

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

SCUOLA DI SCIENZE
Corso di Laurea in Informatica per il Management

**Strategie concorrenziali nel contesto delle associazioni
sportive dilettantistiche:
uno studio di caso sulla Polisportiva Pontevecchio Bologna**

Relatore:

Ill.mo professore
Emanuele Bacchiaga

Presentata da:

Laura Specchiulli
988074

Sessione I

Anno accademico 2023/2024

*A nonno Giacomo e Dino,
quando vorrei avervi qui accanto a me*

INDICE

I. ABSTRACT

II. IL CONCETTO DI CONCORRENZA IN ECONOMIA INDUSTRIALE

2.1 Introduzione

2.2 Concorrenza perfetta e concorrenza imperfetta

2.3 La Teoria dei Giochi

2.3.1 Origini della teoria dei giochi

2.3.2 Struttura ed Equilibrio di Nash nella Teoria dei Giochi

2.3.3 La teoria dei giochi per le interazioni competitive tra le associazioni

III. STRATEGIE COMPETITIVE: CONCETTI ECONOMICI E APPLICAZIONI PRATICHE NEL SETTORE SPORTIVO

3.1 Introduzione

3.2 Le 5 forze competitive di Porter

3.2.1 La ricerca del vantaggio competitivo per le associazioni sportive

3.3 La differenziazione dei prodotti

3.3.1 Differenziazione orizzontale, verticale e spaziale

3.3.2 La differenziazione dei servizi offerti dalle associazioni sportive

3.4 La teoria dei leader e follower di Stackelberg

3.5 Sponsorizzazioni

3.6 Targeting

3.6.1 Targeting con strumenti di Advertising Online

IV. IL CASO REALE DELLA POLISPORTIVA PONTEVECCHIO

4.1 Introduzione

4.2 Metriche per giudicare la concorrenza tra associazioni sportive

4.3 Strategie competitive

4.3.1 Fidelizzazione e agonismo della Polisportiva Pontevecchio

4.4 Strategie di marketing della società e prospettive future

4.5 Utilità sociale

4.6 Gestione delle risorse umane

4.7 Gestione dei ricavi e dei costi

4.8 Importanza delle sponsorizzazioni

4.8.1 Vantaggi del Marketing di Sponsorizzazione

4.8.2 Partnership di sostegno

4.8.3 Macron

4.9 Gli impianti come fattore competitivo

V. CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

I. ABSTRACT

Bologna, una città intrisa di storia e tradizione sportiva, ha sempre rivestito un ruolo centrale nel panorama sportivo italiano. Dai primi impianti sportivi realizzati nell'Ottocento, acclamati da popolani e poeti come Leopardi, alle moderne strutture come il Paladonna e lo Stadio Renato Dall'Ara, la città ha visto prosperare una vasta gamma di discipline sportive, alimentando una cultura sportiva vibrante tra i suoi abitanti.

La partecipazione attiva della comunità nello sport ha dato vita a numerose associazioni sportive dilettantistiche, club e iniziative, creando un ambiente inclusivo e dinamico per gli appassionati di tutte le età e livelli di abilità.

Attualmente, la città ospita regolarmente eventi sportivi di rilievo nazionale e internazionale, che contribuiscono a consolidare la sua reputazione come una delle più importanti città dello sport italiano. Questi eventi attirano atleti, spettatori e media da tutto il mondo, portando benefici economici alla città. [1]

Proprio per questo ultimo motivo, lo scopo di questa tesi è quello di esplorare, sotto l'ottica economica-industriale, le strategie competitive che anche le società sportive possono adottare per apportare benefici a loro stessi ma anche alla comunità, con un focus particolare sull'analisi della A.S.D Polisportiva Pontevecchio Bologna.

Divisa in quattro parti, la tesi inizialmente introduce il concetto di concorrenza e analizza come diverse strategie competitive e teorie economiche, comunemente utilizzate da imprese nazionali e internazionali, possano essere adattate efficacemente al contesto sportivo.

Successivamente nel capitolo 4, si esamina più da vicino il funzionamento e le strategie adottate dalla Pontevecchio, attraverso analisi approfondite e informazioni dettagliate, raccolte grazie a un colloquio realizzato con un suo dirigente.

Infine nel capitolo 5, grazie allo sviluppo di un'analisi SWOT, la tesi si conclude con una riflessione personale su come la Polisportiva Pontevecchio può essere reputata un market leader nell'ambito delle associazioni sportive dilettantistiche del polo bolognese.

[1] https://www.culturabologna.it/objects/i_luoghi_dello_sport_a_bologna [Consultato il 13 Aprile 2024]

II. IL CONCETTO DI CONCORRENZA IN ECONOMIA INDUSTRIALE

2.1 Introduzione

Le condizioni istituzionali e gli sforzi organizzativi sono fondamentali per comprendere come e perché si formano gli elementi che costituiscono la concorrenza.

Numerose istituzioni contemporanee favoriscono la costruzione della concorrenza. Stati, organizzazioni e individui vengono sempre più visti come attori in grado di competere tra loro, e la globalizzazione e altri recenti sviluppi istituzionali hanno aumentato il numero di relazioni che possono costruire.

L'impressionante sviluppo economico dell'ultimo secolo non ha impedito un continuo senso di scarsità [1] e sono emersi nuovi desideri, non ultimo quello di ottenere posizioni di status sempre più elevate, obbligando di conseguenza le imprese a strutturare la loro organizzazione in modi che creano concorrenza intenzionalmente o involontariamente.

Tuttavia, per comprendere appieno il significato e l'importanza della concorrenza in economia, è necessario esaminarne le radici storiche e le varie concezioni che nel tempo ne sono state proposte. Il concetto di concorrenza ha radici antiche e può essere attribuito a diversi pensatori e studiosi nel corso della storia. Tra questi, spicca il nome di Adam Smith, considerato il padre dell'economia moderna, il quale fu uno dei primi ad affrontare il concetto di concorrenza nel contesto economico. Nel suo celebre libro "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776), Smith discuteva degli effetti benefici della concorrenza sulle economie di mercato, sottolineando come la concorrenza tra imprese avrebbe portato a una maggiore efficienza e a prezzi più bassi per i consumatori. La sua teoria del libero mercato e della "mano invisibile" ha avuto un impatto significativo sullo sviluppo del pensiero economico moderno e ha contribuito a definire il ruolo della concorrenza nei mercati capitalistici, influenzando profondamente il modo in cui l'economia viene studiata e compresa ancora oggi.

[1] La scarsità è un termine economico utilizzato per fare riferimento alla discrepanza tra la disponibilità di risorse limitate e i bisogni teorici delle persone per tali risorse. Risorse naturali come oro, petrolio, argento e altri combustibili fossili sono naturalmente rare. Quando la domanda supera l'offerta, queste risorse diventano scarse e i prezzi possono aumentare causando concorrenza nel mercato. Per una trattazione più ampia di veda CFI Team, *Scarcity - Definition, The Basics, and Examples in Business* (2023)

Secondo Smith, la concorrenza agisce come una mano invisibile che guida gli individui interessati al perseguimento del proprio interesse personale a prendere decisioni razionali all'interno di un'economia di mercato.

L'analisi del filosofo ed economista scozzese ha evidenziato il potenziale positivo della concorrenza nello stimolare l'innovazione, poiché le imprese cercano costantemente di migliorare i loro prodotti e processi per ottenere un vantaggio competitivo. Inoltre, ha contribuito a promuovere l'efficienza allocativa per la massimizzazione del benessere sociale, ovvero la distribuzione ottimale dei beni e servizi all'interno di un'economia, fornendo così un fondamento concettuale cruciale per il pensiero economico moderno.

2.2 Concorrenza perfetta e concorrenza imperfetta

Il pensiero di Smith ha fornito le basi per una comprensione approfondita della concorrenza nei mercati capitalistici. Da qui, emerge la necessità di considerare due categorie principali di concorrenza: la concorrenza perfetta e la concorrenza imperfetta.[2]

La concorrenza perfetta è un modello ideale dove vi sono mercati popolati da tante piccole imprese, caratterizzati dall'efficienza economica.

Sebbene la concorrenza perfetta consista in un paradigma che fornisce una base teorica per comprendere i mercati, la concorrenza imperfetta rappresenta situazioni di mercato più realistiche e comuni nella pratica economica, dove si è in presenza di molti venditori che offrono beni differenziati.

Per comprendere meglio queste due categorie, è importante analizzare in dettaglio cosa siano esattamente e in che aspetti differiscano la concorrenza perfetta e quella imperfetta.

La teoria della concorrenza perfetta ha le sue radici nel pensiero del tardo XIX secolo, quando Léon Walras fornì la sua prima rigorosa definizione di concorrenza perfetta e derivò alcuni dei suoi principali risultati.

La concorrenza perfetta è un concetto astratto che compare nei libri di testo di economia, ma non si riscontra nel mondo reale. Ciò è dovuto alla sua impossibilità di realizzazione nella pratica.

[2]<https://www.investopedia.com/ask/answers/032515/what-difference-between-perfect-and-imperfect-competition.asp>
[Consultato il 23 Aprile 2024]

Teoricamente, in un mercato caratterizzato da concorrenza perfetta, esistono diverse condizioni fondamentali che devono essere soddisfatte.

In primo luogo, il mercato deve essere popolato da un gran numero di imprese e consumatori, in modo che nessuno possa influenzare individualmente il prezzo di mercato. Inoltre, le aziende devono offrire prodotti identici, il che significa che i beni o i servizi commercializzati sul mercato devono essere omogenei, senza alcuna differenza sostanziale tra di essi.

