chiare e funzionali all'obiettivo che si intende raggiungere.

Ricapitolando, gli elementi caratterizzanti sono i seguenti: una comunità di persone che prende parte all'iniziativa; un avviso che catturi l'attenzione del pubblico e che descriva comprensibilmente le modalità di iscrizione; un compito da portare a termine, accompagnato da discussioni e feedback continui; la chiarezza del crowdsourcer nel comunicare in modo semplice e diretto con gli utenti; incentivi di varia natura per premiare gli sforzi; un sito Internet per veicolare le informazioni e processare i risultati.

A testimoniare l'efficacia di questa strategia, sono gli esiti favorevoli di *Wikipedia* e *LEGO Ideas*: mentre la prima è nota in tutto il mondo per essere una pagina web continuamente modificata da una comunità virtuale, la seconda è un'iniziativa meno conosciuta di *LEGO Group*, un'azienda produttrice di giocattoli per bambini che permette agli appassionati di presentare i loro progetti, riconoscendo al creatore i diritti d'autore.

In sintesi, sia l'Open Innovation che il Crowdsourcing si fondano sull'esternalizzazione della ricerca; tuttavia, mentre l'innovazione aperta arruola esclusivamente esperti del settore, l'adesione all'attività di Crowdsourcing è aperta a chiunque ne sia interessato.

Capitolo 2: Impatti manageriali di Open Innovation e internazionalizzazione

2.1 Evoluzione del comportamento manageriale

2.1.1 Nuove competenze richieste in ambiti globali e innovativi

La trasformazione del panorama competitivo, innescata dall'intensificarsi dei processi di globalizzazione e digitalizzazione, ha reso obsolete le conoscenze organizzative utilizzate dai dirigenti fino a pochi anni fa. Lo sforzo richiesto ai manager per approfondire e, allo stesso tempo, differenziare le proprie competenze è solo una delle tante conseguenze causate dal rinnovamento delle imprese.

Mentre in passato si dava enfasi all'uso di un'expertise mirata, nell'attualità l'operato dei manager parte da una capacità in particolare: l'adattabilità.

Comprendere le esigenze del settore può essere impegnativo, soprattutto perché sono richieste capacità di osservazione del mercato sensibili ai dettagli. I dirigenti rappresentano i “piloti” dell'innovazione: quando avvertono che le condizioni del mercato stanno mutando, devono avere la prontezza di raccogliere i segnali dell'ambiente esterno e importarli all'interno dell'azienda, guidando i loro collaboratori verso il cambiamento. Presupposto di tale mansione è l'agilità di pensare a soluzione per problemi emergenti e di gestire situazioni impreviste, con l'obiettivo di convertire le potenziali minacce in opportunità di business.

La flessibilità d'intervento da parte dei manager deve essere sostenuta da adeguate abilità comunicative e organizzative. Infatti, per innovare il business è necessario organizzare le risorse, affidando a ciascuna un'area strategica, e garantire la massima trasparenza delle operazioni, comunicando continuamente con i dipendenti e accrescendo la partecipazione degli stakeholder.

Inoltre, nell'epoca segnata dalla trasformazione tecnologica, la conoscenza degli strumenti digitali è considerata essenziale per un dirigente, poiché consente di prendere

decisioni più consapevoli e modernizzare l'azienda. A tal fine, bisogna non solo acquisire familiarità con le nuove tecnologie, ma anche promuovere una cultura aziendale responsabile e aperta alla sperimentazione, incoraggiando il periodico aggiornamento delle tecniche attraverso corsi di formazione e programmi di mentoring. In un contesto mutevole, il manager viene visto come un leader, una figura da cui il personale può trarre ispirazione. Pertanto, deve incarnare tutti gli ideali dell'impresa, assicurando la congruenza tra parole e azioni. Un bravo amministratore sa come motivare il proprio team e raggiungere le finalità prefissate, facilitando la crescita sia individuale che collettiva.

2.1.2 Leadership e processi decisionali

Il XXI secolo è un periodo caratterizzato dal forte dinamismo aziendale, da cui scaturisce una pressante competizione tecnologica e gestionale. Pertanto, le aziende devono sempre avere pronti dei piani organizzativi capaci di incorporare nuovi meccanismi, ma senza compromettere la loro stabilità interna. Il catalizzatore di questa trasformazione è la leadership. Infatti, un vero leader non si limita a modellare la cultura dell'innovazione ai bisogni correnti, ma si fa anche carico della sua applicazione pratica, valorizzando le risorse di cui dispone e orientando il gruppo verso nuovi traguardi.

Leadership e innovazione vanno di pari passo: è impossibile condurre un'azienda al successo se non si è disposti a evolversi. Solo attraverso il rinnovamento continuo l'attività può prosperare. Come diceva Steve Jobs, *l'innovazione distingue tra un leader e un seguace*. Chi non è in grado di aprire la propria mente a nuove scoperte, finirà per seguire il gregge e conformarsi alle convinzioni collettive, rinunciando alla possibilità di spingersi oltre i bias cognitivi; mentre chi dimostrerà abbastanza coraggio da staccarsi dalla massa, diventerà lui stesso il propulsore del cambiamento.

Per descrivere la volatilità dei sistemi moderni, sono stati coniat i acronimi VUCA e BANI. Il primo modello fu introdotto da Warren Bennis e Burt Nanus nel libro *Leaders: Strategies for Taking Charge* (1985), in cui gli autori sintetizzano i fattori esterni che possono destabilizzare un'organizzazione nei termini *volatility, uncertainty, complexity*,

ambiguity. Il VUCA riscosse successo soprattutto nell'applicazione in ambito militare, aiutando il management a ideare strategie più flessibili e resilienti, oltre che a scongiurare le crisi e a mitigare gli effetti dell'incertezza. Con l'aggravarsi della pandemia, il VUCA è stato soppiantato dal BANI (*Brittleness, Anxiety, Non-linearity, Incomprehensibility*). La formulazione, esposta da Jamais Cascio attraverso l'articolo *Facing the Age of Chaos* (2020), riflette le preoccupazioni di quel momento storico, segnato da instabilità e caos, che resero i risultati delle operazioni completamente imprevedibili.

Tuttavia, le due prospettive non entrano per forza in contrasto, in quanto la loro applicazione dipende da abilità circostanziali. Ad esempio, se l'obiettivo dell'organizzazione è quello di non esporsi eccessivamente al rischio di insuccesso delle operazioni, ma allo stesso tempo valorizzare le opportunità di innovazione, sarà preferibile l'adozione dell'approccio VUCA. Mentre in caso di assenza di linearità, l'opzione migliore sarà la gestione degli interventi aziendali orientati alla scoperta dell'ignoto e l'uso dell'intuizione, come ipotizzato dal piano BANI.

Partendo da questa distinzione, la gestione manageriale deve saper analizzare il contesto in modo da attuare la strategia più adeguata. Un leader capace non è solo il capitano che cerca di guidare la nave attraverso un mare in tempesta, ma anche colui che supporta la realizzazione di un ambiente stimolante, dove le nuove idee vengono recepite e il comune scopo di creazione del valore si diffonde.

Infine, secondo il *Manifesto della Leadership che serve*, proposto dalla Fondazione Pensiero Solido, l'autorità del leader non deve servire da comando sulle persone, bensì come capacità di ascoltare e comprendere le prospettive degli altri, amministrando l'organizzazione con buon senso ed empatia. Tant'è che il primo punto del Manifesto sottolinea l'importanza di una leadership ispiratrice, orientata non tanto all'esaltazione del singolo, quanto piuttosto alla crescita della comunità.

2.1.3 Change management: adeguamento ai cambiamenti di mercato

I cambiamenti organizzativi sono una prassi diffusa nelle realtà aziendali in crescita, dove l'evoluzione dei mercati e delle tecnologie mette in discussione i modelli

tradizionali di business. La cultura dell'impresa deve sostenere e promuovere un mindset orientato al rinnovamento delle competenze, fornendo a chi opera nell'ambito di Risorse Umane tutti mezzi necessari per gestire il cambiamento.

Con il termine “change management” si definisce proprio l'approccio utilizzato dalle aziende per affrontare internamente il processo di adattamento a nuovi valori, obiettivi, tecniche, strumenti e strategie. Al giorno d'oggi, infatti, solo le imprese capaci di adeguarsi al mutamento dell'ambiente competitivo riescono a sopravvivere nel mercato; per questa ragione, l'attivazione di questa tipologia di management è divenuta indispensabile.

Il change management presta attenzione a tutti i fattori rilevanti ai fini aziendali, dal personale e la cultura organizzativa alla tecnologia da implementare per soddisfare efficacemente le esigenze di produzione. Il primo elemento da prendere in considerazione riguarda i dipendenti, coloro che, in prima linea, devono confrontarsi direttamente con il cambiamento. L'impresa deve assicurare loro tutto il supporto di cui hanno bisogno per rispondere positivamente alle nuove sfide di mercato, favorendo una comunicazione chiara e facendoli sentire parte integrante del processo di trasformazione. In secondo luogo, bisogna creare un ambiente che incoraggi il benessere e la crescita professionale dei lavoratori. Se il luogo di lavoro è inclusivo e stimolante, si avranno delle ripercussioni benefiche sia sul modo di operare che sulla motivazione. Un altro aspetto significativo è la rivalutazione dei processi esistenti in termini di efficacia ed efficienza, nonché l'adozione di pratiche innovative. Questa revisione dei flussi operativi permette di allineare le nuove variabili di mercato con le condizioni interne dell'organizzazione, creando sinergie tra le due dimensioni. Come ultima componente critica, consideriamo l'utilizzo di piattaforme tecnologiche più avanzate, in grado di facilitare la circolazione delle informazioni e di garantire una risposta tempestiva alle trasformazioni in atto.

La gestione del cambiamento prevede un intervento su tre livelli:

1. *Modifiche individuali*

A primo impatto, l'idea di cambiamento può suscitare preoccupazione e, successivamente, avversione, poiché la trasformazione viene tendenzialmente percepita come un “salto nel vuoto”. Per evitare che la rigidità mentale prenda il sopravvento, causando una forte resistenza, occorre verificare che le persone

coinvolte abbiano compreso appieno le modalità e gli obiettivi del processo di adattamento. Ciò avviene con l'aiuto degli strumenti di transizione, come l'uso di un linguaggio chiaro e preciso per semplificare il dialogo, oppure la scelta del momento appropriato e dell'approccio migliore per condividere nuove skills.

2. Riprogettazione organizzativa

Dopo aver condiviso la visione trasformativa a livello individuale, è necessario formare dei team specializzati che possano lavorare insieme per diffondere il cambiamento in tutti i reparti aziendali. Questi collaborano a stretto contatto, con l'obiettivo di portare armonia nella ricezione delle nuove disposizioni e fluidità nello svolgimento dei compiti.

3. Adeguamento aziendale

Il cambiamento investe l'azienda nel suo complesso, portando alla creazione di ruoli, processi, strutture, progetti e abilità. La combinazione di questi elementi consente all'impresa di ottimizzare le performance e armonizzare i piani strategici.

In generale, il compito di guidare il business nel processo di rinnovamento è affidato al reparto Human Resources; eppure, spesso viene designato un soggetto qualificato. Dunque, è nominato un change manager, vale a dire un professionista incaricato di elaborare un programma dettagliato per implementare il cambiamento. Il ruolo prevede la pianificazione minuziosa degli interventi e la riorganizzazione delle risorse, con l'intento di minimizzare le resistenze e rendere la struttura aziendale più flessibile. Inoltre, questo gestore coopera con altri organi aziendali, tra cui il top management, HR, consulenti esterni e team interfunzionali.

Infine, il change management deve necessariamente svilupparsi parallelamente alla digital transformation. Limitarsi a introdurre tecnologie, senza che queste vengano sopportate da un giusto adattamento delle abitudini e delle attività operative, può causare un'enorme perdita di efficienza e un significativo spreco di risorse, sia economiche sia temporali. La difficoltà per un'impresa sta nel superare i confini cognitivi delle persone, che sono inclini ad associare il cambiamento a una

connotazione negativa, anziché vederlo come un'opportunità di crescita, non solo per il business, ma anche per le persone che ne fanno parte.

2.2 Conduzione dei rapporti organizzativi

2.2.1 Coopetition: come conciliare competizione e collaborazione

Il termine “coopetition” deriva dalla fusione di cooperation e competition. Si tratta di un approccio rivoluzionario, frutto dell’incontro di due strategie apparentemente contrastanti. Alla base vi è la scelta di un’impresa che decide di collaborare in misura limitata con uno o più rivali, pur preservando la propria identità.

Perché l’azienda dovrebbe allearsi con un suo rivale, mettendo a rischio non solo la propria autonomia strategica, ma anche il suo posizionamento? Generalmente, l’attuazione di una simile tattica mira a raggiungere un’utilità maggiore. La realizzazione della collaborazione competitiva ruota intorno al bilanciamento delle risorse aziendali, finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni:

- *Urgenza di Rinnovamento*

Specialmente nei settori segnati da un forte dinamismo, l’innovazione non rappresenta solo una fonte di vantaggio competitivo, ma si trasforma in una vera e propria esigenza per sopravvivere e prosperare. Logicamente, la capacità di elaborare soluzioni alternative in tempi ridotti è cruciale, considerando che il panorama economico sta raggiungendo il punto di saturazione a causa della proliferazione di start-up e aziende snelle. Di fronte a tali condizioni, il rischio di perdere quote di mercato è altamente probabile, perciò l’ipotesi di collaborare con business concorrenti per sfruttare le sinergie si concretizza, realizzando prodotti e servizi più avanzati. Le aziende imparano a coesistere intorno a una visione strategica condivisa; al posto di disperdere energie per intraprendere conflitti tra di loro, condividono i loro punti di forza per creare guadagno collettivo.

- *Minori Costi*

L’alleanza strategica consente di mettere in comune conoscenze, competenze, strumenti tecnologici, infrastrutture e di condividere i rispettivi costi. Il settore di ricerca e sviluppo, per citare un esempio, comporta ingenti investimenti sia in termini di tempo che di denaro; tuttavia, il contributo da parte di più imprese

permette di distribuire la spesa tra diversi attori, rendendo i costi più sostenibili e aumentando l'efficienza della produzione.

- *Meno Rischi*

Ogni membro mette a disposizione degli altri una serie di abilità operative e best practice acquisite maturando esperienza in un certo campo. In questo modo, si può impedire il verificarsi degli stessi errori commessi da altri alleati in passato, realizzando tutti piani perfezionati per circostanze simili.

Inoltre, se una delle aziende riscontra delle difficoltà, potrà fare affidamento sull'appoggio delle altre, cosicché il sistema risulti più resiliente e in grado di adattarsi agli imprevisti.

- *Maggiore Creatività*

Quando le imprese collaborano in determinati settori, riescono a combinare le loro forze e ambizioni, così da ottenere delle idee più creative rispetto a quelle che potrebbero ricavare se operassero in modo isolato. Da questa prospettiva, la creatività si converte in leva per l'innovazione, potenziando la capacità di identificare soluzioni attraverso attività come brainstorming e focus group, che stimolano l'ingegno e l'apprendimento della comunità.

- *Difesa del Mercato*

Le aziende che scelgono di creare una rete collaborativa godono di una base difensiva più solida nel contrastare le minacce esterne. Partendo dall'idea secondo cui "l'unione fa la forza", viene adottato un approccio che permette di godere della protezione reciproca da potenziali minacce provenienti da terzi. In questo caso, quindi, al posto di scontrarsi tra di loro, due business cooperano per affrontare un nemico comune.

La coopetition è una declinazione dell'Open Innovation e come tale richiede la massima trasparenza tra le parti per assicurare la buona riuscita dell'alleanza strategica.

Durante la pandemia da Covid-19, sono stati messi in luce i benefici delle strategie di competizione-collaborazione. Le aziende italiane, infatti, da un lato hanno affrontato

alcune sfide peculiari, dall'altro hanno colto delle opportunità di espansione in altri Paesi.

Una caratteristica delle imprese italiane che può influenzare l'instaurazione di un sistema coopetitivo è la capacità di innovazione, tendenzialmente incrementale e progressiva, molto legata al processo e/o al prodotto. Per incrementare il patrimonio intellettuale, si fa tesoro del *know-how* condiviso. Questo costituisce un bene intangibile di grande valore, ma al contempo difficile da trasmettere e implementare.