Un altro requisito essenziale è l'assenza di asimmetrie informative; tutti i partecipanti al mercato devono avere accesso alle stesse informazioni sui prezzi e sui prodotti, garantendo una trasparenza totale. Ciò consente agli acquirenti di prendere decisioni informate e di confrontare facilmente le offerte delle diverse aziende. Inoltre, non devono esistere esternalità, ovvero effetti collaterali non compensati che influenzano terzi non coinvolti nella transazione, e non devono esserci beni pubblici, che sono non escludibili e non rivali.

Infine, il settore deve presentare barriere all'entrata o all'uscita basse o nulle. Questo significa che nuove imprese possono entrare facilmente nel mercato e competere con quelle già presenti, mentre le aziende esistenti possono uscire dal mercato senza ostacoli significativi.

In un contesto di concorrenza perfetta, le risorse sono distribuite equamente e in modo giusto tra le aziende, e non esistono situazioni di monopolio. Ogni impresa possiede la stessa conoscenza del settore e vende prodotti identici. La domanda e l'offerta determinano i prezzi in modo equilibrato, e le aziende non hanno il potere di influenzare i prezzi di mercato dei loro prodotti. La presenza di numerosi acquirenti e venditori contribuisce a stabilire prezzi uniformi per ogni prodotto.

Al contrario, sebbene nessun mercato presenti una competizione perfetta chiaramente definita, tutti i mercati del mondo reale sono classificati come imperfetti.

L'idea della concorrenza imperfetta ha preso piede grazie all'economista inglese Joan Robinson, che ha contribuito in modo significativo alla comprensione di questo concetto. Nel suo libro "The Economics of Imperfect Competition" (1933) [3], Robinson ha dichiarato che la concorrenza imperfetta "si verifica quando le imprese hanno la capacità di influenzare i prezzi, piuttosto che essere price-taker". Robinson ha inoltre sottolineato l'importanza della concorrenza nel determinare la distribuzione del reddito e nell'affrontare le disuguaglianze economiche.

[3] Per una trattazione più ampia si veda Joan Robinson (1933). "L'economia della concorrenza imperfetta". *Etas Kompass*

Nella seconda metà del XX secolo, l'idea della concorrenza imperfetta ha gradualmente guadagnato terreno in diversi campi dell'economia, dall'organizzazione industriale al commercio internazionale e alla macroeconomia. In quel periodo, ha sostituito l'ipotesi precedente della concorrenza perfetta, poiché gli economisti si sono resi conto che, nella realtà, le imprese possedevano un potere di mercato e che la teoria dei mercati perfettamente concorrenziali non era in grado di catturare le caratteristiche di molti importanti mercati reali.

[4] I mercati di concorrenza imperfetta sono caratterizzati dall'assenza di una o più delle cinque caratteristiche della concorrenza perfetta elencate sopra. In questo tipo di mercato, non tutti i partecipanti hanno accesso a tutte le informazioni rilevanti e i venditori hanno la possibilità di influenzare i prezzi per massimizzare i propri guadagni, offrendo beni differenziati rispetto agli altri presenti sul mercato. I profitti elevati derivanti da tali azioni attireranno nuovi venditori, i quali però si trovano di fronte a barriere all'entrata elevate, come barriere tecnologiche, legali o di costo.

Esistono 4 tipi di mercati imperfetti

- **Oligopolio:** Si verifica quando un piccolo numero di imprese opera nel mercato. In un oligopolio, le decisioni strategiche delle imprese sono strettamente influenzate dalle azioni dei concorrenti. Queste aziende tendono a cooperare o competere tra di loro, influenzando così i prezzi e le quantità di produzione sul mercato.
- **Monopolio:** Si verifica quando vi è un'unica impresa che opera l'intero mercato. In questa situazione, l'impresa monopolistica ha un controllo significativo sul prezzo e sulla quantità di produzione. Poiché non ci sono alternative per i consumatori, l'impresa monopolistica può spesso fissare prezzi più alti rispetto alla concorrenza perfetta.
- **Concorrenza monopolistica:** si verifica quando ci sono molte imprese che offrono prodotti simili ma differenziati tra loro. In questo tipo di mercato, le imprese cercano di distinguere i propri prodotti attraverso la pubblicità, il design o altre caratteristiche, creando una certa forma di potere di mercato, anche se limitato, sulla determinazione dei prezzi.

[4] <https://economictimes.indiatimes.com/definition/imperfect-competition> [consultato il 23 Aprile 2024]

- Monopsonio: forma di mercato caratterizzata dalla presenza di un solo acquirente a fronte di una pluralità di venditori. In questa situazione, l'acquirente ha il potere di influenzare i prezzi, poiché può decidere quanto pagare per il prodotto o servizio offerto dalle imprese venditrici. Questo può portare a condizioni di mercato sfavorevoli per i fornitori, poiché l'acquirente può negoziare prezzi più bassi o condizioni di acquisto più vantaggiose.

La comprensione della concorrenza, sia perfetta che imperfetta, è essenziale per valutare l'efficienza del mercato e comprendere il comportamento delle imprese in tale contesto. Questo concetto si estende al processo competitivo stesso, attraverso il quale le imprese cercano di influenzare i prezzi di mercato, la qualità dei prodotti, l'innovazione e altro ancora, al fine di conquistare clienti, aumentare le quote di mercato e generare profitti.

Nel contesto della concorrenza imperfetta, le imprese operano in un ambiente di interdipendenza o, come gli economisti definiscono, in una situazione di interazione strategica. Questo significa che determinare il comportamento ottimale di un'impresa diventa complesso, poiché le azioni di ciascuna impresa sono influenzate dalle risposte delle rivali. Le imprese, consapevoli dell'interdipendenza delle loro azioni, tengono conto delle reazioni delle rivali e pianificano di conseguenza le proprie strategie. Questo ciclo di interazioni complesse contribuisce a definire il panorama competitivo e a guidare le decisioni delle imprese nel mercato.

Ogni giorno, le imprese prendono decisioni cruciali che si traducono in strategie competitive. Gli economisti dell'organizzazione industriale analizzano tali decisioni e cercano di prevedere i risultati di mercato. Questo processo richiede una comprensione approfondita della concorrenza e delle sue dinamiche, poiché influenza direttamente il comportamento delle imprese e la struttura del mercato.

2.3 La teoria dei giochi

Per capire la logica dell'interazione strategica si ricorre alla teoria dei giochi, che fornisce il quadro necessario per un'analisi degli scenari in cui i partecipanti riconoscono che le proprie azioni incidono su quelle degli altri giocatori e viceversa.

2.3.1 Origini della teoria dei giochi [5]

La teoria dei giochi, nella forma conosciuta da economisti e scienziati sociali, ha ricevuto la sua prima formulazione matematica generale da parte di John von Neumann e Oskar Morgenstern nel loro libro "Teoria dei giochi e comportamento economico" (1944).

Nonostante il fatto che la teoria dei giochi sia stata sviluppata in maniera sistematicamente matematica e logica solo a partire da questa data, le intuizioni della teoria dei giochi possono risalire a secoli prima.

Si possono ritrovare riferimenti sin dai tempi antichi, come nei testi di Platone, il "Lachete" e il "Simposio", ma anche in ambito militare, dove leader come il conquistatore spagnolo Cortez, formulavano le loro strategie in base alla teoria dei giochi.

Questi esempi non sono casualità ma veri e propri casi applicabili alla realtà: è fondamentale per militari, politici, allenatori sportivi e per tutti coloro i cui lavori richiedono una manipolazione strategica di terze parti, avere una profonda conoscenza della teoria dei giochi e degli output che implica.

2.3.2 Struttura ed Equilibrio di Nash nella Teoria dei Giochi

La teoria dei giochi si occupa di studiare l'interazione strategica tra individui o giocatori, quando le diverse azioni, o meglio scelte strategiche, di uno determina i risultati degli altri.

I giocatori hanno quindi degli esiti del gioco, chiamati "payoff", ed applicano dei piani d'azione, che prendono il nome di strategia.

Un elenco di strategie, nel quale figurano le particolari strategie scelte da ciascun giocatore, prende il nome di profilo di strategie o combinazione strategica.

Consideriamo un gioco con due giocatori, Giocatore1 e Giocatore2, i quali elaborano una serie di strategie ciascuno $S_1 = \{s_1^1, s_1^2, \dots, s_1^n\}$ e $S_2 = \{s_2^1, s_2^2, \dots, s_2^n\}$.

Ogni giocatore ottiene un payoff, vale a dire una funzione $u_1(s_1^i, s_2^j)$ che dipende da una generica strategia del Giocatore1 stesso e da quello che applica l'altro Giocatore2. Lo stesso vale per il payoff del Giocatore2 che sarà $u_2(s_1^i, s_2^j)$.

[5] <https://plato.stanford.edu/archives/spr2024/entries/game-theory/> [Consultato il 1 Maggio 2024]

Sebbene dalla teoria dei giochi possano esserci molti risultati possibili, non tutti saranno esiti di equilibrio. Per equilibrio si intende un profilo di strategie tale che nessun impresa sia incentivata a cambiare la propria strategia attuale dato che nessun'altra impresa cambia la propria.

Fu proprio John Nash, matematico statunitense e premio Nobel per l'Economia, che nel 1949 diede un contributo fondamentale alla teoria dei giochi, sviluppando questo concetto di strategie di equilibrio per un gioco non cooperativo. In suo onore, questo concetto è comunemente noto come equilibrio di Nash.

Nella teoria dei giochi, due tipi di strategie giocano un ruolo fondamentale:

Un giocatore ha una strategia dominante (s^*) quando tale strategia gli fornisce un payoff maggiore rispetto a una qualsiasi altra sua strategia, ignorando la strategia adottata dal suo rivale. In altre parole, per qualsiasi strategia del Giocatore 1, il payoff $u_1(s_1^*, s_2)$ è maggiore del payoff che deriverebbe da qualsiasi altra strategia $u_1(s_1, s_2^*)$.

Una strategia (s') è considerata dominata quando il risultato sarà sempre peggiore rispetto ad un'altra. In altre parole, per qualsiasi strategia del Giocatore 1, il payoff $u_1(s_1', s_2)$ è minore del payoff che deriverebbe da qualsiasi altra strategia $u_1(s_1, s_2)$, indicando che esiste un'alternativa migliore.

Un esempio classico di applicazione della teoria dei giochi è il *dilemma del prigioniero*, dove si ipotizza di avere due prigionieri, Giocatore 1 e Giocatore 2, incriminati entrambi per reati minori e maggiori, senza possibilità di comunicare. Entrambi ricevono una proposta:

- Se un prigioniero collabora e l'altro no: il collaboratore ottiene uno sconto di pena e la sconterà in 1 anno, mentre l'accusato del reato maggiore riceve 6 anni.
- Se entrambi si accusano reciprocamente: entrambi ricevono 5 anni di prigione per il reato maggiore.
- Se nessuno collabora: entrambi ricevono 2 anni di prigione per reati minori.

Anche se sarebbe vantaggioso per entrambi tacere e ottenere solo 2 anni di prigione, la strategia dominante risulta collaborare e accusare l'altro, ottenendo solo 1 anno di carcerazione. Tuttavia, entrambi i prigionieri adottano questa strategia, finendo per ottenere entrambi 5 anni di prigione da scontare.

L'esempio dei due prigionieri può essere paragonato a una situazione in cui diverse imprese cercano di aumentare la propria quota di mercato attraverso variazioni dei prezzi. Questo scenario illustra come due o più imprese, pur avendo interesse a collaborare per mantenere o incrementare la loro

quota di mercato, spesso evitano di farlo perché non possono garantire il rispetto dell'accordo da parte degli altri contraenti. In questa circostanza, tutte le imprese finiscono per subire danni maggiori rispetto a quelli che avrebbero subito se avessero trovato un accordo e cooperato nel controllare il rispetto degli accordi.

2.3.3 La teoria dei giochi per le interazioni competitive tra le associazioni

L'applicazione della teoria dei giochi alle interazioni competitive tra le associazioni sportive può offrire un quadro concettuale robusto per comprendere le dinamiche complesse e i comportamenti strategici nel settore sportivo. Come sottolinea Friedman (1986), la teoria dei giochi fornisce uno strumento concettuale per studiare le decisioni razionali dei giocatori, le loro strategie e le possibili conseguenze delle loro azioni. In questo contesto, le associazioni sportive possono essere considerate come attori che agiscono razionalmente per massimizzare i loro benefici o vantaggi competitivi.

La teoria dei giochi offre un approccio potente per comprendere le dinamiche competitive nel settore sportivo. Tramite l'applicazione della teoria dei giochi, è possibile innanzitutto esaminare i potenziali esiti di equilibrio in situazioni di interazione strategica, dove le associazioni sportive reagiscono alle azioni dei loro concorrenti nel mercato, ma anche modellare una vasta gamma di scenari, che vanno dalle competizioni sportive alla cooperazione strategica tra le associazioni sportive.

Nel contesto della competizione, le associazioni sportive possono adottare diverse strategie per ottenere un vantaggio competitivo. Ad esempio, possono concentrarsi sulla differenziazione del prodotto, offrendo servizi o esperienze uniche ai propri utenti. Questo può comprendere l'introduzione di programmi innovativi, la creazione di esperienze coinvolgenti per i clienti durante eventi o lo sviluppo di iniziative di marketing creative per promuovere il proprio marchio. Inoltre, Come afferma Kahneman (2011), le associazioni sportive possono puntare su strategie di pricing, offerte promozionali e sconti per attrarre e trattenere i clienti, adattando le proprie strategie in risposta alle mosse della concorrenza per mantenere un vantaggio competitivo nel mercato.

Allo stesso tempo, la cooperazione tra le associazioni sportive può portare a vantaggi condivisi, come evidenziato da Szymanski e Zimbalist (2015), che discutono la crescente tendenza delle organizzazioni sportive a collaborare nella pianificazione e organizzazione di eventi sportivi di piccola e grande portata, a partire da competizioni a livello provinciale o regionale fino ad arrivare alle Olimpiadi.

Tuttavia, come evidenziato da Stiglitz (2015), in un contesto competitivo le associazioni sportive possono essere limitate dall'interesse personale nel massimizzare i propri profitti o vantaggi competitivi, il che potrebbe ostacolare la cooperazione e portare all'uso di strategie dominanti. Dunque, l'applicazione della teoria dei giochi nel contesto sportivo consente di analizzare in modo approfondito le interazioni competitive tra le associazioni sportive e di comprendere meglio le strategie adottate per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato.

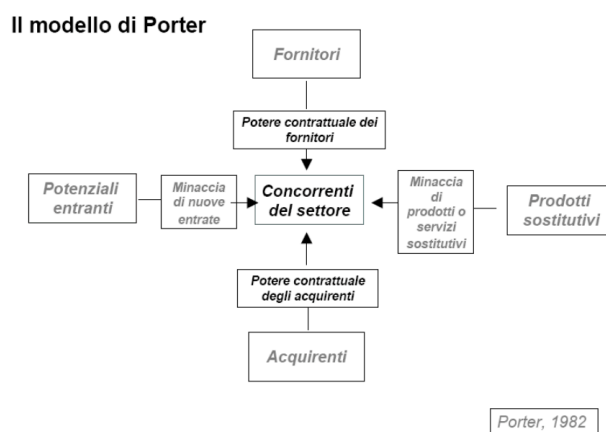
III. STRATEGIE COMPETITIVE: CONCETTI ECONOMICI E APPLICAZIONI PRATICHE NEL SETTORE SPORTIVO

3.1 Introduzione

Il terzo capitolo della presente tesi è stato concepito per esplorare in dettaglio le dinamiche competitive e strategiche nel contesto economico-industriale moderno. [1]

Si affronteranno diverse tematiche cruciali per comprendere come le associazioni sportive possano ottenere e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato, sfruttando i modelli economici esposti. In particolare, si esamineranno le "5 forze competitive di Porter" come strumento di analisi per valutare l'ambiente competitivo. Successivamente, si esamineranno dettagliatamente i concetti di differenziazione dei prodotti e dei servizi offerti e la teoria dei leader e follower di Stackelberg. Le tecniche di marketing come le sponsorizzazioni e il targeting di mercato completano il quadro analitico del capitolo, che si affaccia verso l'analisi del caso pratico dell'A.S.D Polisportiva Pontevecchio.

3.2 Le 5 forze competitive di Porter



[1] *Precisazione: la maggior parte delle informazioni che si trovano in questo capitolo sono tratte dal libro Organizzazione industriale (terza edizione) di L. Pepall, D. Richards, G. Norman e G. Calzolari (2013). McGraw-Hill Education.*

Nonostante ciò è stato necessario attingere ad ulteriori informazioni tratte dai testi riportati nelle ulteriori note.

Il modello delle cinque forze competitive di Porter (anche detto analisi della concorrenza allargata) è uno strumento classico utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva nel mercato and make informed decisions.

Il modello, sviluppato dal professore della Harvard Business School, Michael E. Porter in 1979 [2], si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

Secondo Porter le forze competitive sono: la rivalità tra imprese esistenti, la minaccia di nuove entrate nel mercato, la minaccia dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale degli acquirenti e, infine, il potere contrattuale dei fornitori.

Gli attori di tali forze sono: [3]

1. **Concorrenti diretti:** soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato. In settori con una concorrenza feroce, le aziende spesso abbassano i prezzi e investono in costose campagne di marketing per aumentare la loro quota di mercato, andando a svantaggiare le concorrenti. Ciò significa che fornitori e acquirenti possono rapidamente spostarsi verso la concorrenza. Al contrario, le aziende in settori meno competitivi godono di maggiori margini di profitto.
2. **Fornitori:** soggetti che forniscono materie prime e semilavorati necessari per il processo produttivo. Essi possono avere una forte influenza sui profitti di un'azienda, potendo dettare condizioni e fare pressione affinché accettino prezzi più alti. Anche se le condizioni sono sfavorevoli, alcune aziende sono costrette ad accettarle a causa dei costi di passaggio a un altro fornitore. In uno scenario ideale, le aziende devono diversificare la loro base di fornitori per salvaguardare le loro catene di approvvigionamento, controllare i costi e mantenere un vantaggio competitivo.

[2] Per una trattazione più ampia si faccia riferimento a Porter, M. E. (1980). "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors". New York, Free Press.

[3] <https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/> [Consultato il 6 maggio 2024]

3. Clienti: il potere degli acquirenti si riferisce all'influenza che i destinatari dell'output prodotto dall'impresa esercitano su di essa. Con un forte potere degli acquirenti, i consumatori possono richiedere prezzi più bassi e una qualità superiore del prodotto o servizio, influenzando la redditività di un'azienda.
4. Potenziali entranti: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda in base alla disponibilità dei capitali, la conoscenza del settore o gli accordi con la distribuzione. La minaccia di nuovi entranti comporta la valutazione di innalzare barriere all'ingresso in un'industria, per scoraggiare nuovi rivali dall'avere un successo iniziale.
5. Produttori di beni sostitutivi: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del consumatore tramite un miglior rapporto qualità prezzo.