Nella realtà pratica, però, l'adozione di meccanismi coopetitivi può incontrare alcuni ostacoli. Prima di tutto, una componente imprescindibile è la fiducia reciproca: le organizzazioni che prendono parte all'iniziativa devono essere disposte a "sacrificare" certe risorse e obiettivi per scendere a patti con i partner/competitor, senza temere che questi possano utilizzare i mezzi acquisiti per danneggiare gli altri.

Mettiamo caso che Audi e Tesla realizzino una collaborazione-competizione tra di loro: cercano di sviluppare congiuntamente delle batterie per le macchine elettriche, ma, al contempo, sono concorrenti sul mercato automobilistico. I due colossi dell'industria formano una partnership con lo scopo di progettare delle batterie con maggiore autonomia e minori tempi richiesti dalla ricarica. Quindi, effettuano degli investimenti congiunti nel settore di R&D e uniscono le competenze per ottenere un vantaggio competitivo. Una volta completato il processo di creazione delle nuove tecnologie, ognuna delle parti è libera di impiegarla per potenziare i propri prodotti, modificando le funzionalità, il design e le prestazioni dei veicoli. Da qui potrà riprendere la competizione tra le due case automobilistiche.

2.2.2 Coordinamento delle reti interfunzionali

La gestione interfunzionale riguarda la guida di un gruppo formato da persone con competenze e abilità eterogenee, conformando le loro mansioni al raggiungimento di una finalità condivisa.

In quest'ottica trasversale, l'organizzazione del lavoro per livelli gerarchici risulta obsoleta e, pertanto, viene sostituita da un sistema più decentrato. Ciononostante, non implica la totale assenza di autorità, come invece accade nella gestione orizzontale. In

un modello interfunzionale, il manager mantiene un certo grado di leadership, senza che vi siano condizionamenti generati dai rapporti gerarchici tra i componenti del gruppo.

La gestione interfunzionale si applica preferibilmente in contesti collaborativi, dove si promuove il lavoro in team per sfruttare le sinergie tra persone con conoscenze che si integrano reciprocamente; tuttavia, le strutture gerarchiche non vengono eliminate completamente. I gruppi trasversali operano meglio in aziende piccole o in fase di startup, ossia realtà che hanno a disposizione un numero ristretto di risorse umane; di conseguenza, i dipendenti spesso si trovano ad eseguire funzioni in dipartimenti diversi da quello di origine, arricchendo il proprio bagaglio di competenze. Inevitabilmente, si crea un ambiente cross-funzionale, anche se l'impresa non ha consapevolmente avviato questa trasformazione.

Ad ogni modo, non è ancora ben chiaro se si evidenziano performance più elevate attraverso la cooperazione, la competizione o la cooptation. La risposta a tale dilemma può variare a seconda della situazione: fattori come la cultura aziendale, l'esperienza delle persone coinvolte e il fine ultimo del progetto possono far pendere la scelta a favore di una delle tre modalità. Dato che i componenti della squadra provengono da divisioni diverse (come produzione, finanza, vendite, marketing, ricerca e sviluppo), ognuno di loro porta con sé delle priorità e dei metodi operativi specifici del settore in cui è abituato a lavorare, talvolta creando tensioni con gli altri membri. A tal proposito, è assai probabile che l'organizzazione sia colpita da conflitti di interesse, causati dalla gerarchizzazione degli obiettivi che privilegia un certo dipartimento a discapito dell'utilità collettiva. Nel concreto, uno specialista di marketing sarà propenso a focalizzarsi sullo sviluppo di una campagna pubblicitaria per aumentare la visibilità del brand, mentre un impiegato dell'area sales darà la precedenza ai target di vendita nel breve termine, e ancora un collaboratore del reparto produzione si impegnerà a ridurre il *Time-to-Market* e migliorare la qualità del prodotto. La sovrapposizione di obiettivi disorganizzati e l'incapacità del management di integrare efficientemente le risorse porta al rallentamento del progresso. Se svolta in modo sano, la competizione involontaria tra team riesce a far emergere i punti di forza di ciascuno, spingendo i dipendenti a perfezionarsi continuamente nel tentativo di superare i propri limiti e spiccare rispetto agli altri. Con una gestione equilibrata, pronta a trasformare i conflitti

potenzialmente distruttivi in costruttivi, questa dinamica stimola la creatività e il miglioramento delle tecniche aziendali.

D'altra parte, la collaborazione tra unità funzionali è fondamentale per svolgere le attività in armonia. Ad esempio, i reparti di produzione, marketing e vendite potrebbero collaborare con l'obiettivo di sincronizzare le strategie e lanciare nuovi prodotti e/o servizi sul mercato in tempi più rapidi.

In altri casi, un mix tra competition e cooperation si presenta come la soluzione ideale per contesti flessibili e altamente innovativi. Il segreto del successo risiede nel bilanciamento tra prospettive individuali e pluralistiche: ogni soggetto è libero di agire in base alle proprie esperienze e convinzioni, ma sempre all'interno di un ecosistema basato sul team working.

Per portare a termine l'attività interdipartimentale con successo, il manager deve affermarsi come leader e assumersi le responsabilità del compito che gli è stato assegnato, definendo la funzione di ogni stakeholder coinvolto. Un approccio così innovativo e inclusivo richiede il supporto di una comunicazione chiara ed efficace, capace di valorizzare il parere di ciascuno e di trasmettere un messaggio univoco. Infine, il manager dovrebbe stimolare il personale a guardare nella stessa direzione; infatti, fare tesoro delle competenze altrui e impegnarsi al massimo sono due ingredienti fondamentali per la buona riuscita di un lavoro in squadra.

2.2.3 Sistemi di comunicazione e trasparenza

Un ambiente di lavoro collaborativo si basa sull'apporto di fiducia delle parti coinvolte, in modo da creare un network accessibile e trasparente. Coinvolgere i dipendenti in tutte le fasi del processo aziendale non solo migliora la coesione del gruppo, ma incentiva anche la suddivisione e il rispetto dei ruoli per finalità da raggiungere.

La chiarezza della comunicazione aziendale dipende dalla capacità dell'azienda di identificare un canale comunicativo, attraverso cui il vertice riesce a condividere apertamente le informazioni con il personale, mantenendo con loro un dialogo ripetuto nel tempo. Così, il management è messo nelle condizioni di informare regolarmente i propri collaboratori sull'andamento del mercato, riportando in tempi brevi le criticità e

le evoluzioni della domanda. Oltre alle informazioni, vengono forniti anche aggiornamenti in materia di strategie e sviluppi interni, affinché i responsabili dei vari dipartimenti possano raccogliere feedback e integrarli nella gestione ottimale delle risorse.

Perché la trasparenza è un elemento imprescindibile per una gestione efficace? La comunicazione chiara e mirata è un asset strategico per costruire una forte reputazione del business. Infatti, più l'azienda è sincera nelle sue comunicazioni, maggiore sarà la fiducia che gli stakeholder riporranno in essa, facilitando il consolidamento delle relazioni a medio-lungo termine e rendendo più competitiva la sua posizione sul mercato. Immaginiamo una società che opera nel settore delle tecnologie sostenibili. Trattandosi di un mercato estremamente volatile ed esposto a elevati tassi di crescita e competizione serrata, è necessario tenere i membri dello staff sempre aggiornati sulle nuove opportunità e sfide insite del sistema. Se l'impresa stabilisce un flusso costante di opinioni tra i diversi livelli funzionali, la struttura organizzativa risulterà più idonea a percepire il cambiamento ed elaborare risposte innovative, facendo affidamento sul contributo di tutte le risorse.

La chiarezza informativa genera molti benefici, favorendo, in primo luogo, lo spirito di iniziativa e la partecipazione attiva della comunità. Grazie alle spinte unificanti, l'azienda instaura un rapporto di fiducia in grado di eliminare le incomprensioni e di produrre un impatto positivo sulle reti interfunzionali. In quanto all'efficienza, il libero accesso ai dati aumenta la produttività dei dipendenti, i quali non devono perdere tempo a reperire il materiale di cui hanno bisogno per prendere decisioni ponderate ai possibili rischi e possono concentrarsi sulla creazione di valore aggiunto. Anche l'engagement subisce dei miglioramenti, poiché in un contesto privo di filtri comunicativi, gli impiegati sono chiamati a esprimere i propri pareri relativi alle questioni aziendali. Quindi le opinioni vengono riunite, analizzate ed inviate al top management, che le utilizza per prendere decisioni a vantaggio sia dell'attività di impresa che delle persone che vi lavorano. Una conseguenza diretta è l'incremento del tasso di fidelizzazione del personale, accompagnato dal decremento del turnover.

Per implementare o potenziare la trasparenza nella comunicazione, l'azienda deve individuare dei canali diretti e precisi, come sessioni di aggiornamento, piattaforme che facilitano la connessione tra individui, spazi intranet e meeting periodici online o di

persona. È altrettanto importante adottare un linguaggio semplice e comprensibile nelle note informative, con l'intento di escludere ambiguità interpretative. Inoltre, verificare il recepimento di nuove disposizioni tramite la somministrazione di sondaggi, questionari e reti di ascolto attivo, può facilitare la raccolta di feedback. Infine, è essenziale condividere la vision e la mission del nostro business, illustrando dettagliatamente tutti i passi del programma di crescita e gli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere.

2.3 Sfide interne ed esterne

2.3.1 Strategie di marketing internazionale

Dopo aver esteso la progettazione e la produzione di beni e servizi oltre il territorio nazionale, le imprese hanno iniziato a pensare a come raggiungere un pubblico globale. In risposta a queste aspirazioni, è nato il marketing internazionale, un insieme di pratiche di commercializzazione in grado di coniugare le similarità, le differenze e le opportunità dei vari mercati, consentendo così di operare su scala globale. La chiave per svolgere attività promozionali di successo è la comprensione delle esigenze dei singoli mercati; per questo motivo, è fondamentale aggiornare costantemente la conoscenza dei mercati di destinazione attraverso ricerche approfondite. In altre parole, l'offerta aziendale deve evolversi in funzione dei cambiamenti della domanda del mercato estero, in modo da trovare un punto di incontro tra proposta del venditore e richiesta del cliente.

Perché è sconsigliato adottare lo stesso programma di marketing in diversi Paesi?

Pensare di impiegare la stessa strategia formulata per il mercato domestico in un contesto transnazionale costituirebbe un grave errore per le PMI che aspirano ad espandere i propri affari altrove. Di conseguenza, si dovrà passare da una strategia di marketing nazionale a una di marketing internazionale. Questa transizione è il risultato dell'indagine di tutti quei fattori che influenzano le scelte del bacino di utenza, tra cui le abitudini di consumo, le tendenze di acquisto, gli ostacoli psicologici e la percezione del valore del prodotto o servizio.

Per esempio, immaginiamo di essere i manager di un'azienda italiana che desidera di affermarsi negli Stati Uniti. Prima di tutto, dovremo verificare che il nome dei nostri prodotti non assuma un significato indesiderato o, peggio, una definizione negativa nella lingua locale. Lo stesso vale per gli slogan, che in un'altra lingua potrebbero perdere persuasività. Inoltre, quando si comincia a commercializzare un bene all'estero, il produttore deve assicurarsi che il messaggio pubblicitario illustri opportunamente tutte le informazioni essenziali, senza dare nulla per scontato e superando potenziali barriere linguistiche e culturali. Altre differenze rilevanti riguardano la determinazione dei prezzi, che deve considerare tasse doganali e costi aggiuntivi derivanti

dall'esportazione, e il funzionamento dei meccanismi di sconti nei vari mercati. Una dimostrazione concreta si riscontra nella diversa formulazione degli sconti tra il mercato italiano e quello statunitense. In Italia, i produttori applicano ai distributori degli sconti cumulabili sul prezzo al pubblico, cosicché i distributori possano ottenere riduzioni di prezzo o promozioni in base ai volumi d'acquisto. Al contrario, il modello statunitense si basa su un approccio più diretto: il produttore suggerisce un prezzo di vendita (MSRP – *Manufacturer Suggested Retail Price*) e viene applicato un prezzo netto per il distributore, evitando la complessità degli sconti a cascata.

A seconda delle finalità auspiccate, la politica commerciale può essere attuata tramite: produzione all'estero, esportazione o licensing.

1. *Produzione all'estero*

Lo spostamento della produzione al di fuori del Paese d'origine necessita di un accurato piano operativo, delineando una struttura organizzativa più articolata, nonché gli eventuali investimenti sia in tempo che in denaro. Infatti, la scelta del business di trasferire parzialmente o completamente i processi all'estero comporta delle ingenti spese per l'acquisto di materie prime e macchinari, l'allestimento di infrastrutture, il mantenimento delle risorse e la formazione del personale. Pertanto, l'impresa deve effettuare un enorme sforzo per adeguare il sistema operativo alla nuova dimensione produttiva.

2. *Esportazione*

L'attività di esportazione aiuta l'impresa a farsi conoscere in nuovi mercati, accrescendo la competitività e diversificando le fonti di reddito. Le operazioni di export possono essere svolte in maniera diretta, qualora la vendita di prodotti o servizi avvenga senza l'intervento di un intermediario, o indiretta, se l'azienda si rivolge ad agenti locali per penetrare il mercato. Quest'ultima strategia risulta particolarmente vantaggiosa per i business che non dispongono di conoscenze e strumenti sufficienti per supervisionare la logistica delle esportazioni, ma implica, al contempo, delle significative limitazioni al controllo amministrativo. Gli scambi commerciali con l'estero richiedono un impegno da parte sia del produttore che degli altri professionisti coinvolti (distributori, rivenditori ecc.), servendosi di una struttura organizzativa efficiente. In tal caso, l'apertura di

filiali o sussidiarie potrebbe essere la soluzione giusta se l'azienda desidera esercitare una gestione diretta dei processi e instaurare una forte connessione con il mercato target. In alternativa, si potrebbe optare per joint venture o partnership con entità del posto, incoraggiando la condivisione delle competenze e facilitando il superamento di barriere normative e linguistiche.

3. *Cessione di licenze*

Quando l'impresa non intende rischiare di cimentarsi in un mercato sconosciuto con investimenti considerevoli, magari perché le condizioni economiche e politiche sono incerte, il licensing può essere una valida variante per accedere a settori strategici. In molti casi, l'unica possibilità che le imprese hanno per ampliare la distribuzione è attraverso la cessione del know-how alle organizzazioni locali. Questa strategia prevede che un'azienda (licenziante) conceda a un'impresa estera (licenziatario) il diritto di produrre, vendere e distribuire i suoi prodotti, utilizzando il marchio, in cambio di compensi economici, come royalties o commissioni prefissate.

Oltre ai classici strumenti di *global promotion* sopraelencati, per incrementare la probabilità di successo della strategia è essenziale implementare tecnologie digitali, compensando la distanza fisica tra produttore e acquirente grazie all'avvicinamento virtuale. È così che le piccole realtà aziendali iniziano ad inglobare le reti web all'interno delle loro operazioni di marketing. Un elemento fondamentale nel lancio di una campagna online è l'utilizzo del SEO (*Search Engine Optimization*), una serie di tattiche che consentono di ottimizzare il posizionamento del business nei motori di ricerca, con lo scopo di migliorare i contenuti portati all'attenzione del pubblico e aumentare il traffico di visitatori. Dunque, la SEO svolge un ruolo importante nel raggiungimento del mercato target: più un sito è accattivante, tanto maggiore sarà la visibilità dei prodotti o servizi offerti, accrescendo l'interesse degli utenti nell'acquisto dei beni; per effetto di ciò, la domanda e le vendite subiranno un'impennata.

2.3.2 Integrazione dei temi di sostenibilità e responsabilità sociale attraverso Open Innovation e internazionalizzazione

I temi di sostenibilità e responsabilità sociali sono diventati delle priorità per molte organizzazioni. Integrare queste prospettive è diventato più semplice con l'avvento all'Open Innovation e all'Internazionalizzazione. Infatti, il superamento delle barriere aziendali ha portato non solo al coinvolgimento di attori esterni nell'attività dell'impresa, ma anche l'assorbimento di nuove idee che, in molti casi, sono orientate verso l'impegno sia etico che ambientale. Nasce quindi un nuovo modello di business che cerca di soddisfare le esigenze della società attuale, senza compromettere il benessere delle future generazioni. Questo approccio è caratterizzato dalla volontà da parte delle imprese di attribuire la giusta rilevanza alle questioni ambientali e sociali nel processo decisionale, consapevoli che le loro scelte non impattano unicamente il campo economico.