Anche se non inizialmente presenti nel modello originale di Porter (1982), più recentemente altre due forze competitive vengono generalmente annoverate in aggiunta alle cinque di cui sopra: i produttori di beni complementari e le agenzie governative/enti regolatori/stato.

Il modello delle Cinque Forze di Porter rappresenta una risorsa indispensabile per le imprese che cercano una crescita sostenibile e un vantaggio competitivo. Offre diversi vantaggi chiave che possono essere utili per comprendere meglio il proprio ambiente competitivo e stabilire soluzioni innovative da adottare nei confronti di queste forze.

Il concetto di vantaggio competitivo si concentra sull'idea che un'azienda possa ottenere un rendimento superiore rispetto ai suoi concorrenti attraverso l'adozione di strategie uniche e sostenibili che la differenziano sul mercato.

Secondo Porter, esistono due tipi principali di vantaggio competitivo: il vantaggio basato sui costi e il vantaggio di differenziazione. Il vantaggio basato sui costi si realizza quando un'azienda è in grado di produrre beni o servizi a un costo inferiore rispetto ai suoi concorrenti, consentendole di praticare prezzi più competitivi o di ottenere maggiori profitti. Il vantaggio differenziale, d'altra parte, si verifica quando un'azienda è in grado di offrire prodotti o servizi unici che sono valutati positivamente dai clienti, consentendo all'azienda di differenziarsi sul mercato e di mantenere una posizione dominante.

Un economista che ha contribuito alla comprensione del vantaggio competitivo è Joseph Schumpeter, noto per la sua teoria dell'innovazione e dello sviluppo economico. Schumpeter ha sottolineato l'importanza dell'innovazione come fonte primaria di vantaggio competitivo per le imprese, sottolineando che le aziende che sono in grado di innovare costantemente sono più propense a mantenere una posizione di leadership sul mercato.

3.2.1 La ricerca del vantaggio competitivo per le associazioni sportive

Le associazioni sportive, simili alle aziende in altri settori, devono sviluppare e implementare strategie competitive efficaci per mantenere e migliorare la propria posizione nel mercato.

L'applicazione del concetto di vantaggio competitivo può essere molto rilevante.

Ad esempio, un'associazione sportiva potrebbe cercare di ottenere un vantaggio basato sui costi attraverso la gestione efficiente delle risorse e dei costi operativi, consentendole di offrire quote associative più competitive o di investire in migliori strutture sportive. Allo stesso modo, un'associazione sportiva potrebbe concentrarsi sul vantaggio differenziale. La differenziazione del prodotto si verifica quando un'organizzazione è in grado di offrire beni o servizi unici e distintivi che sono percepiti come superiori dai clienti rispetto a quelli offerti dai concorrenti e per questo le associazioni sportive potrebbero sfruttarne il vantaggio offrendo programmi sportivi unici, esperienze coinvolgenti per gli atleti e le loro famiglie o servizi personalizzati che la distinguono dalle altre associazioni, come personale altamente qualificato e impianti di alta qualità.

3.3 La differenziazione dei prodotti

La soddisfazione dei gusti dei consumatori rappresenta un obiettivo cruciale per le imprese che puntano ad ottenere un vantaggio competitivo, le quali si trovano spinte a offrire una varietà di prodotti mirati a soddisfare al meglio le preferenze dei propri clienti.

Il concetto di differenziazione fu proposto per la prima volta da Edward Chamberlin nel suo libro, *“The Theory of Monopolistic Competition”* [4], il quale ha sostenuto che per prodotti disponibili all'interno della stessa industria, i clienti possono avere preferenze diverse.

[4] Chamberlin, E. (1993). *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. Economica*, vol. 14.
<https://doi.org/10.2307/2549978>

Tuttavia, una strategia generica di differenziazione, fu resa popolare anche da Michael Porter (1980), proponendo che la differenziazione può essere rappresentata da un qualsiasi prodotto (tangibile o intangibile) percepito come "unico" da almeno un gruppo di clienti.

Nell'ambito dell'economia e del marketing, la differenziazione del prodotto è il processo mediante il quale si distingue un prodotto o un servizio dagli altri al fine di renderlo più attraente per un determinato mercato di riferimento. Questo coinvolge la differenziazione dei beni prodotti dai concorrenti così come dai prodotti stessi dell'azienda.

Il processo di differenziazione risulta vitale per un'impresa al fine di evidenziare gli aspetti unici del proprio prodotto e creare un senso di valore, proprio per questo i manuali di marketing sono concordi sul punto che qualsiasi differenziazione deve essere apprezzata dai compratori (un tentativo di differenziazione che non è percepito non conta). [5]

La differenziazione del prodotto all'interno di un determinato segmento di mercato può avere effetti positivi e negativi sui consumatori. Dal punto di vista dei produttori, creare e proporre un prodotto diverso rispetto ai concorrenti può creare un vantaggio competitivo che può tradursi in maggiori profitti. Per quanto riguarda i consumatori invece, essi otterranno un prodotto con valore aggiunto e più possibilità di scelta, ma causando una maggiore domanda e segmentazione del mercato, che può portare effetti anti-concorrenziali sui prezzi. [6]

3.3.1 Differenziazione orizzontale, verticale e spaziale

La differenziazione influenza principalmente le prestazioni riducendo la dirittezza della concorrenza: più il prodotto è diverso, più diventa difficile categorizzarlo e quindi fare confronti con la concorrenza. Una strategia di differenziazione di successo sposterà un prodotto da una competizione principalmente di prezzo a una basata su fattori non legati ad esso (come le caratteristiche del prodotto, la sua qualità, ma anche la strategia di distribuzione).

[5] Kotler, P. and Keller, K. (2006) *Marketing Management. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.*

[6] Zanchettin, P., & Mukherjee, A. (2017). *Vertical integration and product differentiation. International Journal of Industrial Organization, 55, 25-57.*
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.07.004>

Esistono due principali tipologie di differenziazione del prodotto:

La differenziazione orizzontale si riferisce ad ogni tipo di differenziazione non associata al prezzo o alla qualità del prodotto. Le aziende cercano costantemente di sviluppare prodotti che si avvicinino il più possibile alle preferenze personali dei consumatori, dove spesso quest'ultime si riferiscono puramente ad aspetti specifici del prodotto, quali il colore, il sapore o la consistenza.

La differenziazione verticale, invece, si basa su una caratteristica singola dei prodotti, ovvero la qualità.

Sebbene in linea di principio tutti preferiscano una qualità maggiore, i consumatori possono esprimere disponibilità diverse a pagare per una maggiore qualità.

La caratteristica distintiva della differenziazione orizzontale è che i consumatori non concordano su quale sia la varietà preferita del prodotto e quindi, se allo stesso prezzo vengono offerte due varietà, alcuni dei clienti ne acquisteranno una, altri ne acquisteranno l'altra.

Nel caso della differenziazione verticale invece, tutti i consumatori concordano su quale sia il prodotto preferito o migliore, il secondo prodotto migliore e via dicendo.

Se allo stesso prezzo vengono offerti un bene di qualità elevata e uno di qualità bassa tutti i consumatori acquisteranno quello di qualità elevata, perché i beni di bassa qualità troveranno mercato soltanto se offerti a prezzi sufficientemente bassi.

Tuttavia, sebbene tutti concordino nell'ordinare i prodotti da quello di qualità superiore a quello di qualità inferiore, i consumatori possono avere una diversa disponibilità a pagare per la qualità. Questo può dipendere da redditi diversi o semplici opinioni differenti sul valore della qualità. In generale, il prezzo ottimale per l'impresa che vende il prodotto di qualità inferiore sarà inferiore al prezzo del prodotto venduto dall'impresa che offre la qualità migliore. [7]

Una variante della differenziazione orizzontale è la differenziazione spaziale, utilizzando la posizione geografica come metodo valutativo di distinzione. Si prenda ad esempio due negozi o imprese di una città. Quando essi sono posizionati vicini tra loro, i prodotti da loro offerti risultano meno differenziati, causando una maggiore competizione sui prezzi e di conseguenza a una riduzione di quest'ultimi.

[7] Shaked, A & Sutton, J. (1892) "Relaxing price competition through product differentiation", *Review of Economic Studies* 49 3-13
<https://doi.org/10.2307/2297136>

Questo può essere indicato come l'effetto strategico della differenziazione dei prodotti, che passa attraverso la reazione sui prezzi per prodotti più o meno differenziati, ovvero, in questo caso, per imprese più o meno distanti.

3.3.2 La differenziazione dei servizi offerti dalle associazioni sportive

Le associazioni sportive, come qualsiasi altro tipo di impresa, possono beneficiare enormemente dall'adozione di strategie di differenziazione dei loro servizi per distinguersi dalla concorrenza e costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

Innanzitutto, la differenziazione orizzontale potrebbe essere applicata dalle associazioni sportive attraverso l'offerta di programmi sportivi innovativi e adatti alle esigenze specifiche della propria clientela. Ad esempio, l'introduzione di nuove discipline o formati di competizione, o l'implementazione di tecnologie all'avanguardia negli impianti sportivi potrebbero contribuire a differenziare l'offerta.

D'altra parte, la differenziazione verticale potrebbe concentrarsi sulla qualità dei servizi offerti dalle associazioni sportive. Questo potrebbe includere la realizzazione di impianti sportivi di alta qualità, l'assunzione di personale altamente qualificato e la creazione di un'esperienza complessiva superiore per i membri dell'associazione.