In alcuni settori, la *Corporate Social Responsibility* è il perno della strategia operativa, come nel caso dell'industria energetica. Basti pensare a Enel, una delle principali multinazionali energetiche al mondo, che è riuscita ad unire i programmi di innovazione aperta e globalizzazione con la CSR. Ad esempio, nel giugno 2011, la società ha inaugurato una collaborazione con il Programma Alimentare Mondiale delle Nazioni Unite per combattere la fame e i cambiamenti climatici attraverso operazioni in linea con la mission aziendale. In aggiunta, nel luglio 2016, Enel ha avviato un *Innovation hub* a Tel Aviv, al fine collaborare con 20 start-up per lo sviluppo di soluzioni energetiche sostenibili, contribuendo al progresso responsabile della comunità e dell'ambiente.

Da questi esempi pratici, si può comprendere quanto sia importante la governance per ponderare l'utilità sociale e ambientale rispetto all'impegno economico. Il governo, infatti, rappresenta l'elemento unificante di una politica aziendale orientata a conciliare queste dimensioni. Per implementare con efficacia i sistemi di responsabilità sociale, sono state elaborate le linee guida ISO 26000, ossia una serie di principi che le imprese devono rispettare nella conduzione delle proprie attività e nella gestione dei rapporti con le parti interessate, indipendentemente dalla natura giuridica (privata, pubblica o no-profit) e dalle dimensioni. L'obiettivo primario della norma è “*aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di*

lità del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi”. L'importanza della ISO 26000 a livello europeo è ribadita dal suo riferimento nella Strategia Europea per la responsabilità sociale delle imprese e dal suo diffuso impiego quale strumento utile alle grandi organizzazioni per adempiere alla direttiva 2014/95/UE, relativa alla comunicazione delle informazioni non finanziarie. Tra i vari metodi suggeriti per dimostrare impegno sociale vi è il coinvolgimento attivo degli stakeholder attraverso il confronto, in modo da rafforzare sia la credibilità che la fiducia nell'azienda. Per accrescere ulteriormente l'affidabilità, la governance può adottare degli schemi di certificazione specifici, che testimoniano l'adesione a standard etici e qualitativi comunemente riconosciuti.

In conclusione, l'interconnessione tra Open Innovation, Internazionalizzazione e CSR è diventato un pilastro strategico per lo sviluppo competitivo e sostenibile delle imprese. Da una parte, l'apertura verso l'innovazione favorisce la collaborazione intersettoriale e la creazione di proposte innovative, abbattendo i confini che tradizionalmente costringono le organizzazioni ad operare in modo isolato; dall'altra, invece, l'incorporazione dei principi di responsabilità incrementa la reputazione aziendale e promuove lo sviluppo di soluzioni utili alla comunità globale. Questa convergenza, basata sulla combinazione di innovazione, condivisione e impegno etico, facilita la prosperità sociale ed economica, che si alimentano reciprocamente in un continuo scambio di risorse e opportunità.

2.3.3 Rischi e piani di mitigazione in contesti globali

La decisione relativa all'ampliamento del business su scala globale non è mai improvvisa, ma il frutto di un'attenta analisi delle incertezze e delle probabilità di successo delle operations. Per valutare l'esposizione al rischio, è fondamentale considerare sia le minacce specifiche del mercato nazionale sia quelle che colpiscono l'intera comunità economica internazionale, senza tralasciare il condizionamento da parte dei fattori geopolitici, culturali e sociali.

I pericoli in cui incorre un'impresa internazionale sono molteplici e variegati: possono essere legati al settore, al Paese o alla natura dell'attività. Nonostante possano variare significativamente, si possono distinguere cinque tipologie di rischi comuni: rischi di mercato, rischi economici, rischi politici, rischi legali e rischi culturali.

I rischi di mercato sono generati da eventi imprevedibili che producono un impatto (negativo) sul valore delle attività, come la saturazione della domanda, i cambiamenti delle preferenze di consumo, l'ingresso di nuovi concorrenti e le modificazioni degli equilibri concorrenziali. Questi sono intrinseci di qualsiasi azienda, ma diventano più impegnativi man mano che si espande il business.

I rischi economici, invece, sono causati dalle fluttuazioni dei tassi (di interesse, di cambio, di inflazione) che minacciano la stabilità economica, intaccando la redditività delle iniziative aziendali e il potere d'acquisto dei consumatori. Per esempio, le variazioni dei tassi di cambio possono influenzare i costi delle importazioni e delle esportazioni, mentre i tassi di interesse incidono sugli investimenti aziendali e sul costo del capitale. Analogamente, l'inflazione comporta l'erosione del potere d'acquisto e l'aumento dei costi di produzione.

Poi, abbiamo i rischi politici, ovvero le incertezze dell'ambiente politico che si riflettono sull'andamento economico, tra cui i conflitti interni ed esterni, i cambiamenti nei governi e l'adozione di politiche protezionistiche che limitano il libero scambio. Nell'ipotesi in cui un governo imponga dazi doganali o altre forme di restrizione alle importazioni, l'accesso a determinati mercati risulterà meno conveniente, poiché aumenteranno le spese a carico delle imprese esportatrici e diminuiranno i margini di profitto. Un caso emblematico è l'imposizione di sanzioni economiche per mano dell'Unione Europea a Paesi che non rispettano alcuni standard legali ed etici, come nel caso della Russia a seguito dell'invasione dell'Ucraina, hanno frenato le catene di approvvigionamento, costringendo le multinazionali a rivedere le loro strategie, le rotte commerciali e i fornitori su cui fare affidamento. Un'altra circostanza decisiva è rappresentata dall'uscita del Regno Unito dall'UE con la Brexit, che ha portato all'affermazione di nuovi vincoli negli scambi tra UK e Paesi membri, generando incertezza normativa e commerciale. Ciò ha richiesto una sostanziale revisione degli accordi economici preesistenti.

Un'altra categoria di rischi è costituita da quelli legali, che emergono dalle differenze tra ordinamenti giuridici e dall'assenza di conformità alle leggi locali e internazionali. I pericoli in questione riguardano principalmente la stesura di contratti, la tutela della proprietà intellettuale, le disposizioni in materia di lavoro e il sistema tributario. La mancata osservanza dei requisiti minimi stabiliti dalla legge comporta controversie legali, sanzioni finanziarie e un notevole danno reputazionale. Per scongiurare il brusco calo delle vendite o, in situazioni estreme, la cessazione dell'attività, è cruciale avvalersi dell'aiuto di professionisti del settore, i quali possono guidare il business nell'adeguamento alle normative vigenti e nell'adozione di piani di mitigazione dei rischi, con l'obiettivo di minimizzare le minacce e rendere le operazioni sostenibili sia nel breve che nel lungo termine.

Infine, i rischi culturali sono basati sulla diversità degli usi, dei costumi, delle lingue e delle pratiche commerciali. In questo contesto, dove il mercato internazionale può essere visto come un *melting pot* di popolazioni provenienti da culture distinte, si verificano frequentemente le incomprensioni linguistiche e le interpretazioni sbagliate delle convenzioni culturali, da cui possono scaturire ostacoli comunicativi e resistenze dei consumatori nell'acquisto di prodotti stranieri. Per tale motivo, le aziende transnazionali dovrebbero puntare a formare alleanze commerciali strategiche, in modo da creare fiducia tra gli attori coinvolti e facilitare la conduzione degli affari all'estero.

Il trattamento dei rischi richiede innanzitutto l'individuazione dei pericoli potenziali, che avviene mediante ricerche approfondite di mercato. Successivamente, con il supporto di esperti, vengono adottate tecniche di brainstorming e completate delle schede descrittive per risalire alla natura della minaccia. Si prosegue, poi, con la valutazione (quantitativa o qualitativa) della probabilità di accadimento e del possibile impatto sull'azienda. Come step successivo, occorre elaborare i risultati ottenuti dalla valutazione per stabilire una gerarchia dei rischi, al fine di allocare le risorse in maniera ottimale. L'ultima fase consiste nella definizione di una strategia che il business dovrà adoperare in caso di contingenze, delineando le azioni che l'organizzazione dovrà attuare per mitigare i rischi e assicurarsi che ciascun reparto sappia come reagire di fronte ad eventi imprevisti.

Ogni azienda è libera di operare come ritiene più appropriato per fronteggiare le minacce su scala internazionale; tuttavia, esistono alcuni approcci diffusi:

- *Diversificazione*

La strategia di diversificazione si fonda sull'ampliamento dell'attività in più mercati e linee di prodotto. L'obiettivo principale è quello di ridurre l'esposizione al rischio che si avrebbe se il business concentrasse i propri affari in un unico mercato o prodotto, rendendo l'offerta più competitiva. Questo approccio permette di raggiungere più efficacemente il mercato target, offrendo varie opzioni al cliente e adattandosi con più flessibilità ai cambiamenti della domanda.

- *Copertura*

La copertura è un metodo di mitigazione del rischio finanziario derivante dalle fluttuazioni dei tassi e dei prezzi delle materie prime. Con l'utilizzo di strumenti finanziari, le aziende possono proteggere i loro rendimenti dagli attacchi delle variabili di mercato. Gli effetti dell'aumento dei tassi di cambio, per esempio, possono essere attenuati stipulando contratti a termine, opzione o swap su valuta.

- *Alleanze strategiche*

La formazione di intese con enti locali, tramite accordi di collaborazione e joint venture, consente di ripartire i rischi e di beneficiare del vantaggio competitivo generato dalla condivisione di informazioni utili per operare in un mercato sconosciuto, come le conoscenze normative e linguistiche, l'accesso a reti per la distribuzione e l'acquisizione di competenze gestionali del settore.

- *Assicurazione*

Le imprese possono stipulare diverse tipologie di polizze per proteggersi da eventuali perdite e oneri. Per esempio, le imprese possono avvalersi di assicurazioni sul credito commerciale per tutelarsi dall'insolvenza dei pagatori stranieri, mentre l'assicurazione contro il rischio politico serve per salvaguardare i profitti dalle minacce risultanti da politiche instabili e decisioni governative sfavorevoli.

A questo punto, possiamo esaminare un caso concreto: l'espansione di Google in Europa. Durante l'ampliamento delle sue operazioni nel continente europeo, il colosso informatico statunitense ha riscontrato delle sfide nel superare le barriere normative legate alla tutela dei dati personali, al rispetto delle dinamiche concorrenziali e alla conformità con i regolamenti dell'UE. Pertanto, Google ha istituito delle task force per mitigare i rischi, allineando le strategie aziendali con le normative locali. Inoltre, per consolidare la propria reputazione ha effettuato notevoli investimenti in *public relations*, concentrando una parte dei guadagni su piani di comunicazione mirati. Grazie a questi interventi di minimizzazione del rischio, l'espansione di Google in Europa ha conseguito importanti successi.

Capitolo 3: Strategie di Open Innovation e internazionalizzazione adottate nel settore calcistico

3.1 Il concetto di internazionalizzazione applicato al calcio

3.1.1 Evoluzione storica e quadro attuale

Noto come uno degli sport più amati in tutto il mondo, il calcio è diventato molto più di una semplice pratica sportiva: nel tempo si è spinto oltre la sola dimensione agonistica, affermandosi come un fenomeno sociale, culturale ed economico.

L'origine storica del gioco risale al 26 ottobre 1863, giorno in cui undici associazioni sportive londinesi si riunirono alla *Freemason's Tavern* di *Great Queen Street*, nei pressi del rione di Holborn. Alla base di questo incontro, vi era l'esigenza di dare vita ad una nuova attività che potesse coniugare due orientamenti dominanti: da un lato, la tendenza ad utilizzare sia le mani che i piedi, traducendosi in un vero e proprio scontro fisico (come nel rugby); dall'altro, la predilezione all'esclusivo uso dei piedi e al contenimento della violenza. I portavoce di quest'ultimo approccio fondarono la *Football Association* (FA), ovvero la prima forma di federazione calcistica nazionale. D'allora in poi, il gioco è mutato in termini di regolamenti, materiale tecnico e strategie competitive.

Il calcio, nel suo modello attuale, si discosta notevolmente dalla sua versione originaria. Questa trasformazione dipende, in parte, dalla diffusione su scala mondiale di quella che, in passato, si limitava a una realtà locale, mentre oggi costituisce un evento mediatico di portata planetaria. A ciò ha contribuito anche l'evoluzione interna dello sport stesso, risultante da nuove dinamiche economiche e tecnologiche che hanno ridefinito i meccanismi di gioco, la gestione delle squadre e la rappresentazione sociale.

Il processo di internazionalizzazione dello sport prese avvio agli albori del ventesimo secolo, quando i club dei diversi Paesi cominciarono a coordinarsi per organizzare partite entro i propri confini nazionali. Tuttavia, almeno in questa prima fase, i tornei rimanevano frammentati e concentrati su base locale, senza predisporre una reale e strutturata integrazione transnazionale. Il punto di svolta si verificò nel 1904 con la fondazione della FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), vale a dire l'organo centrale di governo del calcio a livello globale. Fu però l'organizzazione della prima Coppa del Mondo FIFA, disputata in Uruguay nel 1930, a consolidare l'impronta internazionale dello sport, sfruttando la competizione come strumento capace di unificare diversi popoli con un linguaggio comune.

Nel panorama odierno, il calcio si configura come un ecosistema complesso, all'interno del quale la sfera sportiva si intreccia con logiche sociali, culturali, politiche, economiche e tecnologiche. In questo contesto, il processo di globalizzazione gioca un ruolo cruciale, poiché amplifica gli effetti prodotti dalla crescente interconnessione tra i mercati, ridefinendo le priorità dei club e spingendoli a operare in modo tale da valorizzare il calcio come un reale bene di mercato. Infatti, la competizione tra le società calcistiche va ben oltre il *match* di campionato: il successo di un team si misura sempre più nella capacità di attrarre capitali – soprattutto provenienti da investitori esteri –, di aumentare la fidelizzazione dei tifosi e di adattarsi alle pressioni ricorrenti. Dunque, al di là del “banale” risultato della partita, ci sono assetti decisamente più complessi e articolati che le aziende calcistiche sono chiamate a valutare per ottimizzare l'impiego delle risorse e perseguire gli obiettivi strategici.

3.1.2 Dal club locale al brand globale

Uno degli effetti più tangibili del processo di internazionalizzazione riguarda la transizione dei club da semplici associazioni sportive a marchio di fama mondiale, impegnati ad attuare piani di espansione nei mercati stranieri tramite tournée estive, partnership con aziende locali, accordi di co-branding e collaborazioni promozionali. L'intensificarsi della competizione nel settore ha spinto i club a evolversi in strutture organizzative complesse, orientate alla valorizzazione del marchio, alla ricerca di nuovi

flussi di entrate e all'ampliamento del bacino di tifosi. In quest'ottica, i tour estivi che si svolgono prevalentemente in Medio Oriente, Asia e Nord America rappresentano una delle principali leve strategiche per accrescere la notorietà del brand, rafforzare la visibilità mediatica e sondare il potenziale commerciale dei mercati oltreoceano. Ad oggi, tra le mete privilegiate per le squadre europee vi sono Paesi come Stati Uniti e Arabia Saudita - subentrati a Paesi che in passato hanno adempiuto a una funzione analoga, come Cina e Giappone -, dove vi è una forte attrattiva economica dovuta a un mix di variabili, tra cui figurano l'elevata disponibilità di capitali (che comporta un potere d'acquisto maggiore), l'emergente passione per lo sport e il prestigio massmediatico. Ne consegue che le tournée non sono più percepite come tornei isolati, bensì come componenti di un piano integrato e impostato su una prospettiva di lungo periodo.

In Italia, un caso emblematico è quello della Juventus, che ha saputo coniugare l'innovazione strutturale - con uno stadio moderno e funzionale - al margine di sviluppo offerto dal marketing sportivo. Relativamente a quest'ultimo aspetto, il club torinese è stato in grado di muoversi con lungimiranza, investendo nella creazione di contenuti digitali mirati ad attrarre nuovi sponsor e attivare una *fan base* internazionale, grazie alla presenza *social* diversificata e multilingue.

Oltre all'espansione geografica - fisica e virtuale -, la trasformazione dei club è sostenuta da un modello fondato su un approccio collaborativo e aperto all'innovazione, in cui le organizzazioni appaiono come piattaforme capaci di richiamare competenze, finanziamenti e tecnologie. Gli accordi di collaborazione con startup tecnologiche, enti no-profit e aziende di comunicazione contribuiscono in modo rilevante nell'affermazione del brand su scala globale. Tutti questi fattori concorrono alla definizione di un'identità al tempo stesso coerente e fluida, intesa come capacità di adattamento a contesti profondamente diversi tra di loro senza perdere la propria autenticità. In questo senso, la squadra di calcio diventa portavoce della cultura e dei valori della comunità d'origine. Quindi, se da un lato il superamento dei confini geografici richiede una maggiore flessibilità strutturale, dall'altro la società calcistica preserva la propria originalità, mantenendo un solido legame con le proprie radici e contribuendo al rilancio territoriale.

Un esempio virtuoso è il progetto del Frosinone Calcio. Difatti, il club ciociaro rappresenta un modello interessante di come un club locale possa agire da catalizzatore per il rilancio del territorio, con l'obiettivo di far parlare positivamente della propria terra, superando gli stereotipi che l'hanno a lungo relegata a rappresentazioni in chiave folkloristica o negativa. Per raggiungere degli obiettivi concreti, la società ha scelto di investire tanto sul territorio quanto sui giovani, dimostrando che anche una città non metropolitana può fare da cornice a un'iniziativa solida e lungimirante. In particolare, il piano di sviluppo è articolato lungo quattro direttrici imprescindibili: la sostenibilità economico-finanziaria, che deve proiettare l'attività di tutte le aziende a una gestione responsabile, capace di produrre dei benefici tangibili nel lungo termine; la valorizzazione del marchio, che - nel caso del Frosinone - deve riportare a un'immediata associazione con l'identità territoriale, in modo da attrarre sia tifosi che operatori del settore; lo sviluppo delle infrastrutture, presupposto essenziale per assicurare standard qualitativamente elevati sia negli allenamenti della squadra sia nello svolgimento della manifestazione sportiva per migliorare l'esperienza dei *fan*; e, per ultimo, il settore giovanile, che costituisce il fulcro di un approccio *bottom-up*, finalizzato a creare valore aggiunto dalla base - senza limitarsi a impartire direttive o risorse finanziarie dall'alto con un approccio *top-down* - attraverso la valorizzazione di nuovi talenti, capaci di ripagare l'investimento che il club ha praticato nel corso degli anni.

Infine, il passaggio da club locale a brand internazionale rappresenta una sfida tanto organizzativa quanto culturale, che coinvolge molteplici ambiti: dalla governance al marketing, dalla gestione del personale e delle infrastrutture, fino alla logistica e al community management. La componente decisiva per affrontare con successo questo processo risiede nell'inquadramento di una vision, di una mission e di obiettivi strategici chiari, coerenti e condivisi.

3.1.3 Mercati emergenti e gare internazionali: opportunità e ostacoli organizzativi

Il mondo calcistico sta vivendo un periodo segnato dal rapido e costante progresso delle tecniche, in cui i club leader - come Barcelona, Real Madrid, Liverpool, Bayern

Monaco e tanti altri - riescono a distinguersi non solo per la loro superiorità sul terreno di gioco, ma anche per la capacità di innovare e adattarsi con successo ai cambiamenti, rappresentando dei modelli da seguire per le squadre follower. Le società meno avanzate devono adeguarsi ai mutamenti del panorama globale, cogliendo i vantaggi offerti dai mercati emergenti e dalle gare internazionali per accrescere il proprio prestigio sportivo e ampliare le possibilità di guadagno.

Negli ultimi anni, le squadre europee hanno cominciato ad apprezzare sempre più gli Stati arabi e nordamericani come destinazioni per i loro tour promozionali e per disputare le fasi finali di alcuni tornei internazionali, tra cui la Supercoppa Italiana e la Supercopa de España. Questi mercati, grazie al loro potenziale economico e al crescente interesse verso lo sport, hanno gradualmente rimpiazzato le tradizionali mete asiatiche. Gli Stati Uniti, per esempio, sono diventati la località principale delle tournée estive e dei ritiri, sia per la consistente espansione dell'audience sia per i significativi investimenti in centri sportivi. L'attenzione del pubblico è catturata soprattutto dalla Serie A, a causa della presenza di numerosi immigrati italiani sul territorio statunitense e dei calciatori che sono stati oggetto di trasferimenti dalla lega italiana a quella americana. Tra le italiane, quelle più propense a effettuare viaggi intercontinentali sono Juventus, Inter e Milan, spinte dal desiderio di rafforzare la propria visibilità e attirare un maggior numero di appassionati. Questa strategia innesca una sorta di "reazione a catena", con risvolti positivi sia sul piano sportivo che su quello economico.

Per quanto riguarda le performance, il club beneficerebbe di un significativo supporto morale dei tifosi, traducendosi in una maggiore motivazione per i giocatori che sarebbero stimolati a realizzare prestazioni di livello superiore. Per di più, la notorietà della squadra eserciterebbe un grande *appeal* sui calciatori di talento, in particolare su quelli alla ricerca di una squadra di fama mondiale e con solide prospettive di sviluppo. La combinazione di questi elementi avrà indubbiamente un impatto positivo sul potenziale competitivo e, di conseguenza, sul piazzamento al termine del campionato.

In ambito economico, invece, la presenza sui mercati globali amplifica notevolmente le possibilità di accesso alle competizioni più prestigiose, sfruttando l'intensificarsi della concorrenza tra gli emittenti per ottenere profitti sostanziosi tramite la vendita dei diritti televisivi. A questo si aggiungono ingenti fondi provenienti dagli investitori, insieme alla frequente domanda di accordi commerciali da sponsor di rilievo, i quali sarebbero

disposti ad investire somme elevate pur di sfruttare a proprio favore l'immagine delle squadre con un seguito internazionale. Poi, l'incremento dell'esposizione mediatica determinerebbe un *boom* nelle vendite di merchandising, supportato dall'apertura di nuovi punti vendita fisici e dal potenziamento dei canali e-commerce. La vasta disponibilità di risorse finanziarie consentirebbe, prima di tutto, di coprire i flussi di cassa in uscita - come stipendi per atleti e staff, compensi per collaboratori, spese di gestione delle strutture, costi di mantenimento delle attrezzature ecc. - e, successivamente, potrebbe essere reinvestita nello sviluppo del settore giovanile - cosicché il club possa provvedere alla preparazione dei futuri talenti e al monitoraggio di nuove promesse -, nell'acquisto di nuovi players, nel rinnovamento delle infrastrutture e nel potenziamento dei servizi per accrescere la fedeltà dei tifosi.

Ciononostante, insieme alle opportunità è necessario considerare anche gli ostacoli che i club potrebbero incontrare lungo il percorso. Il sistema italiano, in particolar modo, deve fare i conti con problemi organizzativi e infrastrutturali che pongono dei limiti alla capacità di competere con le realtà più evolute. Il primo di questi ostacoli è, per l'appunto, l'inadeguatezza delle infrastrutture, dovuta ai ritardi nella riqualificazione delle strutture esistenti. A tal proposito, la maggior parte degli stadi in Italia non soddisfa gli standard UEFA necessari per organizzare eventi di rilevanza internazionale, tra i quali rientrano le finali di Champions e di Europa League. La carenza di stadi moderni, sostenibili e multifunzionali blocca l'ingresso dei club in nuovi mercati, impedendo loro di ospitare manifestazioni di grande risonanza mediatica e generando, così, una significativa perdita di ricavi. Per espandere la propria influenza all'estero, le società calcistiche devono prima di tutto assicurarsi che i propri campi rispondano a tutti i requisiti essenziali di capienza, sicurezza, sostenibilità e accessibilità. Man mano che una squadra acquista seguito cresce anche l'affluenza negli stadi, che però devono rispettare parametri specifici per soddisfare le richieste delle autorità competenti e le aspettative dei tifosi. In questo scenario, stadi come San Siro a Milano e l'Olimpico a Roma - pur essendo le "case" di importanti team, ossia Inter, Milan, Lazio e Roma - sono rimasti indietro nel tempo, pertanto, non si conformano agli standard moderni. Questo ritardo nel processo di ammodernamento, oltre a sottolineare l'urgenza di avviare una politica di ristrutturazione, impedisce alle società italiane di sfruttare

appieno il loro potenziale economico, limitando le opportunità di crescita e attrazione di capitali.

D'altro canto, il Bayern Monaco e il Paris Saint-Germain - rispettivamente in Germania e in Francia - hanno saputo rivoluzionare le proprie strutture attraverso *partnership* strategiche. Il PSG ha selezionato attentamente le attività che potessero testare le proprie soluzioni in ambienti reali, raccogliendo feedback preziosi dalle unità specializzate del club e dai tifosi. Inoltre, grazie al contributo di *Matchain*, è stato creato il *Joint Innovation Studio*, una piattaforma che permette di progettare e sperimentare innovazioni che arricchiscono l'esperienza dei tifosi e ottimizzano le operazioni della società, servendosi di tecnologie emergenti come AI, blockchain e Web3. Dal canto suo, il club tedesco ha fondato nel 2018 un Innovation Hub, ovvero uno spazio virtuale che favorisce l'incontro tra la visione del Bayern e le iniziative di startup, centri di ricerca e università, focalizzandosi sugli ambiti della nutrizione, della fidelizzazione dei tifosi, della performance sportiva e del rinnovamento delle infrastrutture.

Un altro punto critico nello sviluppo del calcio italiano è l'eccessivo ricorso alla burocrazia. I vincoli normativi riducono drasticamente il margine di sviluppo del settore, rallentando la capacità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti del panorama globale. In particolar modo, l'approvazione di nuovi progetti e le manovre di rinnovazione sono spesso complicate o persino inibite dalle norme paesaggistiche e dalle restrizioni urbanistiche. In altre parole, la burocrazia si frappone tra le società calcistiche e il progresso nel medio-lungo periodo, condizionando la loro competitività e rendendole dipendenti, sia dal punto di vista legale che organizzativo, dalle autorità locali. Inoltre, poiché gli stadi sono prevalentemente di proprietà pubblica e non privata - cioè non esclusivamente in mano alle squadre -, i club non possono gestire autonomamente gli impianti. Ciò implica che le società hanno un potere decisionale ridotto e non possono massimizzare la monetizzazione degli eventi non calcistici (concerti, manifestazioni, match di altri sport ecc.), escludendo alcune operazioni di diversificazione delle fonti di reddito. La proprietà pubblica dello stadio comporta casi di coabitazione e gestione condivisa: ad esempio, Inter e Milan "convivono" a San Siro, mentre Lazio e Roma condividono lo Stadio Olimpico. Questo modello restringe sia la flessibilità gestionale che la facoltà di lucrare sulle manifestazioni extra-calcistiche in maniera efficace, considerando gli impegni del calendario calcistico stagionale e i tempi

necessari per le opere di allestimento e manutenzione. Tuttavia, qualora uno dei team decidesse di realizzare un impianto indipendente, sorgerebbe la questione relativa all'amministrazione del vecchio stadio, sollevando ulteriori problematiche organizzative ed economiche.

Una delle pratiche più diffuse per superare le difficoltà legate all'innovazione è il restyling delle strutture esistenti, un'alternativa che è stata adottata con successo da società italiane come Bologna, Atalanta e Udinese. Questa strategia si rivela vantaggiosa, in quanto richiede tempi e costi nettamente inferiori rispetto alla costruzione di un impianto completamente nuovo. Per di più, le normative in materia di autorizzazioni sono meno frenanti, facilitando l'attuazione di tali iniziative.

In conclusione, la partecipazione a tornei internazionali e l'accesso a mercati emergenti rappresentano una grande opportunità di crescita per tutti i club. La prospettiva di sviluppo, però, si scontra con diversi fattori di intralcio, tra i quali configurano la direzione condivisa degli stadi, la scarsità di strutture moderne e l'eccesso di burocrazia. Solo l'integrazione di modelli all'avanguardia può permettere alle squadre, soprattutto quelle italiane, di competere con i top club mondiali, sfruttando ogni occasione offerta dall'internazionalizzazione del gioco.

3.1.4 Dicotomia tra libertà di mercato e tutela dei campionati

Il fenomeno della globalizzazione calcistica ha portato alla luce una tensione strutturale tra due orientamenti apparentemente inconciliabili: da una parte, la libertà di mercato, intesa come apertura a nuove opportunità commerciali ed eliminazione dei confini geografici nel gioco; dall'altro, l'esigenza di tutelare l'identità sportiva e l'integrità dei singoli campionati, mantenendo un legame con gli schemi tradizionali. Dietro questa dicotomia si cela un nodo cruciale per lo sviluppo del calcio a livello internazionale.

Certo è che la liberalizzazione dei mercati calcistici ha consentito ai club e alle leghe di ampliare il proprio pubblico target, beneficiando di numerosi vantaggi economici. Le prospettive di sviluppo hanno influenzato notevolmente il prosperare di nuove iniziative, per esempio l'allargamento del Mondiale FIFA a 48 squadre, a partire dal 2026 - mentre nella forma originale veniva disputato solo da 16 squadre, ma con il

tempo la base partecipativa fu allargata -, oppure la proposta di inserire squadre appartenenti a federazioni non europee, come la *Major League Soccer* e la *Saudi Pro League*, all'interno della UEFA Champions League. Tutti questi progetti hanno enfatizzato la visione del calcio come prodotto e servizio venduto in un mercato mondiale: “prodotto” perché l'attività calcistica si è trasformata in un bene commerciabile, capace di maturare un valore economico che trascende la dimensione sportiva; “servizio”, invece, si riferisce all'esperienza complessiva che viene fornita ai consumatori, dai tifosi che guardano le partite dal vivo o tramite piattaforme di diretta *streaming*, a chi usufruisce dei beni derivati. Dunque, l'organizzazione delle competizioni e la costruzione di strutture apposite aiutano a creare un'offerta cospicua per soddisfare le richieste dei vari stakeholder (fan, sponsor, stampa e, in generale, la comunità calcistica).

Tuttavia, l'attaccamento alle logiche di profitto rischia di snaturare il calcio, basato storicamente sui criteri di appartenenza territoriale, celebrazione culturale e riconoscimento del merito sportivo. La partecipazione alle competizioni continentali più prestigiose dovrebbe essere il “premio” per le squadre che riescono a dimostrare il proprio valore sul campo, utilizzando un sistema di qualificazione per risultati come metro di giudizio. Il favoreggiamento di dinamiche non meritocratiche non fa che minare l'essenza stessa delle competizioni: ad esempio, l'inserimento forzato di un club extra-comunitario, motivato da ragioni di marketing e sviluppo economico, finirebbe per far perdere di credibilità alla Champions League, in quanto campionato nato e pensato per le squadre europee. L'apertura della competizione altererebbe i principi di coerenza territoriale ed equilibrio meritocratico. Per ovviare il problema, è stata istituita una Coppa del mondo per club FIFA, ma a causa della congestione degli impegni per i club che vi avrebbero accesso, molti di questi preferiscono fare un passo indietro, in modo da concentrarsi sulle gare ordinarie ed evitare di sovraccaricare i loro giocatori, preservando quanto più possibile le risorse sia fisiche sia mentali e garantendo delle performance ottimali negli impegni stagionali.

La dicotomia in esame riguarda anche l'ipotesi - oggetto di un acceso dibattito - di giocare alcune partite dei campionati nazionali in territori stranieri, al fine di sfruttare il crescente engagement dei campionati europei per allargare la fan base e attrarre nuovi investitori. Sebbene l'esportazione delle gare all'estero comporti l'esponenziale

aumento di visibilità per una squadra - con annessi effetti finanziari favorevoli -, tali interventi priverebbero le comunità locali di eventi fondamentali per il tessuto sociale, culturale ed economico. Infatti, avere una squadra emblematica della città è fonte di vanto e coesione per la popolazione, che si sentirebbe stimolata a formare un'identità collettiva unita dagli stessi colori. In aggiunta, ospitare tornei importanti nello stadio di casa genererebbe un notevole indotto turistico, promuovendo le realtà commerciali e valorizzando le attrazioni del posto. Sottrarre ai cittadini-tifosi la possibilità di supportare la propria squadra con orgoglio, significherebbe allontanare il club dai suoi sostenitori più fedeli, indebolendo le sue radici storiche e culturali. Lo sradicamento dal contesto originario provoca la perdita dei propri caratteri distintivi, convertendo il calcio da passione a mera “merce”.