La differenziazione spaziale potrebbe anche giocare un ruolo significativo nel contesto delle associazioni sportive. Ad esempio, due associazioni sportive nella stessa area metropolitana, potrebbero differenziarsi offrendo servizi sportivi specifici alle esigenze e alle preferenze della propria comunità locale. Questo potrebbe includere la promozione di eventi sportivi locali, la collaborazione con istituzioni educative o la scelta di posizionamento dei loro impianti in zone strategiche della città.

In definitiva, la differenziazione dei prodotti, sia essa orizzontale, verticale o spaziale, offre alle associazioni sportive l'opportunità di distinguersi sul mercato, creare valore aggiunto per i propri membri e costruire un marchio forte e riconoscibile nel settore dello sport.

3.4 La teoria dei leader e follower di Stackelberg

Chiamata così in onore dell'economista tedesco Heinrich Freiherr von Stackelberg, autore di "Marktform und Gleichgewicht" (Struttura di mercato ed equilibrio) nel 1934, la teoria di Stackelberg rappresenta uno dei pilastri della teoria dei giochi nell'ambito dell'economia industriale. Essa cattura i concetti relativi alle dinamiche strategiche di leadership tra le imprese in un mercato oligopolistico, dove le decisioni prese in modo sequenziale, sia sui prezzi sia sulle quantità dei prodotti, possono avere un impatto significativo sulla performance aziendale e sull'equilibrio di mercato.

In termini di teoria dei giochi, il modello presume che sia presente un'azienda leader (talvolta definito come il Market Leader) che prende decisioni strategiche in anticipo rispetto alle altre imprese, considerate follower.

La società leader ha la capacità di influenzare il comportamento delle altre imprese attraverso le sue azioni e decisioni, creando un vantaggio competitivo nel mercato.

Le società follower rispondono al leader dopo aver valutato le condizioni di mercato e i propri costi e benefici. Il vantaggio che il leader ottiene si manifesta sotto forma di tecnologie e innovazioni migliori, una base clienti più ampia, costi di produzione più bassi, eccetera.[8]

Un aspetto importante da considerare riguardo al modello di Stackelberg è il concetto di asimmetria informativa e potere di mercato. Poiché il leader prende decisioni in anticipo rispetto ai follower, guadagna un vantaggio strategico nel modellare il comportamento del mercato a proprio vantaggio. Infine, è importante considerare che il modello di Stackelberg può non essere sempre rappresentativo di tutte le situazioni di mercato. Ad esempio, in mercati caratterizzati da elevata concorrenza e rapida innovazione, il concetto di leadership potrebbe essere meno rilevante rispetto a contesti in cui le imprese sono più consolidate e i vantaggi competitivi sono più stabili nel tempo.

Nel panorama delle associazioni sportive, il modello di Stackelberg può offrire una lente utile per analizzare le dinamiche competitive e di leadership all'interno del settore. Le società sportive, analogamente alle imprese in un mercato oligopolistico, possono assumere posizioni di leadership che influenzano la strategia e le decisioni delle altre associazioni.

[8] <https://www.wallstreetmojo.com/stackelberg-model/> [Consultato il 8 maggio 2024]

Esempi chiari di come una società sportiva possa adottare una posizione di leader nel mercato sono visibili tramite tutte le strategie di differenziazione menzionate nella sezione 3.3. Lo sviluppo di programmi innovativi, l'investimento in infrastrutture sportive di alta qualità e collaborazioni strategiche con sponsor altre organizzazioni sportive o istituzioni locali rappresentano tutti fattori che, se applicati, permettono di consolidare una posizione di leadership nel mercato sportivo. Tuttavia, essere il leader nel mercato sportivo non è privo di sfide. Una maggiore visibilità e responsabilità possono significare una maggiore pressione per mantenere gli standard di eccellenza e soddisfare le aspettative dei membri e della comunità sportiva. Inoltre, la posizione di leader può rendere l'associazione sportiva più vulnerabile agli attacchi della concorrenza e alle aspettative del pubblico (Conrad M. 2018).

In questo contesto, l'applicazione del modello di Stackelberg può fornire un quadro analitico per comprendere come le decisioni di leadership di un'associazione sportiva influenzino la dinamica competitiva del settore.

3.5 Sponsorizzazioni

Il termine deriva da sponsor, che sia in inglese che nell'accezione latina, significa garante. Si tratta di sostenere un atleta, una squadra o un'organizzazione finanziariamente o tramite la distribuzione di prodotti o servizi.

La motivazione prevalente in questo contesto non va comunque ricercata in una forma liberale e di generosità, ma in una forma di "ritorno pubblicitario". In altre parole si distingue dal passato per essere divenuta una moderna forma promozionale per le aziende, inserita tra le varie politiche di marketing che la caratterizzano.

Questo tipo di partnership consente a un'impresa di ottenere che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione, che svolgono attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro, associando così la propria immagine ai valori promossi dal partner.

Lo sport, espresso in tutte le sue forme, da amatoriale ad agonistico, diventa un terreno fertile per le aziende che desiderano promuovere il proprio marchio e consolidarsi nel mercato.

Questo legame tra mercato e imprese sportive può assumere diverse forme.

Innanzitutto, vi è la sponsorizzazione commerciale, nella quale le aziende mostrano interesse nel sponsorizzare commercialmente le imprese sportive, utilizzandole come strumenti di comunicazione. Seguono poi le sponsorizzazioni tecniche, volte a dimostrare la qualità dei prodotti o servizi di un'azienda attraverso l'associazione con squadre sportive.

Ulteriormente, si delineano le sponsorizzazioni mirate per target specifici, in cui le aziende sono interessate a raggiungere i tifosi e membri delle società sportive per promuovere prodotti o servizi particolarmente adatti a quel tipo di clientela.

Infine, non si può trascurare il ruolo delle aziende di media, interessate ad acquisire contenuti sportivi per generare audience attraverso varie piattaforme, quali radio, televisione o servizi online.

La sponsorizzazione è dunque un vero e proprio elemento del marketing mix delle aziende, impiegato nella strategia di posizionamento di un prodotto e/o di un'impresa sul mercato. Essa si colloca nell'ambito della propaganda (publicity) e non in quello della pubblicità (advertising) perché non è in grado di comunicare le caratteristiche intrinseche del prodotto, ma si limita a diffondere e rendere noto un segno distintivo di impresa: il marchio o la sua denominazione. [9] La principale differenza tra i due concetti è che la pubblicità cerca di comunicare un messaggio standard, e spesso poco originale ed autentico, attraverso i differenti mezzi di comunicazione, indirizzandosi al pubblico esposto ai mass media. Ciò risulta come uno strumento poco efficace a causa di una scarsa memorizzazione da parte del target di riferimento. Inoltre bisogna sempre tenere conto che se la pubblicità non apporta nuovi consumatori al mercato, la perdita in termini di surplus del produttore che deriva da questo dilemma non è controbilanciata da un eventuale guadagno in termini di surplus.

Come sostenevano gli economisti Kaldor, Galbraith e Solow negli anni '50 e '60, "la pubblicità è uno spreco dal punto di vista sociale, poiché tende a spostare la domanda senza creare reale valore aggiunto per la società" [10].

[9] Cherubini, S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. Franco Angeli.

[10] Kaldor, N., Galbraith, J. K., & Solow, R. M. (1950-1960) *Critiques of Advertising as Social Waste*. *Varie pubblicazioni*.

Al contrario, la sponsorizzazione utilizza tutti gli elementi del mix marketing (tra cui tutti i canali pubblicitari), ma si indirizza principalmente al pubblico veramente interessato al brand. Essa riesce ad essere diretta ed immediata proprio nei confronti del target che si vuole colpire, ma soprattutto risulta essere molte volte più economica poiché non dà luogo ad esborsi di danaro, ma a cessioni dei prodotti sportivi o attrezzature ad uso degli atleti dell'impresa sponsorizzata.

3.6 Targeting



Nel mondo del Digital Marketing, il concetto di targeting, o targetizzazione, riveste un ruolo cruciale. La pubblicità online si basa su elementi chiave per garantire il successo di una campagna di promozione. È fondamentale gestire efficacemente gli aspetti che influenzano il Click Through Rate (CTR) delle inserzioni, con l'obiettivo di generare click e traffico verso le Landing Page. Un'attenta raccolta e analisi dei dati durante la fase di testing delle campagne sono essenziali per ottimizzare i risultati e massimizzare i profitti. [11]

La segmentazione del mercato rappresenta il passo iniziale per definire il target delle strategie di marketing mix. La targetizzazione, che si origina dall'inglese "to target", vale a dire mirare, è un processo intermedio tra la segmentazione della domanda di mercato e il posizionamento.

[11] <https://manthea.ch/il-targeting-nel-marketing/#:~:text=La targetizzazione, che si origina, e evitando dispersioni di budget> [Consultato il 9 Maggio 2024]

Il processo di segmentazione consente proprio agli imprenditori di definire e dividere il proprio pubblico in cluster target (gruppi di individui o oggetti con caratteristiche omogenee e organizzati in base a criteri specifici), ottimizzando le risorse di marketing e evitando dispersioni di budget.

I criteri di segmentazione includono aspetti come l'area geografica, fattori socio-demografici (età, sesso, istruzione, reddito, ecc.), psicografici (classe sociale, personalità, stile di vita) e comportamentali (gusti, interessi). Tali criteri sono analizzati utilizzando le *tecniche psicometriche*, le quali impiegano metodi statistici per quantificare e analizzare vari aspetti del comportamento umano. [12]

Definito il segmento di mercato, l'impresa deve decidere su quali mercati-obiettivo deve concentrare le strategie di marketing .

La targetizzazione è la selezione di un pubblico specifico a cui indirizzare una campagna pubblicitaria, basata sulla segmentazione precedentemente effettuata. Si tratta di un processo fondamentale per assicurare che le attività promozionali raggiungano il gruppo più appropriato di potenziali clienti, riducendo il rischio di investimenti inefficaci.

Una volta individuato il target, ossia un gruppo ben definito che deve essere misurabile, quantificabile nelle sue dimensioni e caratteristiche, e raggiungibile, nel senso che deve essere possibile interagire con esso attraverso le strategie di marketing scelte, si procede alla progettazione e alla realizzazione dei prodotti o servizi che ne soddisfino al meglio le esigenze e ne sfruttino le possibilità. Ad esempio, per studiare i consumi sportivi occorre prendere in considerazione contemporaneamente le variabili di interesse, demografiche, geografiche, sociali ecc.

Le strategie di targeting nel marketing includono diversi approcci:

La strategia indifferenziata si rivolge all'intero mercato senza distinzioni di target. In pratica, i prodotti, i prezzi, le modalità di vendita e di distribuzione sono identici per ogni fascia di clientela. Questo approccio è tipicamente adottato per prodotti altamente innovativi, quando i gusti e le abitudini dei consumatori sono omogenei in tutti i segmenti, quando l'azienda ha le risorse necessarie per una rapida penetrazione nel mercato e quando il prodotto o la tecnologia hanno una vita breve, richiedendo un rapido ritorno sull'investimento.

[12] Prunesti, A. (2008). *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*, F. Angeli

Diversamente, la strategia differenziata implica l'identificazione di più target di riferimento e si rivolge a uno o più di essi. Viene adottata quando l'azienda è di grandi dimensioni e ha una posizione dominante nel mercato, quando i prodotti non sono più nuovi e la differenziazione può renderli più attraenti, oppure quando l'azienda deve difendersi o attaccare la concorrenza.

Infine, la strategia concentrata consente al management di concentrarsi su una nicchia attentamente selezionata. Questo approccio è preferibile quando le risorse dell'azienda sono limitate e la concorrenza è forte e quando l'azienda ha una posizione di forza in quel segmento, ad esempio, essendo specializzata in un'attività sportiva specifica che desidera sfruttare appieno.

3.6.1 Targeting con strumenti di Advertising Online

Restando conformi alle regole del GDPR 2018, nel panorama dell'advertising online, diverse piattaforme offrono strumenti unici e sofisticati per il targeting delle campagne pubblicitarie, garantendo che i dati degli utenti siano raccolti e utilizzati con il consenso esplicito di quest'ultimi, rispettando i diritti di privacy e trasparenza.

1. Facebook Ads

Facebook Ads permette un targeting avanzato basato su dati demografici, interessi, comportamenti e connessioni. Gli inserzionisti possono targetizzare utenti in base a età, sesso, posizione geografica, livello di istruzione, stato civile, interessi e comportamenti di acquisto. Un'altra caratteristica potente di Facebook Ads è la possibilità di creare "Lookalike Audiences", ovvero pubblici simili ai clienti attuali, per raggiungere nuovi utenti che hanno caratteristiche simili ai clienti migliori.

2. Google Ads

Google Ads offre diverse opzioni di targeting, tra cui targeting per parole chiave, per pubblico (demografico, interessi, intenzioni di mercato) e per posizionamento. Il targeting per parole chiave permette di mostrare annunci agli utenti che cercano termini specifici su Google. Inoltre, il Remarketing è una funzione di Google Ads che consente di targetizzare utenti che hanno già interagito con il sito web dell'azienda.

3. TikTok Ads

TikTok Ads sta rapidamente guadagnando popolarità grazie alla sua vasta portata, soprattutto tra i giovani. Il targeting su TikTok può essere basato su fattori come età, sesso, posizione, interessi e comportamenti degli utenti. Una caratteristica unica di TikTok è la capacità di targetizzare utenti in

base al tipo di contenuto che consumano e creano sulla piattaforma, offrendo così un modo molto diretto per raggiungere pubblici specifici con interessi correlati.

4. LinkedIn Ads

LinkedIn Ads è ideale per il B2B marketing, offrendo targeting basato su dati professionali come settore, dimensione dell'azienda, posizione lavorativa, competenze e gruppi. Questo lo rende particolarmente efficace per campagne mirate a professionisti e decision maker all'interno di specifici settori o ruoli. LinkedIn offre anche opzioni di targeting per formazione, anni di esperienza professionale e aziende specifiche.

IV. IL CASO REALE DELLA POLISPORTIVA PONTEVECCHIO

4.1 Introduzione

Nel l'ambito del mio studio sulle teorie economiche che circondano il concetto di competizione in ambito economico-industriale, ho scelto di focalizzare l'analisi sulle associazioni sportive dilettantistiche dato che rappresentano una parte significativa del tessuto sociale ed economico del paese.

Infatti lo sport non è solo un'attività fisica, ma è anche un catalizzatore per l'occupazione, lo sviluppo economico e il benessere sociale. In Europa, per esempio, quasi il 50% della popolazione pratica regolarmente un'attività sportiva, mentre in Italia tale pratica coinvolge solo 13 milioni circa di persone, con una partecipazione che mostra un picco durante l'infanzia e una ripresa più avanti nell'età adulta, spesso per motivi legati alla salute.

Le soprammentionate associazioni sportive contribuiscono di fatto alla costruzione del capitale sociale e allo sviluppo delle comunità locali attraverso l'offerta di opportunità sportive e la promozione di valori come l'inclusione e il fair play.

Nel corso di questo capitolo, esaminerò da vicino il caso pratico della Polisportiva Pontevecchio, analizzando le sue strategie competitive, la sua utilità sociale e le sue pratiche di gestione delle risorse umane, con l'obiettivo di ottenere una comprensione approfondita di come un'associazione sportiva si confronta con le sfide economiche e competitive nel contesto bolognese, e di come sia necessario servirsi degli strumenti e modelli analizzati nel corso del capitolo precedente per ottenere un vantaggio competitivo.

La A.S.D. Polisportiva Pontevecchio Bologna dal 1957 svolge un ruolo significativo nel panorama sportivo del polo bolognese, rappresentando un'importante realtà associativa che si distingue per la sua decennale tradizione e il suo impegno nell'offrire opportunità sportive alla comunità locale.

Grazie all'opportunità di poter intervistare personalmente il Dottor Michele Bazzi, uno dei dirigenti Pontevecchio, ho avuto modo di raccogliere una serie di dati utili per comprendere appieno come i diversi modelli economici analizzati regolino anche la competizione all'interno del settore sportivo.

Durante la nostra conversazione, il Dottor Bazzi ha condiviso preziose informazioni sulle sfide e le opportunità che la società sportiva dilettantistica affronta quotidianamente nel suo impegno per mantenere la sua posizione di rilievo nel panorama bolognese, ma anche nazionale.

4.2 Metriche per giudicare la concorrenza tra associazioni sportive

Innanzitutto va sottolineato che le associazioni sportive operano senza fini di lucro. Di conseguenza, la massimizzazione del profitto non è l'obiettivo principale, ma viene considerata secondaria rispetto alla massimizzazione del beneficio sociale. Nonostante ciò, bisogna tener conto dei budget limitati che questo tipo di associazioni hanno, contesto che definisce il dilemma unico che i manager sportivi si trovano ad affrontare: come possono attrarre iscritti e distinguersi dalle altre società? La competizione diventa quindi una sfida continua, dove il focus è sull'attrazione di clienti, soprattutto nei segmenti di età chiave come i giovani.

Per comprendere appieno la dinamica della concorrenza tra associazioni sportive, è essenziale evidenziare diversi fattori che ne caratterizzano il contesto. Tra questi, il numero di iscritti, i risultati agonistici e l'utilità sociale giocano un ruolo fondamentale.

4.3 Strategie competitive

Le strategie competitive delle associazioni sportive ruotano tipicamente attorno a due linee guida principali. Da un lato, vi è l'obiettivo di aumentare il numero di tesserati, incrementando così i ricavi. Dall'altro lato, quello di focalizzarsi sull'aumento dell'agonismo e degli outcome competitivi, attraverso investimenti in strutture e personale. Tuttavia, si tratta di una scelta che comporta un trade-off, poiché un aumento dell'agonismo potrebbe non necessariamente tradursi in un aumento dei numeri di iscritti.

4.3.1 Fidelizzazione e agonismo della Polisportiva Pontevecchio

La Polisportiva Pontevecchio affronta la sfida della competizione ponendo particolare attenzione all'acquisizione e al mantenimento dei clienti. La focalizzazione è rivolta principalmente verso un target di età compreso tra i 4 e i 18 anni, con una considerazione specifica per il fenomeno del dropout degli over 50.

Per quanto riguarda invece l'aspetto agonistico, è importante tener presente anche che la competizione all'interno del mercato sportivo varia a seconda della disciplina. Nonostante affronti una concorrenza più intensa nei settori del basket e del calcio, data la presenza di squadre ben consolidate nell'ambito bolognese come Virtus e Fortitudo, dove la competizione agguerrita in questi ambiti richiede un costante adeguamento strategico e una gestione efficace delle risorse per mantenere il proprio vantaggio competitivo, la Polisportiva Pontevecchio presenta caratteristiche quasi monopolistiche, in discipline come il pattinaggio e la ginnastica ritmica, mantenendo la sua posizione di market leader da decenni.