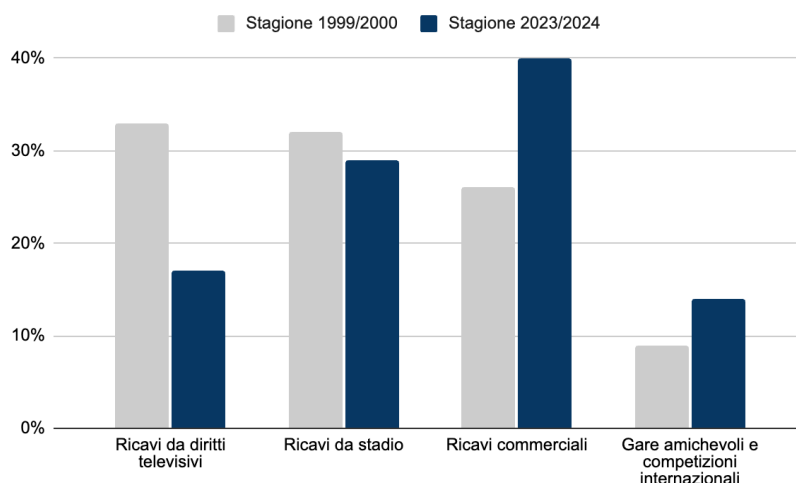
In definitiva, il tentativo di esasperare l'apertura del settore calcistico con l'obiettivo di individuare nuovi introiti deve essere bilanciato con la salvaguardia dei valori identitari, del legame con i tifosi e della salute degli atleti. L'evoluzione internazionale, se non governata con misura e consapevolezza, corre il rischio di far perdere irreversibilmente allo sport la sua autenticità. Pertanto, lo scopo principale deve essere quello di trovare un punto di incontro tra innovazione e tradizione, espansione commerciale e tutela delle origini, prediligendo un modello fondato su un'etica di sostenibilità e sana competizione.

3.1.5 Sponsorizzazioni, merchandising e licensing come strumenti di espansione commerciale

Negli ultimi decenni, il calcio ha iniziato a evolversi verso una dimensione sempre più mediatica, spingendo le società verso sponsorizzazioni, il merchandising e il licensing vengono utilizzate come leve strategiche fondamentali per l'espansione commerciale dei club calcistici.

Avviamo la nostra analisi con una riflessione a partire dalla composizione dei ricavi del Real Madrid.

Figura 2 – Confronto tra i ricavi del Real Madrid nelle stagioni 1999/2000 e 2023/2024



Il grafico evidenzia un cambiamento strutturale significativo nelle fonti di finanziamento del club. In particolare, notiamo come i “ricavi commerciali” siano diventati la voce predominante, a testimonianza della crescente importanza di sponsorizzazione, licensing e merchandising. Riassumendo, possiamo asserire che al giorno d’oggi, in un top club come il Real Madrid, quasi la metà dei suoi profitti complessivi deriva dall’attività di marketing, tra cui le sponsorizzazioni rappresentano una delle principali voci di bilancio.

Le sponsorship sono dei contratti stipulati tra una squadra (*sponsee*) e un’impresa (*sponsor*), con l’obiettivo di associare il proprio marchio a quello del club, beneficiando della sua notorietà e dei suoi successi sportivi. Gli sponsor - generalmente visibili sulle maglie da gioco o presenti nel naming dello stadio - garantiscono dei guadagni consistenti, tanto che i ricavi da sponsorizzazioni incidono in maniera decisamente superiore rispetto a quelli ottenuti dall’utilizzo dello stadio. A seconda dell’entità del finanziamento, si possono distinguere in:

- *Sponsor ufficiale*

È lo sponsor che finanzia maggiormente il prodotto calcistico. Si presenta come “simbolo” della squadra, in quanto gode di visibilità legata al posizionamento del logo sulla maglia – che può essere frontalmente al centro della maglia (*main sponsor*) o posteriormente, sotto il numero del giocatore (*retro sponsor*).

- *Sponsor tecnico*

Sono le aziende che producono e forniscono in via ufficiale – quindi in cambio di visibilità - al club l'abbigliamento tecnico richiesto per sessioni di gara o di allenamento. Tuttavia, alcune squadre preferiscono verticalizzare la produzione e dotarsi autonomamente del materiale necessario.

- *Fornitore ufficiale*

Differisce dallo sponsor tecnico perché, in questo caso, fornisce beni o servizi senza dover rientrare in un contratto di sponsorizzazione visibile o di remunerazione.

- *Sponsor di settore*

Includono le imprese che operano nello stesso settore merceologico delle attività sponsorizzate; dunque, sono collegate all'ambito sportivo, per esempio le bevande energetiche o le scarpe da calcio.

- *Sponsor extra-settore*

Opera in un mercato diverso da quello sportivo, come Etihad Airways o Spotify, due esempi particolarmente rappresentativi poiché hanno acquisito i naming rights degli stadi di calcio di Manchester City e Barcelona – rinominati Etihad Stadium e Spotify Camp Nou.

Accanto alle sponsorizzazioni, il club può sfruttare la propria notorietà del club per generare flussi in entrata attraverso il licensing e il merchandising.

Nell'accordo di licensing, la società calcistica cede a terzi il diritto (licenza) di utilizzare nome, logo e colori del club per produrre e commercializzare dei beni o servizi, in cambio di royalties. Questo modello, oltre ad aumentare i ricavi, permette di consolidare la propria presenza sul mercato senza dover sostenere direttamente i costi di realizzazione e distribuzione. Per di più, favorisce l'avvicinamento dei sostenitori ai giocatori. Si pensi, ad esempio, ai videogiochi FIFA ed EA Sports FC, che sono capaci di alimentare l'engagement di un pubblico più giovane, favorendo l'interazione con il mondo del calcio anche fuori dallo stadio.

Con il merchandising, invece, i team professionistici riescono a monetizzare l'affetto e la fedeltà dei propri tifosi, mettendo in vendita una varietà di prodotti personalizzati con il marchio e i colori. Sotto il termine *merch* rientra una molteplicità di articoli, tra cui sciarpe, cappelli, maglie, penne, tazze ecc.. La distribuzione avviene tramite canali ufficiali, che possono essere sia punti vendita fisici che negozi online. Di solito, gli store sono situati in luoghi strategici – stadi, vie principali delle città o altre zone molto frequentate - per attirare l'attenzione dei passanti.

Nell'immaginario collettivo si tende a pensare che la presenza degli spettatori allo stadio rappresenti l'entrata primaria di una società di calcio professionistica. In realtà, si tratta di una voce meno rilevante. Al primo posto, per peso in bilancio, vengono i ricavi legati ai diritti TV, seguiti da quelli derivanti dalla gestione dei diritti dei calciatori - le cosiddette “plusvalenze” - e dai *commercial revenues*.

Per massimizzare le entrate da sponsorship, è fondamentale sia l'attività di ricerca di *sponsor* adeguati, sia lo sviluppo integrale del brand. Un esempio è quello del Napoli: nonostante avesse vinto due scudetti e una coppa UEFA, nei primi anni 2000 la società attraversò un periodo di declino, culminato con il fallimento nel 2004. Il marchio, pur associato ad una città popolosa e con una passione intensa per il calcio, stava perdendo il suo fascino. Infatti, durante le prime dieci partite del campionato di serie C - categoria in cui il club fu costretto a retrocedere a causa del fallimento -, il Napoli scese in campo senza sponsor sulla maglia. Successivamente, per cercare di colmare questo vuoto, comparve il titolo del film “Manuale d'Amore”, prodotto da Aurelio De Laurentiis. Solo a ridosso della fine del campionato, la squadra trovò un nuovo partner commerciale nel marchio “Mandi”, una catena di supermercati che faceva capo all'ex presidente del Venezia e del Palermo, Maurizio Zamparini.

Attualmente, la situazione è completamente diversa: il Napoli, l'unica società di calcio professionistica a rappresentare la città - contrariamente a Milano o Torino con due squadre ciascuna, o di Istanbul che ne conta cinque, o ancora Londra che ne ospita sette solo in Premier League - esibisce sulle maglie i nomi di grandi sponsor, come Amazon, Coca-Cola e MSC crociere.

In altre parole, le spese per le sponsorizzazioni - e i diritti ad esse connessi - sono un elemento essenziale all'interno del conto economico di una società di calcio.

A questo punto, la domanda da porsi è la seguente: quanto può fare un club per incrementare questa voce di ricavo?

L'aumento dei ricavi da sponsorizzazione non dipende unicamente dai risultati sportivi - sebbene possano esercitare una certa influenza sulla valutazione generale -, ma anche dalla valorizzazione del brand attraverso l'ampliamento della fanbase. Tuttavia, nel processo di ampliamento e diversificazione dei seguitori, è importante tenere a mente che non tutti i fan provengono dalla città di origine della squadra. Dunque, il marchio deve ambire a una dimensione globale. Un esempio concreto è dato dalla distribuzione del merchandising di club come Manchester United, Paris Saint-Germain, Bayern Monaco, Inter e Milan, le cui maglie sono reperibili in mercati geograficamente distanti, tra cui quello cinese.

In questo caso, la “sostenibilità finanziaria” va ben oltre la chiusura in attivo di un singolo bilancio annuale; la società deve assicurare la continuità aziendale e una certa credibilità economica di fronte ai potenziali investitori. Le sponsorizzazioni, oltre a contribuire al consolidamento del brand sono legate a un articolato sistema che vede anche l'inserimento di merchandising e licensing.

3.2 I protagonisti della globalizzazione calcistica

3.2.1 I calciatori internazionali come leve di marketing

L'internazionalizzazione del marchio non avviene più esclusivamente tramite sponsorizzazioni: un nuovo mezzo strategico è l'acquisto di calciatori provenienti da specifiche zone del mondo. La Juventus, per esempio, acquistò McKennie sia per le sue qualità da sportivo, sia per far conoscere il brand nel mercato statunitense.

Consideriamo ora la stagione 2022/2023, anno del terzo scudetto del Napoli: per la prima volta nella sua storia, il club partenopeo ha avuto un calciatore sudcoreano - Kim Min-jae - nella propria rosa. Tale avvenimento ha generato un notevole afflusso di turisti dalla Corea del Sud, tutti con la maglia azzurra, sintomo di avvicinamento alla squadra. Quest'anno, invece, la presenza di due atleti scozzesi - McTominay e Gilmour - ha portato alla creazione di una fanbase anche in Scozia.

Dagli esempi citati, si può percepire che la capacità di attrarre sponsor di rilievo non è soltanto frutto dei risultati sportivi, ma anche della strategia di penetrazione in mercati specifici, in cui i calciatori si fanno ambasciatori del marchio.

La vera domanda è: "Esiste una misura per prevedere l'incidenza di un calciatore internazionale sui ricavi extra-campo di una società calcistica, tra merchandising, nuovi mercati e sponsor?".

L'acquisto dell'atleta può avere un impatto significativo, soprattutto quando il suo Paese d'origine è densamente popolato. Tornando all'esempio di Kim Min-jae, è bene sottolineare che quell'anno in Sudcorea - una Nazione con decine di milioni di abitanti - si diffuse un certo interesse nei confronti del club e della città stessa. Come conseguenza, numerosi tifosi coreani acquistarono la maglia del giocatore, visitarono Napoli e acquistarono i biglietti per vedere le partite allo stadio. Tutto questo perché la popolazione si sentiva rappresentata al giocatore.

L'identificazione tra pubblico e atleta è in grado di innescare un meccanismo di forza trainante: il rafforzamento del legame affettivo - prima con il giocatore e poi con il club - permette alla società di convertire il coinvolgimento emotivo in ritorni economici concreti. La squadra si trova nella condizione di accrescere la propria fama internazionale e diversificare le fonti di ricavo, che comprendono gli abbonati esteri a piattaforme di streaming, gli acquirenti di prodotti del merchandising ufficiale e

potenziali investitori internazionali. L'interesse verso il club apre la strada a collaborazioni commerciali inedite: nel caso del Napoli, per esempio, fino a pochi anni prima sarebbe stato impensabile stipulare accordi con partner asiatici o vendere diritti televisivi a emittenti al di fuori del continente europeo.

Naturalmente, i benefici dell'internazionalizzazione si riflettono su tutto il territorio circostante, al punto da registrare un *boom* turistico senza precedenti.

Nel caso, invece, di un atleta proveniente da una Nazione di piccola scala, come il Liechtenstein, difficilmente produrrà un effetto risonante. Per questa ragione, è necessaria una strategia mirata a favorire l'ingresso in nuovi mercati, sebbene possano sembrare poco sensibili al calcio. Spesso, è proprio grazie alla figura dell'"idolo" che si può prendere avvio un primo avvicinamento al club. Un esempio rappresentativo è quello di Diego Armando Maradona, che grazie al suo enorme talento e al suo decisivo contributo nella storia del club napoletano, esercita tuttora una grande attrattiva sugli argentini nei confronti del calcio italiano.

In generale, per entrare in un mercato diverso utilizzando il giocatore come "chiave d'accesso", la società deve prima di tutto identificare il mercato *target*; in un secondo momento, bisogna svolgere un'attenta attività di *scouting*, finalizzata a individuare un giocatore che rispetti tutti i criteri di valutazione - talento individuale, continuità di rendimento, prospettive di crescita sportiva, compatibilità con le dinamiche collettive di gioco ecc. -. Infine, vengono poste in essere delle strategie per valorizzare l'immagine del calciatore, con l'intento di attrarre uno specifico segmento di consumatori.

Diverso, ma strettamente collegato è il discorso relativo al valore intrinseco dei diritti TV. Per esempio, l'ipotesi che la Lega Serie A riesca a vendere i propri diritti a una piattaforma australiana appare estremamente remota, data la scarsa popolarità del campionato italiano in quella precisa zona del mondo. D'altro canto, i campionati inglesi godono di prestigio su scala globale, che si traduce in elevati valori dei diritti televisivi. Basti pensare che le leghe inferiori - Championship, League One e League Two corrispondenti, in Italia, rispettivamente a Serie B, Serie C e Serie D - sono valutate 935 milioni di sterline in totale da Sky Sports. La Premier League, invece, è valutata 6,7 miliardi di sterline.

Il profondo divario è da attribuire a diversi fattori: la forza individuale dei brand, il valore complessivo della lega, l'ampiezza e diversità del pubblico che segue le partite,

la qualità del gioco e la capacità di esportare il prodotto-calcio all'estero. In questo quadro, le iniziative intraprese singolarmente dalle organizzazioni potrebbero non essere sufficienti. Pertanto, è fondamentale promuovere delle strategie coordinate con la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e con le leghe, così da sviluppare delle politiche condivise orientate ad aumentare la visibilità del calcio italiano in tutto il mondo.

3.2.2 Il ruolo del calcio femminile nella crescita delle società calcistiche

Molti ritengono che il calcio femminile sia un assetto strategico per la crescita economica di un club, specialmente se l'integrazione viene gestita in maniera intelligente, bilanciando la sfera finanziaria con il rispetto di valori socialmente condivisi, come l'inclusività e la parità di genere. Tuttavia, la convenienza a investire in questo settore dipende in misura determinante dalla cultura del Paese di riferimento. Nella maggior parte degli Stati europei, il calcio è storicamente visto come uno sport riservato agli uomini e, per questo motivo, capita raramente che il pubblico si approcci in modo spontaneo alle gare femminili. Non si tratta di una discriminazione di genere, quanto più di una questione legata alle abitudini e alla difficoltà ad accettare quel tipo di calcio.

Nonostante gli innumerevoli tentativi di rendere il settore più attrattivo, in alcune aree del mondo resta ancora difficile immaginare che il calcio femminile possa raggiungere livelli di engagement paragonabili a quello maschile. Una situazione che va in controtendenza secondo gli standard europei è quella che si sta verificando negli Stati Uniti. In un contesto dove la cultura calcistica non è né particolarmente radicata né tramandata di generazione in generazione, anzi è relativamente "recente" rispetto ad altre pratiche sportive, il calcio femminile e maschile si stanno sviluppando parallelamente, senza che sul primo gravi il peso del confronto diretto con il secondo. È proprio nei mercati emergenti o quantomeno neutrali, dove lo sport maschile non occupa una posizione dominante, che una società può pensare di investire nella crescita del settore femminile.