4.4 Strategie di marketing della società e prospettive future

La Polisportiva Pontevecchio ha adottato strategie di marketing online che si sono evolute nel corso degli ultimi 4/5 anni, suddividendo le attività in due principali categorie: esperienziali e online.

Esperienziali: Queste strategie includono eventi come open day ed esibizioni in parchi, scuole e palestre, che consentono alle persone di osservare e provare direttamente gli sport offerti dalla Polisportiva e di conseguenza convertire gli utenti in clienti.

Inoltre, la Pontevecchio si distingue notevolmente dalle altre associazioni sportive in quanto organizza centri estivi con attività multisport che permettono ai giovani sportivi di continuare la loro attività durante l'estate e ai loro genitori di poter contare su un luogo sicuro e allo stesso tempo stimolante dove lasciare i propri figli, il che costituisce senza dubbio un valore aggiunto per il consumatore. Non solo, appassionando i bambini a uno sport in particolare durante il programma estivo, si incentiva anche la successiva iscrizione alle attività annuali creando così nuovi tesserati. Potremmo definirla una sorta di strategia di marketing implicita.

Online: L'obiettivo principale di queste strategie è una segmentazione dettagliata del target di potenziali clienti. È importante evidenziare che esiste una distinzione tra utente (il bambino/a che pratica lo sport) e cliente (il genitore che paga per l'attività del figlio/a). Di conseguenza, la segmentazione è estremamente dettagliata, includendo caratteristiche come l'età (25-40 anni), le preferenze sportive e le preferenze territoriali (in termini di dove si preferisce portare il/la figlio/a a svolgere sport, per esempio vicino a casa o scuola).

I media tradizionali come i giornali e le televisioni non sono considerati efficaci per attuare questa segmentazione dettagliata in quanto mirano a un pubblico nazionale anziché locale. Al contrario, i

social network offrono un'ottima piattaforma per la segmentazione, consentendo di raggiungere persone specifiche in base a interessi, demografia e geografia (*psycho metrics*).

Un altro elemento importante delle strategie di marketing online è l'implementazione di soluzioni tecnologiche per migliorare la customer care. La Polisportiva Pontevecchio è in procinto di sviluppare un software che consentirà alle persone di compilare e accettare i moduli di iscrizione online, semplificando il processo e rendendolo più conveniente per i potenziali clienti. Questa comodità potrebbe aumentare la competitività della Polisportiva Pontevecchio rispetto ad altre associazioni sportive. E' infatti un vantaggio rendere più fluida l'esperienza di iscrizione, senza doversi recare per forza nella sede centrale e passare tramite una segreteria.

Questa forma di differenziazione si concentra dunque sulla qualità e sull'esperienza offerta ai clienti, piuttosto che sulla semplice competizione sui prezzi. Offrendo servizi online user-friendly per l'iscrizione, la Polisportiva mira a semplificare il processo decisionale dei potenziali clienti e a offrire loro un'esperienza senza intoppi fin dall'inizio, creando un valore aggiunto che indirizza le persone verso la Polisportiva, anche solo per la sua comodità.

Infine, si prevede che l'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale possa ulteriormente ottimizzare le operazioni e migliorare l'esperienza complessiva dei clienti, ad esempio attraverso l'implementazione di assistenti virtuali avanzati.

In sintesi, le strategie di marketing online della Polisportiva Pontevecchio riflettono un approccio sofisticato e mirato, progettato per massimizzare l'attrazione e il coinvolgimento dei potenziali clienti, migliorando allo stesso tempo l'efficienza e l'esperienza complessiva.

4.5 Utilità sociale

Le associazioni sportive, sebbene siano parte di un vero e proprio mercato con diversi attori che competono tra di loro, si distinguono dalle aziende tradizionali per la loro missione sociale, oltre che economica.

Tali associazioni possono essere generalmente suddivise in due categorie principali: le microassociazioni basate sul volontariato e quelle più professionali o commerciali, come ad esempio la Virtus o le palestre Prime. Il network della Polisportiva Pontevecchio, con 15 sezioni sportive, 20 impianti gestiti, oltre 4500 associati e un turnover annuo significativo di circa 3 milioni, quindi terza realtà dopo Virtus e BFC calcio, rappresenta una delle realtà più rilevanti nel panorama sportivo bolognese, ciò nonostante si colloca in una posizione intermedia: pur avendo

adottato un approccio professionale, rimane comunque un'associazione pura, mantenendo uno statuto e degli ideali fondati sull'associazionismo e una forte impronta sociale.

Va anche ricordato che la sua posizione nel mercato è unica, in quanto non dipende da un imprenditore che sovvenziona, come nel caso di altre società.

4.6 Gestione delle risorse umane

La recente riforma del lavoro ha portato significativi cambiamenti nella struttura organizzativa della Polisportiva Pontevecchio, promuovendo una maggiore organizzazione e attenzione alla gestione del personale.

Attualmente, la società dispone di una struttura centrale composta da 10 professionisti a tempo pieno, che operano trasversalmente tra segreteria amministrativa, gestione del management, degli impianti e dei responsabili tecnici. Inoltre, l'associazione conta su circa 325 collaboratori sportivi, i quali ricevono compensi forfettari se appartenenti al settore degli sport di squadra, o retribuzioni orarie per prestazioni in sport individuali.

La Polisportiva Pontevecchio primeggia anche attraverso l'offerta di uno staff tecnico altamente qualificato che viene incentivato ad acquisire brevetti e certificazioni per offrire una qualità di insegnamento superiore.

La gestione del personale richiede una dedicata attenzione, un aspetto che distingue la Polisportiva Pontevecchio dalle altre organizzazioni concorrenti. L'organizzazione si impegna infatti a fornire una remunerazione strutturata e competitiva rispetto ai suoi rivali, garantendo inoltre un'adeguata copertura assicurativa per tutti i suoi collaboratori, paragonabile a quella fornita agli atleti.

Non solo, da qualche anno la Pontevecchio ha stipulato un accordo con il dott. Magnani, specialista in ortopedia e traumatologia e il suo Centro Medico polispecialistico e riabilitativo Attiva, specializzato in medicina riabilitativa, fisioterapia e medicina dello sport, che consente a ogni tesserato e anche ai suoi famigliari di usufruire di un tariffario convenzionato, con prezzi scontati e benefit esclusivi oltre ad un accesso agevolato e veloce alle cure in caso di infortunio dell'atleta.

4.7 Gestione dei ricavi e dei costi

I ricavi della Polisportiva Pontevecchio derivano da diverse fonti, con una significativa percentuale proveniente dai tesseramenti (circa il 75%) e una quota minore dalle sponsorizzazioni, la cui entità dipende dalla sezione sportiva interessata.

D'altra parte, i costi della Polisportiva Pontevecchio sono associati principalmente a quattro aspetti chiave:

- Personale: costo che include i collaboratori e il personale amministrativo, tecnico e di supporto.
- Impianti: i costi relativi alle utenze degli impianti, come il riscaldamento e l'energia elettrica, che però dipendono dal fatto che la Polisportiva sia gestore degli impianti stessi o no.
- Spese Legate alle Federazioni e alle Gare: include i costi associati alle federazioni sportive (FGI, UIPS), i tesseramenti, le trasferte e le iscrizioni alle gare.
- Materiale Sportivo: questo costo varia in base al tipo di sport praticato, includendo l'acquisto di palloni, divise sportive e altri equipaggiamenti necessari per le attività sportive, che possono essere differenti a seconda che si tratti di sport di squadra o individuali.

4.8 Importanza delle sponsorizzazioni

4.8.1 Vantaggi del Marketing di Sponsorizzazione

Come sviluppato nella sezione 3.5 del Capitolo 3, il marketing di sponsorizzazione è un'opzione potente ed efficace dal punto di vista dei costi, con un maggiore ritorno sull'investimento, ed è soggetto a un minor numero di norme e regolamenti rispetto ad azioni promozionali pubblicitarie. Garantisce inoltre una crescita dell'immagine aziendale sul territorio (brand image), un aumento della notorietà attraverso un aumento del numero di contatti (brand awareness) e un innalzamento o costruzione del valore del proprio marchio (brand equity).

Le sponsorizzazioni rappresentano quindi un sostegno finanziario essenziale, consentendo all'associazioni di perseguire la loro missione e offrire opportunità sportive alla comunità locale.

4.8.2 Partnership di sostegno

È importante notare che nel panorama bolognese la visibilità mediatica è spesso legata principalmente a sport più popolari, come calcio e basket, per questo la Polisportiva Pontevecchio si

colloca in una posizione intermedia tra questi due mondi e le altre discipline sportive, il che rende la ricerca di sponsorizzazioni più sfidante.

Nel caso della Pontevecchio, le collaborazioni con gli sponsor non sono principalmente orientate alla promozione del marchio sponsorizzato, come avviene in ambiti più popolari come il calcio professionistico. Piuttosto queste partnership si sviluppano grazie al sostegno generoso di genitori, amici e sostenitori (per esempio: Officina Rizzi, Ottica INN, ecc.) che riconoscono l'importanza sociale dell'associazione e decidono di contribuire finanziariamente o con altri tipi di supporto. In questo contesto, le sponsorizzazioni non sono finalizzate a generare brand awareness, quanto a sostenere direttamente l'attività di base della Polisportiva Pontevecchio, permettendo alla comunità di continuare a beneficiare dei suoi servizi e programmi sportivi.

4.8.3 Macron

Un caso a parte è la collaborazione con Macron, avviata circa tre anni fa, in quanto rappresenta una strategia mirata ad ottenere vantaggi significativi per la Polisportiva Pontevecchio.