Sotto un profilo puramente finanziario, occorre però chiedersi: “Quali sarebbero i benefici, in termini di costi e ricavi, prodotti dall'investimento per la nostra società? È un settore effettivamente sostenibile dal punto di vista economico?”. Ad oggi, gli investimenti nel calcio femminile presentano un tasso di ritorno molto basso.

Secondo un rapporto della FIFA condotto a livello mondiale, circa il 70% dei club femminili non riesce a raggiungere la condizione di sostenibilità finanziaria. In una realtà già in difficoltà economica, come il sistema calcistico cubano - che riporta miliardi di euro di perdite -, pensare di investire nel calcio femminile, con la consapevolezza che il ritorno è drasticamente ridotto, richiede un'attenta analisi preliminare e una dettagliata pianificazione delle fonti alternative di finanziamento.

A causa dello scetticismo che rallenta lo sviluppo del calcio femminile, non è realistico prospettare - almeno nel breve-medio periodo - che i diritti TV raggiungano gli stessi valori dei campionati maschili. Si tratta di un ostacolo critico, perché una significativa parte dei ricavi deriva proprio dai diritti radiotelevisivi e dalla rilevanza mediatica del brand.

In un Paese dove la cultura calcistica non è consolidata e la necessità di creare spettacolo è portata all'esasperazione - come per l'appunto gli Stati Uniti - il mercato del calcio femminile risulterebbe molto più promettente.

3.2.3 Le academy all'estero e il radicamento territoriale

Il settore giovanile sta diventando un vero e proprio business strategico all'interno delle società calcistica, andando ben oltre la necessità di formare dei talenti per la prima squadra. Anche le academy calcistiche sono state “travolte” dall'ondata di internazionalizzazione, resa possibile grazie a partnership con organizzazioni locali.

Per molti club, puntare sul rafforzamento del vivaio è anche un modo per avvicinarsi alla comunità locale, instaurando un legame diretto con il territorio e rendendo gli atleti portatori dei valori e della cultura del luogo, in un processo che unisce l'impegno sportivo a quello civico.

Ad esempio, il Real Madrid, oltre a gestire il centro di allenamento per giovani a Valdebebas, dispone di una fitta rete di strutture affiliate - conosciute con il nome di *La*

Fábrica - presenti in diverse parti del mondo, incluse Germania, Cina e Brasile. In particolare, a San Paolo, Rio de Janeiro e Niterói la società ha realizzato delle scuole socio-sportive in collaborazione con le *Misiones Salesianas*, rivolgendosi ai ragazzi più vulnerabili e promuovendo iniziative che integrano il percorso sportivo con quello educativo.

Adesso diamo uno sguardo a una realtà domestica: il Frosinone. Il club gialloblù propone un programma strutturato per i giovani del proprio territorio, mantenendo al contempo un'attenzione attiva verso quanto accade nelle regioni limitrofe. Questa direzione della società evidenzia un approccio integrato territoriale che coinvolge diversi attori e zone geografiche, in modo da rafforzare ulteriormente la rete nelle aree confinanti. In linea con le prospettive di espansione, il club ciociaro ha avviato da qualche anno delle collaborazioni con varie scuole calcio, incluse alcune academy cinesi, per un futuro sempre più *glocal*, che coniuga la dimensione locale con una visione globale.

Il settore giovanile assume la forma di business nel momento in cui si trasforma in un bacino di trading. Ciò significa che l'organizzazione non si limita a formare quei pochi giocatori destinati alla promozione in prima squadra, ma si concentra su un sistema economico fondato sulla valorizzazione e cessione dei talenti. Questo approccio comporta che la società debba investire nello sviluppo di impianti sofisticati, nella selezione di preparatori atletici qualificati e nell'individuazione di giovani promesse con buone prospettive future.

Al termine del percorso di crescita nel vivaio, il club deve compiere una scelta: inserire il giocatore nella prima squadra, con un costo d'acquisto pari a zero, perché l'atleta è stato formato internamente - quindi non si deve corrispondere il prezzo del cartellino a un'altra squadra -, oppure venderlo ad altre squadre, incassando tutto il ricavato dalla cessione. Il trasferimento a titolo definitivo del calciatore formato in casa è un'operazione altamente redditizia, poiché non comporta alcun valore contabile da detrarre all'acquisto. Infatti, l'intero incasso della cessione viene riportato in bilancio come "plusvalenza" nel conto economico, in quanto la vendita genera unicamente utili. Consideriamo un esempio: al Real Madrid, lo sviluppo del settore giovanile richiede delle spese che ammontano circa a 21 milioni di euro all'anno. Tuttavia, se i talenti formati vengono ceduti - ipoteticamente - a un totale di 400 milioni di euro, la società

avrà generato un utile netto di 379 milioni di euro. Quindi, sebbene si sia verificato un esborso iniziale non indifferente, lo sforzo viene largamente ripagato nel medio-lungo periodo.

Ciononostante, la realtà non è uguale in tutti i Paesi. Ci sono dei leader del mercato, come il Barcelona e il Real Madrid in Spagna, che hanno pensato i propri programmi di crescita intorno all'esaltazione del talento cresciuto nel settore giovanile, istituzionalizzando progressivamente questo iter; mentre in altre Nazioni, come Italia e Francia, i ragazzi non riescono a emergere nei grandi club, che preferiscono confidare in giocatori già affermati. Al contrario, la formazione di talenti "in casa" è una pratica molto più diffusa tra i club medio-piccoli - stiamo parlando di Sassuolo, Monza ed Empoli -, ovvero in quelle realtà dove risulta più difficile attirare i grandi professionisti, a causa del ridotto prestigio internazionale del club e della limitata disponibilità di capitale. Quest'ultimo aspetto è direttamente collegato all'insufficienza dei ricavi, dato che questo tipo di squadre, solitamente, non è in grado di accedere a quelle competizioni che portano delle remunerazioni significative ai team o che attraggono degli sponsor influenti. A parità di queste condizioni, ponderare le risorse destinate alla formazione dei giovani è un elemento cruciale per bilanciare i costi e mantenere una certa sostenibilità economica.

3.2.4 Il ruolo dei fondi di investimento

Il settore calcistico suscita un grande interesse nelle persone, non solo tra i fan della disciplina, quanto più tra gli investitori in cerca di nuove opportunità di guadagno. In un mercato dove è quasi impossibile creare dei club da zero e, ancora più difficile, portarli a giocare ai massimi livelli in un arco di tempo breve, i gruppi di finanziatori sono più orientati verso attività già consolidate e con buone prospettive di crescita. È proprio il margine di sviluppo economico-sportivo, unito alla redditività infrastrutturale e all'espansione commerciale, ad attrarre flussi di capitale provenienti dall'estero, provocando un aumento della domanda e un'impennata dei livelli generali dei prezzi.

Se i tifosi ammirano il calcio come espressione di autentica passione e appartenenza, per gli investitori non è altro che uno strumento di diversificazione del portafoglio, in grado

di garantire a lungo dei ritorni economici stabili. Di fronte a questa premessa, i fondi di investimento cominciano ad arrivare come api al miele, raggiungendo alti picchi di raccolta del capitale per finanziare i loro progetti.

Nonostante alcune criticità, come la limitata influenza nel processo decisionale - dovuta alla scarsa presenza degli investitori nel consiglio di amministrazione e alla frammentazione degli organi di governance - e le difficoltà nella rivendita delle quote in futuro, l'attrattiva finanziaria del settore rimane il principale motore di tali operazioni.

I vantaggi non riguardano soltanto i club, ma l'intero sistema sportivo: difatti, i fondi di private equity apportano nuova liquidità, così come competenze professionali in aree specifiche ed esperienza nella gestione manageriale. La struttura diventa più specializzata, adottando un modello efficiente e finalizzato al raggiungimento di risultati concreti. Più evidenti sono stati gli effetti positivi nella fase post-pandemia, quando l'apporto di capitali è stato essenziale per la ripresa della pratica sportiva.

Nel panorama europeo, dove il private equity non è soggetto a severe restrizioni, gli investimenti hanno assunto varie declinazioni. Il primo caso, esemplificato dall'acquisizione del Chelsea FC da parte di Clearlake Capital, è il controllo diretto del club con la detenzione di una quota maggioritaria. L'acquisizione di più del 50% delle partecipazioni comporta la maggioranza dei diritti di voto, quindi il pieno controllo decisionale della società.

In alternativa, è possibile influenzare le decisioni sulla attraverso partecipazioni minoritarie, come la Dinasty Equity nel Liverpool FC. Questo approccio è indicato se si desidera trarre vantaggio dallo sviluppo del settore senza, però, assumere posizioni ad alto rischio nella gestione operativa.

In ultima istanza, vi sono le forme di comproprietà basate su partnership strategiche, con l'obiettivo di condividere risorse, dati e visioni operative. Per esempio, il City Football Group ha costruito una rete multi-club - tra cui Girona FC (Spagna), Melbourne City FC (Australia), New York City FC (Stati Uniti) e Manchester City (Regno Unito) - che ha supportato l'affermazione della *holding* su scala globale.

Tuttavia, i grandi investitori tendono ad operare secondo logiche focalizzate sul profitto, trascurando la passione e il successo sportivo. I risultati sul campo sono un obiettivo

primario fintanto che generino utili e contribuiscano a valorizzare complessivamente il marchio. Pertanto, la performance agonistica non viene messa in risalto come fine a sé stessa, quanto come fattore che concorre a valutare quel prodotto sul mercato in attesa di una futura cessione.

In conclusione, sebbene la presenza dei fondi sia motivo di dibattito e malcontento tra molti appassionati di calcio – convinti che il loro ingresso possa intaccare i valori tradizionali del gioco – non si può negare che il private equity sia determinante per soddisfare i bisogni di liquidità dei club. A questo punto, la sfida principale sarà raggiungere un compromesso tra le pressioni economiche e le richieste della tifoseria.

3.3 Open Innovation e trasformazione digitale nel calcio

3.3.1 Gli stadi del futuro tra sostenibilità, multifunzionalità e fan experience

Nella prospettiva di modernizzazione del calcio internazionale, lo stadio del futuro si presenta come una struttura sostenibile, inclusiva e polifunzionale, basata su logiche di Open Innovation che prevedono la convergenza delle risorse provenienti da club, istituzioni e partner tecnologici. La collaborazione tra questi attori non mira soltanto a generare valore economico, ma anche ad avere un effetto positivo sulla comunità circostante. Oramai, lo stadio non è più concepito come una semplice location per eventi calcistici: è diventato uno spazio immersivo integrato, in cui i tifosi possono vivere un'esperienza coinvolgente, usufruendo di servizi diversificati e interattivi.

Uno dei pilastri del nuovo paradigma è la sostenibilità ambientale, che incide profondamente sulle fasi di progettazione e costruzione degli impianti, i quali devono soddisfare criteri stringenti in termini di impatto ambientale, efficienza energetica e accessibilità. Tali requisiti non sono più facoltativi, anzi sono stati formalmente inseriti tra le linee guida UEFA per potersi candidare ad ospitare le competizioni internazionali. In aggiunta, gli stadi devono essere ideati e costruiti su misura, quindi in funzione del bacino di utenza che devono servire.

Accanto alla sostenibilità, vi sono altri fattori chiave che influenzano la scelta delle sedi, come la sicurezza della struttura, la personalizzazione dei servizi, la comodità complessiva e la spettacolarità della manifestazione. Quest'ultimo elemento ha assunto un ruolo centrale nell'organizzazione, come osservato nell'emblematico *Super Bowl*, nel corso del quale il campo da football si trasforma in un palcoscenico mediatico, con *halftime show* che vengono trasmessi in diretta mondiale.

È proprio lo sport vissuto come forma di intrattenimento ad attrarre un pubblico più ampio, fungendo da forza motrice per il turismo. Contrariamente a quanto accadeva in passato, quando gli appassionati si spostavano principalmente per seguire la propria squadra o per godersi un big match, oggi molte persone sono spinte dalla curiosità di vedere uno stadio tecnologicamente innovativo e assistere ad uno spettacolo unico nel

suo genere. In Paesi come Stati Uniti e Regno Unito, l'idea della partita come esperienza sensoriale è radicata nella pianificazione degli eventi già da anni; mentre in Italia questa visione è irraggiungibile, a causa degli stadi datati, poco accoglienti e inadeguati alle nuove esigenze dei tifosi.

Anche la versatilità della struttura è un aspetto strategico: le infrastrutture devono essere pensate per un utilizzo continuativo durante tutto l'anno, poiché l'uso sporadico o il completo inutilizzo potrebbero comportare dei deterioramenti fisici e degli sprechi energetici. Ragionando in quest'ottica, l'apertura dello stadio ad attività non calcistiche - come fiere, concerti e convegni internazionali - può garantire ai club una nuova fonte di guadagno. In Olanda, ad esempio, già agli inizi degli anni 2000, erano state sperimentate delle piattaforme mobili per la rimozione e il riposizionamento del manto erboso, in modo tale da convertire il campo da calcio in un'area destinata a molteplici usi. Una tecnologia simile, ma in chiave più evoluta, è stata ripresa dal Real Madrid nel recente rinnovamento dello Stadio Santiago Bernabeu, ad oggi uno degli stadi più avanzati e funzionali.

Infine, il segreto per fidelizzare il pubblico e rendere lo stadio un ambiente attrattivo e dinamico è la fan experience, intesa come un'interazione sicura, piacevole e inclusiva tra club e individuo. L'approccio, già consolidato in Premier League, è finalizzato a coinvolgere tifosi abituali, spettatori occasionali, famiglie e turisti, rafforzando il legame emotivo tra la squadra e il singolo. Questa vicinanza aumenta la probabilità che le persone continuino a guardare le partite, sia dal vivo che tramite altri canali. Come risultato, la società beneficerà di un maggiore seguito, alimentando la presenza allo stadio e l'acquisto di merchandising, così da incrementare i ricavi complessivi e la popolarità del brand.

3.3.2 Data analytics, AI e scouting predittivo

Come abbiamo visto finora, il settore calcistico è un ambito altamente concorrenziale. Tuttavia, la vera sfida non si disputa più soltanto sul campo: al giorno d'oggi, il vantaggio competitivo si costruisce a partire dalle aree che supportano la prestazione sportiva. Se in passato bastava eccellere sotto il profilo fisico, ora la sola performance

atletica non è più sufficiente a garantire risultati. Per esprimere appieno il potenziale dell'atleta, occorre adottare metodi avanzati sia nella preparazione che nello svolgimento della partita. Dunque, è evidente che la trasformazione digitale ha toccato anche questo mercato.

Con la spinta tecnologica, le società hanno iniziato a mostrare una maggiore apertura verso collaborazioni esterne, segno di una gestione sempre più dinamica e interconnessa. Questo orientamento all'innovazione ha portato all'adozione di strumenti tecnologici, dapprima introdotti per assistere lo staff tecnico, ma che attualmente sono indispensabili per compiere scelte strategiche basate su dati concreti, osservabili e replicabili.

Negli ultimi anni, l'evoluzione della data analytics ha infatti rivoluzionato il modo in cui le squadre affrontano i processi di scouting dei talenti e di analisi dei match. Per esempio, la combinazione dell'automazione digitale con l'intervento umano ha dato vita a sistemi semiautomatizzati, software che sfruttano le variabili tecnico-tattiche sia del singolo giocatore - in particolare i dribbling riusciti, la precisione dei passaggi, la copertura difensiva e la quantità di colpi di testa - sia del gruppo nel suo andamento generale - come pressing, lettura degli spazi, cambi di gioco tecnici e percentuale di possesso palla.

A questi si affiancano dei dispositivi completamente automatizzati, che permettono di definire metriche legate agli spostamenti dei giocatori - si pensi all'accelerazione, alla decelerazione, alla velocità media e ai tempi di reazione alle ripartenze. Gli esempi principali di sistemi sono i GPS (Global Positioning Systems) e gli LPS (Local Positioning Systems): mentre i primi sono più semplici da implementare, in quanto sfruttano i segnali dei satelliti in orbita per calcolare la posizione del giocatore con una frequenza media di campionamento di 10-50 Hz (circa 50 volte al secondo), i secondi hanno un funzionamento più articolato.

Gli LPS si basano sull'uso di segnalatori a corto raggio, chiamati "nodi di ancoraggio", che vengono installati in punti strategici per la triangolazione dei dati, vale a dire il confronto tra segnali provenienti da più nodi, così da individuare con esattezza la localizzazione di un oggetto o di una persona. Il tracciamento con le tecniche di local positioning è indubbiamente più immediato e preciso dei sistemi globali di positioning, i quali possono non rilevare variazioni minime oppure essere compromessi dalla presenza

di ostacoli visivi - si pensi alla copertura del tetto dello stadio, che interferisce con il segnale satellitare.

Un ulteriore esempio di avanzamento tecnologico consiste nell'inserimento di un chip all'interno del pallone da gioco. Il dispositivo consente di tracciare i movimenti dell'oggetto e di elaborare dei percorsi ottimali che l'atleta potrebbe seguire per raggiungerlo nel minor tempo possibile, anticipando così l'avversario. Eppure la mente umana non è collegata a una banca dati, capace di processare le informazioni e dare una risposta istantaneamente. Per tale motivo, queste valutazioni sono oggetto di analisi post-partita, utili per perfezionare le tattiche future.

Tutti i dati raccolti servono a delineare delle matrici di performance che, se confrontate con modelli di riferimento (benchmarks) basati su valori statistici - tenendo conto di età, ruolo, stile di gioco e caratteristiche del campionato di riferimento - sono in grado di individuare anomalie e margini di miglioramento, sia per i giocatori già presenti in rosa che per i probabili acquisti di mercato. Inoltre, è possibile realizzare una cluster analysis che raggruppi i giocatori con profili simili, rendendo più efficiente l'attività di scouting. L'intelligenza artificiale è stata determinante nel radicamento tecnologico, soprattutto tramite ETL (extract, transform, load) e tecniche di Machine Learning, in quanto fondamentali per l'estrazione di dati dai video, la segmentazione delle fasi di gioco e l'identificazione di pattern ricorrenti. Dunque, se l'AI viene applicata nei processi automatizzati, si possono ricavare delle valutazioni predittive che superano per efficacia e accuratezza quelle umane.

Tuttavia, nei meccanismi semiautomatizzati - dove la componente soggettiva dell'operatore tecnico assume rilevanza sistemica, garantendo equilibrio tra output informatico ed esperienza dell'utente fisico - l'artificial intelligence è una risorsa ausiliaria, non un elemento portante. Specialmente nella ricerca dei talenti, l'opinione di uno scrutatore esperto può rappresentare un valore aggiunto nel processo di selezione dei giocatori; perciò, l'uso della tecnologia dovrebbe limitarsi alla formazione di un giudizio oggettivo. Dal momento che l'acquisto di un giocatore comporta una spesa significativa ed espone l'immagine della squadra a rischi reputazionali, il club deve effettuare un'indagine olistica che prenda in considerazione gli aspetti che i modelli informatici non possono rilevare - come determinazione, etica, volontà di crescere, regolazione emotiva e risposta agli errori.

In altre parole, nonostante la data analytics aiuti lo staff tecnico a ricavare delle visioni più chiare delle dinamiche di gioco, riporre completa fiducia nella tecnologia potrebbe portare a trascurare fattori non quantificabili. Solo l'integrazione tra apporto umano e contributo digitale riesce a valorizzare la prestazione sportiva.

3.3.3 Collaborazione tra club, startup e università

Tra le tendenze più promettenti che hanno cominciato a interessare le società di calcio spiccano le partnership operative con università e startup tecnologiche. Promuovere l'Open Innovation nell'azienda significa abbracciare un modello di business dove le conoscenze e le competenze possono fluire dall'interno all'esterno, e viceversa.

Un club potrebbe beneficiare enormemente della collaborazione con un'impresa emergente sotto vari punti di vista. In primo luogo, le startup sono dotate di grande creatività, agilità e una forte componente tecnologica, tutti "ingredienti" chiave per una valida strategia competitiva. In quest'ottica, la società calcistica sarebbe particolarmente attratta da sistemi tech-driven, che offrono soluzioni originali negli ambiti di scouting predittivo, gestione delle prestazioni e monitoraggio in tempo reale delle condizioni di salute degli atleti. In secondo luogo, potrebbero essere gli stessi club a fornire alle startup delle indicazioni per sviluppare dei servizi personalizzati, rispondendo alle specifiche esigenze del team e dell'intera catena del valore. Per di più, non passa inosservato l'importante contributo che le nuove iniziative tecnologiche propongono per allargare la base di consumatori, aumentare il coinvolgimento dei tifosi e potenziare la sostenibilità degli impianti. In cambio dei servizi offerti, le startup godranno della fama del club, facendo crescere i nuovi business in termini di visibilità e ricavi.

In Paesi come Germania, Inghilterra e Stati Uniti, queste sinergie fanno ormai parte della vision di club e leghe, che investono stabilmente in laboratori condivisi e hub dell'innovazione.

Le università, d'altro canto, sono il luogo dove vengono formate le prossime generazioni di professionisti in campo sportivo. Non parliamo soltanto di talenti calcistici, che vengono cresciuti dalle squadre universitarie e, successivamente, inseriti nel mondo professionistico, ma anche di menti che lavorano dietro le quinte. Futuri

management, allenatori, analisti, medici sportivi, giornalisti, consulenti finanziari e specialisti di marketing escono ogni giorno dalle università e vengono attentamente selezionati dalle squadre per entrare a far parte della loro organizzazione. In principio, la ricerca dei talenti si concentrava esclusivamente sulle capacità atletiche; oggi, invece, lo scouting si è evoluto, estendendosi anche a quelle categorie di individui che, pur non giocando la partita in campo, possono dare un apporto rilevante anche seduti dietro una scrivania. Di conseguenza, i club più visionari hanno deciso di cooperare con le università al fine di creare percorsi universitari ad hoc: in questo modo, le società calcistiche educano i giovani ai propri standard lavorativi e, al termine della formazione accademica, le nuove “leve” sono pronte a integrarsi nel settore. Per fare ciò, vengono coniugate le nozioni teoriche con le esperienze pratiche.

Questo modello di apprendimento è già ampiamente diffuso in diversi Paesi europei, dove i principali poli dell’innovazione calcistica - cioè Barcelona, Real Madrid, Liverpool e Paris-Saint Germain - già da anni lavorano a programmi di ricerca con le università locali.

I *blancos*, nello specifico, offrono da oltre 15 anni, in partenariato con la *Universidad Europea de Madrid*, una serie di piani formativi post-laurea nei settori di sports management, sport journalism and communication, sports marketing e molti altri, raggruppati nella Real Madrid Graduate School.

In Italia, il discorso è più complicato: da un lato esistono numerose iniziative basate sulla sinergia tra istruzione e settore calcistico, dall’altro, però, i club tendono a rivolgersi a fornitori consolidati, trascurando le opportunità che i partner più giovani potrebbero offrire loro. Tale atteggiamento è frutto di una cultura radicata nella tradizione ed è rafforzato dal peso delle lobby professionali.

Come possiamo superare questa condizione e diffondere una mentalità più aperta alla sperimentazione? Non esiste un “rimedio” univoco contro le logiche di Closed Innovation, ma, in generale, si potrebbe agire lungo due direttrici principali. La prima è quella culturale, volta a favorire la condivisione del sapere, le intese multidisciplinari e l’accettazione dell’errore. La seconda linea di intervento è quella sistemica, attraverso sistemi di incentivi e politiche pubbliche che incoraggino l’apertura dell’innovazione.

3.4 Analisi quantitativa della percezione dei fan su Open Innovation e internazionalizzazione

Di seguito, si propone un'analisi empirica sulle dinamiche di Open Innovation e internazionalizzazione nel settore calcistico, osservando i due fenomeni dal punto di vista dei tifosi. L'indagine si basa su un questionario erogato online a un campione di persone di nazionalità italiana, età eterogenea e tifo variabile.

Partendo dalle risposte raccolte, possiamo tracciare una panoramica interessante relativa alle abitudini, preferenze e aspettative in un settore sempre più tecnologico e globalizzato.

3.4.1 Profilo dei tifosi

Il primo dato che possiamo ricavare riguarda la longevità del tifo: circa il 76% dei partecipanti segue il calcio da più di dieci anni, mentre la quota restante è ripartita tra i tifosi “intermedi” (tra cinque e dieci anni) e quelli più “recenti” (meno di cinque anni).

Da queste informazioni deduciamo che il campione presenta un forte attaccamento sportivo, accompagnato da una buona memoria storica.

In seguito, agli intervistati viene chiesto di identificarsi in una delle seguenti categorie:

- tifosi locali, che seguono unicamente la propria squadra del cuore, spesso per motivi di appartenenza territoriale o eredità familiare;
- tifosi nazionali, interessati all'andamento dell'intero campionato nazionale, mostrando ampio coinvolgimento nello sviluppo calcistico del proprio Paese;
- tifosi internazionali, appassionati al calcio a livello globale, generalmente attratti dalla visibilità della squadra, dal livello tecnico o dal prestigio di determinate competizioni.

Dalla classificazione sopra indicata risulta una ripartizione abbastanza equilibrata: il 32,6% locali, il 20,9% nazionali e il 46,5% internazionale.

Figura 3 - Anzianità del tifo

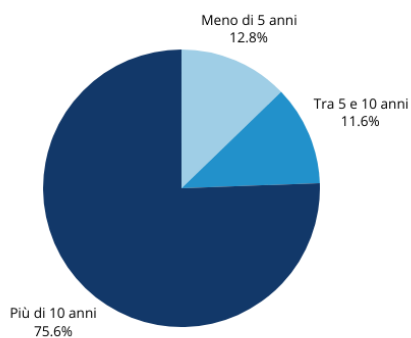
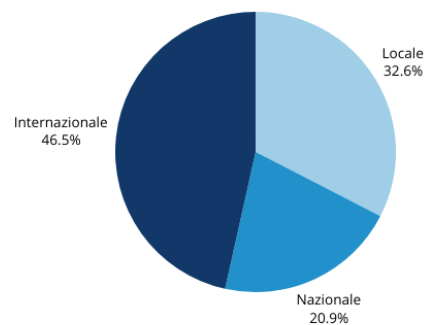


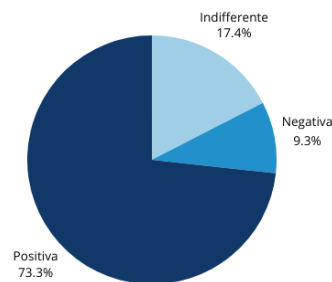
Figura 4 – Tipologia di tifoso



3.4.2 Impressioni sull'internazionalizzazione

Una delle questioni centrali della ricerca verteva sulla valutazione dei progetti di globalizzazione dei club, tra tournée estive, eventi promozionali e academy all'estero. Circa il 73% dei rispondenti ha un giudizio positivo a riguardo, comprendendo che le iniziative menzionate sono funzionali alla crescita del brand e all'attrazione di nuovi talenti. Il restante 27% si divide tra pareri neutri e negativi, che riflettono una certa preoccupazione per lo snaturamento di identità che potrebbe verificarsi in risposta a strategie di espansione forzata.

Figura 5 – Giudizio sull'espansione internazionale



Allo stesso modo, l'idea che il team preferito partecipi a tornei internazionali – come Champions League, Europa League, Conference League, Mondiale per Club - è particolarmente intrigante, tanto da aumentare in maniera significativa il coinvolgimento personale. In aggiunta, è emersa una certa convergenza di opinioni nel ritenere che l'ingresso in nuovi mercati sia un fattore chiave per aumentare in modo significativo la visibilità.

Tuttavia, la posizione non è sostenuta all'unanimità. Nel chiedere quanto interessi che la propria squadra attragga appassionati di calcio da tutto il mondo, una parte della popolazione ha espresso una preferenza verso il tifo fedele e non occasionale, indizio di tensione tra espansione internazionale e difesa dell'identità locale. Infatti, se da un lato l'esportazione del calcio comporta maggiori guadagni, popolarità e inclusione sociale, dall'altro vi è il rischio di trascurare i tifosi "storici". Come evidenziato da alcuni rispondenti, l'attaccamento al club andrebbe sviluppato da vicino e trasmesso come valore fin da bambino.

3.4.3 L'impatto provocato dalle nuove tecnologie

Un ulteriore ambito di indagine si concentra sugli effetti della trasformazione tecnologica, interpretato dal punto di vista dei sostenitori dello sport. Gli strumenti comprendono supporti alla gestione manageriale e sportiva della squadra, tra cui:

- AI, data analytics e realtà virtuale per migliorare l'analisi delle performance;
- VAR per supportare l'arbitraggio;
- statistiche in tempo reale per offrire un'esperienza più immersiva.

Il sondaggio ha riscosso una valutazione positiva, con un punteggio medio di 3,4 su 5 rispetto all'impatto delle tecnologie sulle prestazioni atletiche e 3,3 su 5 rispetto al potenziale delle innovazioni tecnologiche per rendere il gioco più interessante da seguire. In generale, è stata registrata una percezione favorevole, seppur con una certa titubanza, legata soprattutto al rischio che l'informatizzazione - specialmente il ricorso al VAR - possa rallentare il ritmo del gioco o comprometterne la spontaneità.

3.4.4 Attivazione digitale della fanbase

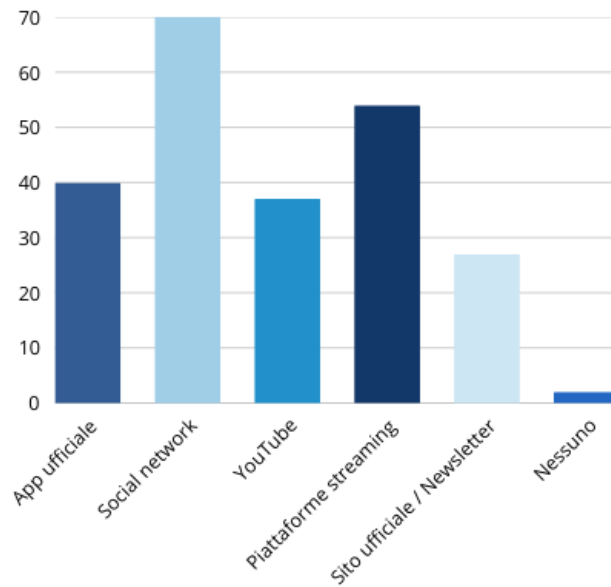
Con poche domande mirate, è stato possibile testare l'apertura dei tifosi verso forme digitali di partecipazione attiva. Alla domanda "Se il tuo club calcistico utilizzasse soluzioni innovative per coinvolgere maggiormente i tifosi (es. esperienze virtuali ed eventi interattivi), quanto saresti disposto a partecipare attivamente?", il 53,5% delle persone si è dichiarato abbastanza disposto a partecipare, suggerendo un buon margine di engagement.

Anche di fronte alla possibilità di prendere parte alle decisioni del club - come quelle legate al merchandising, iniziative sociali, format media - poco più del 58% degli intervistati ha espresso la propria disponibilità, mentre per il 31,4% dipenderebbe da circostanze specifiche.

Infine, possiamo stilare una classifica dei canali utilizzati per seguire la propria squadra:

1. social network come Instagram, X, TikTok (81,4%);
2. piattaforme streaming (62,8%);
3. app ufficiale (46,5%);
4. YouTube (43%);
5. sito ufficiale o newsletter (31,4%).

Figura 5 – Preferenze dei media digitali nel tifo calcistico



3.4.5 Considerazioni finali

In linea di massima, l'analisi evidenzia un atteggiamento favorevole all'innovazione e all'internazionalizzazione, pur rivelando alcune complessità. I tifosi sono consapevoli dei vantaggi economico-sportivi che la globalizzazione e le recenti tecnologie porterebbero al club, ma allo stesso tempo vorrebbero tutelare l'identità territoriale e il coinvolgimento emotivo. La crescita verso nuove dimensioni strategiche rappresenta, quindi, una frontiera cruciale per l'evoluzione del settore calcistico.

Conclusioni

Nel corso della tesi è stato affrontato il tema dell'integrazione sinergica tra Open Innovation e internazionalizzazione, con il fine di evidenziare come queste due strategie possano guidare le organizzazioni contemporanee nella crescita sostenibile. Dopo un'approfondita analisi teorica, il lavoro ha presentato un'applicazione pratica al settore calcistico, oggi uno dei mercati più dinamici e competitivi.

Dalle valutazioni proposte emerge che l'innovazione aperta, intesa come superamento dei confini aziendali per la condivisione di asset con gli attori esterni, si configura come un elemento cruciale per consolidare la posizione competitiva di un'impresa e favorirne l'adattabilità in contesti mutevoli. In maniera analoga, la globalizzazione spinge le aziende a espandere i propri orizzonti commerciali e ad accedere a nuove conoscenze, competenze e segmenti di mercato. L'incontro tra questi due approcci si dimostra efficace laddove l'azienda riesce a sfruttare la digitalizzazione come un acceleratore per l'assimilazione di risorse esterne.

Nell'industria del calcio, l'approccio integrato è necessario per trovare soluzioni alternative a esigenze economiche, pressioni competitive e aspettative dei tifosi. Tuttavia, bisogna trovare un equilibrio tra espansione globale e identità locale, in modo che il progresso tecnologico non prenda il sopravvento sulla cultura aziendale e sui valori tradizionali.

L'analisi quantitativa sottolinea il ruolo dei fan, che non sono più dei consumatori, ma stakeholder attivi e consapevoli. Questi sono in grado di identificare rischi e opportunità, mostrando grande coinvolgimento sia nelle logiche sportive che in quelle aziendali.

In sintesi, la tesi ha voluto spiegare come la combinazione di Open Innovation e internazionalizzazione è possibile e auspicabile. Le società riusciranno a impiegare queste tattiche in modo trasparente, inclusivo e sostenibile potranno rispondere con successo alle complessità del mercato mondiale.

Bibliografia e sitografia

CAPITOLO 1 – Le strategie di Open Innovation e internazionalizzazione

Briganti, Luca. (2013). *Il Crowdsourcing* [Seminario di Cultura Digitale 2012/2013, Università di Pisa]. Disponibile su: <https://labcd.unipi.it/wp-content/uploads/2015/01/Luca-Briganti-Crowdsourcing.pdf>

Business Theory. (s.d.) *Che cos'è l'open innovation: spiegazione, vantaggi e svantaggi*. Disponibile su: <https://www.businesstheory.it/open-innovation-spiegazione/>

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Digital4.biz. (s.d.). *Open Innovation: cos'è, come farla in azienda ed esempi pratici di innovazione aperta*. Disponibile su: <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/>

EconomyUp. (2024). *Corporate venture capital: che cos'è e chi lo fa (in Italia e all'estero)*. Disponibile su: <https://www.economyup.it/fintech/corporate-venture-capital-che-cos-e-e-chi-lo-fa-in-italia-e-all-estero/>

EconomyUp. (2018). *Internet of Things: crescono gli investimenti sulle startup e le aziende fanno Open Innovation*. Disponibile su: <https://www.economyup.it/startup/internet-of-things-crescono-gli-investimenti-sulle-startup-e-le-aziende-fanno-open-innovation/>

Export Planning. (2019). *Internazionalizzazione e digitalizzazione: dalla globalizzazione per "spacchettamento" alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PMI*. Disponibile su: <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2019/12/11/internazionalizzazione-e-digitalizzazione/>

Hulk apps. (s.d.). *La Guida Completa al Modello di Internazionalizzazione di Uppsala: Navigare la Crescita Aziendale Oltre i Confini*. Disponibile su:

<https://www.hulkapps.com/it/blogs/ecommerce-hub/la-guida-completa-al-modello-di-internazionalizzazione-di-uppsala-navigare-la-crescita-aziendale-oltre-i-confini>

IdeaScale. (2023). *Che cos'è il crowdsourcing? Definizione, tipologie, vantaggi, esempi e buone pratiche*. Disponibile su: <https://ideascale.com/it/lablog/cose-il-crowdsourcing/>

IdeaScale. (2023). *Che cos'è l'Open Innovation? Definizione, tipi, modelli e migliori pratiche*. Disponibile su: : <https://ideascale.com/it/lablog/cose-innovazione-aperta/>

Intesa Sanpaolo Innovation Center. (2024). *Open Innovation: definizione, esempi, vantaggi e tendenze in Italia*. Disponibile su: : <https://www.intesasampaoloinnovationcenter.com/it/news-ed-eventi/news/2024/11/open-innovation-cosa-e-vantaggi-imprese-punto-in-italia/>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102.

Leadership & Management. (s.d.). *Imprese multinazionali: strategie organizzative e processi decisionali*. Disponibile su: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/imprese-multinazionali-strategie-organizzative-e-processi-decisionali/>

Legal for Digital. (2024). *Contratto di licensing: come funziona?* Disponibile su: <https://legalfordigital.it/contratti/contratto-licensing/>

LUMI. (2021). *Start up e IoT: l'innovazione corre*. Disponibile su: <https://www.lumi4innovation.it/start-up-iot-innovazione/>

Matchplat. (s.d.). *Internazionalizzazione d'impresa: forme, obiettivi e strategie*. Disponibile su: <https://www.matchplat.com/internazionalizzazione-dimpresa-forme-obiettivi-e-strategie/>

Mazzocchi, Giovanna. *Internazionalizzazione dell'Economia e delle Imprese. Nuovi Saperi e Nuove Competenze*, Il Politico, vol. 73, no. 1 (217), 2008, pp. 157–163.

Money.it. (2022). *Inbound e Outbound Open Innovation: cosa sono e come funzionano i due maggiori approcci di innovazione aperta*. Disponibile su: <https://www.money.it/Inbound-Outbound-Open-Innovation-cosa-sono-funzionano>

Oriens Consulting. (s.d.). *Driver e sfide per l'internazionalizzazione – Le aziende Born Globals*. Disponibile su:

<https://www.oriens.consulting/approfondimento/driver-e-sfide-per-linternazionalizzazione-le-aziende-born-globals/>

QuiFinanza. *Cos'è e a cosa serve il crowdsourcing* (pubblicato nel 2021 e aggiornato nel 2024). Disponibile su:

<https://quifinanza.it/economia/crowdsourcing-definizione-esempi/514311/>

Research Gate. (2019). *Globalizzazione, innovazione e apertura ai nuovi mercati: teorie e processi per l'internazionalizzazione delle imprese. Una review*. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/342591508_Globalizzazione_innovazione_e_apertura_ai_nuovi_mercati_teorie_e_processi_per_linternazionalizzazione_delle_impres_e_Una_review

Runfola, Andrea. (2012). *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*. Firenze University Press

SAP. (2023). *Cos'è la trasformazione digitale?*. Disponibile su: <https://www.sap.com/italy/resources/what-is-digital-transformation>

Startup Geeks. (s.d.). *Incubatori e acceleratori: cosa sono e differenze*. Disponibile su: <https://www.startupgeeks.it/incubatori-acceleratori-startup-in-italia/>

Strategia e Business. (s.d.). *Come funzionano le Joint Venture nel business: esempi, vantaggi e rischi*. Disponibile su: <https://strategiebusiness.com/come-funzionano-le-joint-venture-nel-business-pregi-difetti-e-limiti-del-mercato-italiano/>

Treccani. (s.d.). *Hackathon*. Disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/hackathon/>

Wikipedia. (s.d.). *Collaborative innovation network*. Disponibile su: https://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_innovation_network

CAPITOLO 2 – Impatti manageriali di Open Innovation e internazionalizzazione

Across Blog. (s.d.). *Marketing internazionale: strategie e opportunità*. Disponibile su: <https://www.across.it/blog/marketing/marketing-internazionale>

Adico. (s.d.). *Le competenze manageriali del futuro*. Disponibile su: <https://adico.it/news/le-competenze-manageriali-del-futuro/>

Agenda Digitale. (2025). *Manager 4.0: le competenze chiave per guidare l'innovazione*. Disponibile su: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/manager-4-0-le-competenze-chiave-per-guidare-linnovazione/>

Blog Reverse. (s.d.). *Cos'è il Change Management e come gestire il cambiamento in azienda*. Disponibile su: <https://blog.reverse.hr/change-management>

Convenit Consultants. (s.d.). *Gestione dei rischi aziendali internazionali*. Disponibile su: <https://convenitconsultants.com/it/gestione-dei-rischi-aziendali-internazionali-2/>

Develed. (s.d.). *Marketing internazionale: cos'è e perché elaborare un piano?* Disponibile su: <https://www.develed.ch/marketing-internazionale/>

Digital4biz. (2022). *VUCA e BANI: due modelli che descrivono l'incertezza del mondo attuale*. Disponibile su: <https://www.digital4.biz/executive/vuca-e-bani-due-modelli-che-descrivono-la-incertezza-del-mondo/>

EconomyUp. (2024). *La leadership che serve per l'innovazione: creare un ambiente favorevole alle idee nuove*. Disponibile su: <https://www.economyup.it/innovazione/la-leadership-che-serve-per-linnovazione-creare-un-ambiente-favorevole-alle-idee-nuove/>

Enel. (2011). Comunicato stampa: *Enel collabora con il programma alimentare mondiale (WFP) delle Nazioni Unite*. Disponibile su: https://www.enel.com/content/dam/enel-com/pressrelease/porting_pressrelease_IT

Enel. (2016). *Enel lancia a Tel Aviv un hub per l'innovazione in Israele*. Disponibile su: <https://www.enel.com/it/media/esplora/ricerca-comunicati-stampa/press/2016/07/enel-lancia-a-tel-aviv-un-hub-per-linnovazione-in-israele->

ESG360. (2021). *ESG: Governance come fattore cruciale per la responsabilità sociale e lo sviluppo sostenibile*. Disponibile su: <https://www.esg360.it/governance/esg-governance-come-fattore-cruciale-per-la-responsabilita-sociale-e-lo-sviluppo-sostenibile/>

ESG360. (2024). *ISO 26000: linee guida responsabilità sociale aziende*. Disponibile su: <https://www.esg360.it/social-responsibility/iso-260002020-la-linea-guida-sulla-responsabilita-sociale/>

Filosofia dell'innovazione. (2017). *Coopetition: cooperare con i competitor per creare vantaggio competitivo*. Disponibile su: <https://www.filosofiadellinnovazione.it/coopetition-cooperare-con-i-competitor-per-creare-vantaggio-competitivo.html>

Gruppo Ingegneria. (s.d.). *Export e Internazionalizzazione delle Imprese: Strategie e Opportunità per il Successo Globale*. Disponibile su: <https://gruppoingegneria.it/blog/export/>

HumanWare. (s.d.). *Gestione di team interfunzionali*. Disponibile su: <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/gestione-team-interfunzionali/>

Masterin. (2024). *Il ruolo della leadership nell'innovazione tecnologica e organizzativa aziendale*. Disponibile su: <https://www.masterin.it/start/7357-il-ruolo-della-leadership-nell-innovazione-tecnologica-e-organizzativa-aziendale/>

Poliedra. (s.d.). *Definizione e ruolo del marketing internazionale*. <https://www.poliedra.it/IMP/images/progetti/newsletter/Toret1.pdf>

Project Group. (2021). *Coopetition: dalla competizione alla coopetizione*. Disponibile su: <https://www.projectgroup.it/blog/coopetition-dalla-competizione-alla-coopetizione/>

Rina. (s.d.). *ISO 26000 : Guida alla Social Responsibility*. Disponibile su: <https://www.rina.org/it/social-responsibility-iso-26000>

Sviluppo manageriale. (s.d.). *Come gestire al meglio le risorse interne ed esterne*. Disponibile su: <https://sviluppomanageriale.it/come-gestire-al-meglio-le-risorse-interne-ed-esterne/>

TeamSystem. (2024). *Comunicazione trasparente in azienda: perché è importante e come incentivarla*. Disponibile su:

<https://www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/trasparenza-comunicazioni-aziende>
dali/

CAPITOLO 3 – Strategie di Open Innovation e internazionalizzazione applicate al settore calcistico

AP News. (2023). *Liverpool owner FSG announces minority investment by New York equity firm.* Disponibile su: <https://apnews.com/article/liverpool-fsg-sale-dynasty-equity-b5bcd7d1c2ef3963d8668dff9959e784>

Calcio e Finanza. (2020). *Il Fan engagement in Europa: Real Madrid e Barcellona influencer del calcio.* Disponibile su: <https://www.calcioefinanza.it/2020/11/24/il-fan-engagement-europa-real-madrid-e-barcellona-influencer-del-calcio/>

Calcio e Finanza. (2015). *Il licensing nel calcio: dallo sfruttamento del brand alla ricerca di nuovi mercati.* Disponibile su: <https://www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati/>

Calcio e Finanza. (2023). *Rendimento e guadagni: ecco perché i fondi puntano sullo sport.* Disponibile su: <https://www.calcioefinanza.it/2023/04/17/rendimento-e-guadagni-ecco-perche-i-fondi-puntano-sullo-sport/>

Calcio e Finanza. *Valore dei diritti televisivi nelle leghe inglesi.* Disponibile su: <https://www.calcioefinanza.it>

Catapult Sports. (s.d.). *Qual è la differenza tra un sistema di posizionamento globale (GPS) e un sistema di posizionamento locale (LPS)?* Disponibile su: <https://www.catapult.com/it/resources/faq>

City Football Group. Sito ufficiale. Sezione *Our clubs worldwide*. Disponibile su: <https://www.cityfootballgroup.com/clubs>

Il Sole 24 Ore. (2024). *Sport, dal calcio al basket gli investimenti dei fondi continuano a crescere.* Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/sport-calcio-basket-investimenti-fondi-continuano-crescere>

IndiaTVNews. (2021). *FIFA survey: 70% of women's football clubs operate at a loss.* Disponibile su: <https://www.indiatvnews.com/sports/football/fifa-survey-70-of-women-s-football-clubs-operate-at-a-loss-707296>

Inside Marketing. (2018). *Sponsorizzazione sportiva: cos'è, come funziona e possibili strategie*. Disponibile su:

<https://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/>

Performance Lab. (s.d.). *Come usare il GPS nel calcio*. Disponibile su:

<https://blog.performancelab16.com/come-usare-il-gps-nel-calcio>

Real Madrid Club de Fútbol. (2024). *Management report and financial statements 2023/2024*. Disponibile su:

<https://www.realmadrid.com/en-US/about-real-madrid/the-club/transparency/annual-accounts>

Reuters. (2023). *EFL agrees record broadcasting deal with Sky Sports*. Disponibile su:

<https://www.reuters.com/business/media-telecom/efl-signs-record-broadcasting-deal-with-sky-sports>

Social Football Summit. (2024). *Private equity's expanding footprint in football: risks, rewards and the future*. Disponibile su:

<https://www.socialfootballsummit.com/en/private-equitys-expanding-footprint-in-football-risks-rewards-and-the-future/>

The Guardian. (2023). *Premier League agrees new £6.7bn TV rights deal with Sky and TNT Sports*. Disponibile su:

<https://www.theguardian.com/football/2023/dec/04/premier-league-agrees-67bn-tv-rights-deal-with-sky-and-tnt-sports>

Treccani. (s.d.). *Calcio: la storia del calcio*. [Enciclopedia dello Sport] Disponibile su:

[https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

Tuttocalcioestero.it. (2024). *Merchandising sportivo: quali club di calcio guadagnano di più*. Disponibile su:

<https://www.tuttocalcioestero.it/2024/05/16/merchandising-sportivo-quali-club-di-calcio-guadagnano-di-piu/153797>

Universidad Europea - Real Madrid Graduate School. Sezione *Corsi e programmi offerti*. Disponibile su: <https://universidadeuropea.com/en/about-ue/real-madrid/>

Nota metodologica - Uso della sitografia

Le fonti elencate nella sitografia del Capitolo 3 sono state utilizzate esclusivamente per raccogliere dati puntuali e approfondimenti su temi trattati nel corso delle interviste.

L'analisi delle dinamiche del settore è stata sviluppata principalmente attraverso le testimonianze dirette di esperti.

Le fonti online sono state dunque impiegate con il solo scopo di verificare la veridicità dei fatti riportati e di contestualizzare i contenuti emersi durante la ricerca sul campo.