Questa partnership si concentra sull'acquisizione di economie di scala e sull'assicurare uniformità del marchio, due elementi fondamentali per consolidare l'immagine e la coerenza del brand della Pontevecchio su tutti i fronti.

L'accordo stipulato prevede che la Polisportiva Pontevecchio abbia l'obbligo di acquistare tutti i capi di abbigliamento sportivo disponibili nel catalogo di Macron, a condizioni di prezzo più vantaggiose rispetto ai listini standard.

Un aspetto chiave di questa collaborazione è che la Polisportiva Pontevecchio gestisce direttamente il pagamento a Macron per i prodotti acquistati. Prima dell'accordo con Macron, ogni sezione della società aveva il proprio fornitore di abbigliamento sportivo, il che comportava la gestione di remunerazioni separate per ciascun venditore. Con l'accordo attuale, la gestione finanziaria è semplificata, poiché la Polisportiva Pontevecchio può sfruttare le economie di scala e deve gestire solo un unico pagamento a un solo grossista.

Inoltre, tra i vantaggi derivanti da questa partnership, vi è la possibilità per la Polisportiva Pontevecchio di associare il proprio marchio a quello di società prestigiose come il Bologna FC, dove Macron rappresenta lo sponsor e venditore di merchandising ufficiale, rafforzando così la percezione di professionalità e qualità dei servizi offerti.

4.9 Gli impianti come fattore competitivo

Nel contesto della competizione sul territorio, l'obiettivo primario è quello di attrarre le diverse categorie di consumatori, in primis le famiglie, considerando che tendenzialmente sono le figure genitoriali a prendere la decisione di far iniziare ai loro figli un percorso sportivo presso strutture che offrono servizi convenienti e di alta qualità. Questo si traduce in una concorrenza per l'occupazione degli impianti sportivi, specialmente attraverso accordi strategici con i diversi comuni di Bologna.

La Polisportiva Pontevecchio gestisce un totale di 20 strutture. Di queste, 15 sono palestre scolastiche e 4 sono grandi impianti multi-sport, a cui si aggiunge la struttura dedicata alla ginnastica ritmica, che è un luogo privato per cui viene pagato un affitto.

Per la gestione di un impianto, gli accordi con il comune sono di vario tipo: quelli per dare in concessione le palestre scolastiche sono contratti di *“concessione in gestione e uso”* mentre per gli impianti più grandi, non legati alle scuole, vengono stipulati contratti di appalto.

Il Comune emette bandi che, in base a un punteggio ottenuto tramite la soddisfazione di criteri specifici da parte della società [1], permette a quest'ultima di scegliere le fasce orarie più strategiche per svolgere le attività sportive, in modo tale da far sì che esse siano un proseguimento dell'orario scolastico. Questa sinergia tra istituzioni permette di ridurre al minimo i disagi legati agli spostamenti tra scuola e allenamenti, rendendo l'esperienza complessiva più agevole e piacevole per i bambini e le loro famiglie.

In definitiva, gli impianti sportivi di alta qualità e la gestione strategica degli accordi con le istituzioni locali rappresentano un secondo fattore di differenziazione verticale per la Polisportiva Pontevecchio.

[1] Le associazioni devono presentare una documentazione completa che dimostri come soddisfano determinati criteri come la storicità dell'associazione, la capacità di ospitare persone con disabilità o la dimostrazione di avere usato un determinato slot orario anche negli anni precedenti a quello di richiesta.

VI. CONCLUSIONI

Alla luce dell'analisi condotta nel Capitolo 4, è evidente che la Polisportiva Pontevecchio rappresenta un esempio di eccellenza nel contesto delle associazioni sportive dilettantistiche e di come le teorie economiche affrontate possano essere applicate con successo nell'ambito delle associazioni sportive, promuovendo non solo la ricerca di risultati sportivi, ma anche il benessere sociale e comunitario.

In queste conclusioni desidero dunque effettuare una SWOT analysis per comprendere meglio la posizione di mercato della Polisportiva Pontevecchio e le sue prospettive future.

La SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è uno strumento strategico utilizzato per identificare i punti di forza e di debolezza interni a un'organizzazione, nonché le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno, il tutto per avere una visione chiara delle capacità competitive di un'associazione.

A partire dal 1957, anno della sua fondazione, la Pontevecchio ha saputo distinguersi non solo spaziando dalla focalizzazione sull'acquisizione e fidelizzazione dei clienti alla capacità di combinare un'offerta diversificata con servizi di alta qualità, ma soprattutto grazie a una visione strategica chiara e coerente nel tempo. Inoltre, adottando le strategie di marketing analizzate nei capitoli precedenti, la Pontevecchio ha dimostrato una grande capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di anticipare le esigenze dei propri iscritti, creando un legame diretto e duraturo con loro.

La lunga storia dell'associazione le ha permesso di consolidare una forte identità costruita attorno ai valori di inclusività, qualità e professionalità, rendendo l'associazione un punto di riferimento nel panorama sportivo locale.

Dal punto di vista economico, la Polisportiva Pontevecchio dimostra come un'associazione sportiva dilettantistica possa operare con successo in un mercato competitivo. Nonostante l'obiettivo primario non sia la massimizzazione del profitto, la gestione oculata dei ricavi e dei costi ha permesso alla Polisportiva di sostenere un turnover annuo significativo.

Inoltre, l'attenzione alla formazione continua del personale e la cura nella scelta delle sponsorizzazioni qualificano l'associazione come un modello di sostenibilità e lungimiranza. Questi aspetti non solo garantiscono la solidità finanziaria nel breve termine, ma preparano anche l'associazione a future sfide e opportunità.

Infine bisogna notare che la barriera all'entrata è relativamente bassa per le associazioni sportive dilettantistiche, ma la reputazione consolidata dalla Polisportiva funge di per sé come barriera significativa. I clienti hanno molte opzioni tra cui scegliere, ma la qualità dei servizi e l'approccio comunitario della Pontevecchio riducono la loro propensione a cambiare fornitore.

Tuttavia, la Polisportiva Pontevecchio deve affrontare alcune debolezze. La dipendenza dalle risorse locali, come per esempio gli impianti sportivi ottenuti tramite i bandi del comune, può limitare l'accessibilità e la disponibilità degli spazi. Operando con budget limitati, la capacità di investimento in nuove strutture o tecnologie avanzate è influenzata negativamente.

Per quanto riguarda le opportunità, la Polisportiva Pontevecchio può contare su numerose. Per esempio, grazie all'espansione delle strategie di marketing digitale, può sfruttare ulteriormente le potenzialità dei social media e delle tecnologie digitali per migliorare la segmentazione del mercato e il coinvolgimento dei clienti. Inoltre, diversificando le fonti di finanziamento, esplorando nuove opportunità di finanziamenti pubblici, può ridurre la dipendenza dai tesseramenti dei clienti.

Infine, la Pontevecchio deve essere consapevole delle minacce esterne che potrebbero influenzare le sue prestazioni e la sua competitività nel lungo periodo. Le riforme legislative e i cambiamenti normativi nel settore sportivo possono avere un impatto negativo sulla gestione operativa e finanziaria. Inoltre, i cambiamenti demografici, come una riduzione della popolazione giovanile, e la crescente nascita di nuove associazioni sportive e palestre private potrebbero diminuire il numero di potenziali iscritti, influenzando negativamente le entrate.

In sintesi, data questa approfondita analisi, nonostante non si possa parlare di monopolio in senso stretto, è indubbio che la Polisportiva Pontevecchio abbia saputo adottare una serie di strategie che le hanno permesso di assumere una posizione di leadership nel settore delle associazioni sportive dilettantistiche, non tanto per una questione di dominanza assoluta, ma per la capacità di rappresentare un esempio virtuoso di come un'associazione possa crescere e prosperare.

Volendo prendere ad esempio il modello dei leader di Stackelberg, la Pontevecchio ha stabilito un punto di riferimento nel mercato delle associazioni sportive dilettantistiche bolognesi, anticipando le mosse dei concorrenti e stabilendo standard che altre associazioni aspirano a raggiungere. In questo contesto, la Pontevecchio rappresenta l'“azienda leader” che ha il potere di prendere decisioni strategiche in anticipo rispetto alle altre associazioni, considerate come le “aziende follower”.

Le nuove associazioni sportive che desiderano emergere in un contesto competitivo possono trarre grande ispirazione dal modello della Polisportiva Pontevecchio, imparando l'importanza di una visione strategica chiara, dell'innovazione continua e di un forte legame con la comunità.

Queste riflessioni personali mi portano a concludere che il futuro delle associazioni sportive dilettantistiche risiede nella capacità di adattarsi, innovare e mantenere un legame autentico con i propri iscritti. La Polisportiva Pontevecchio ha dimostrato che questo è possibile, offrendo un esempio concreto e di ispirazione per tutti coloro che operano in questo settore.

BIBLIOGRAFIA

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2015). Economics of Strategy - 7th Edition. John Wiley & Sons. [capitolo 5]

Chamberlin, E. (1993). The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. *Economica*, vol. 14.

<https://doi.org/10.2307/2549978>

Cherubini, S. (2015). Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli.

Conrad, M. (2017). The Business of Sports Off the Field, in the Office, on the News. Routledge

<https://doi.org/10.4324/9781315691572>

Cultura Bologna. (2020) I luoghi dello sport a Bologna tra 8 e 900. [Consultato il 13 Aprile 2024]

https://www.culturabologna.it/objects/i_luoghi_dello_sport_a_bologna

Danao, M. (2024). Porter's Five Forces: Definition & How To Use The Model. Forbes Advisor.

[Consultato il 6 maggio 2024]

<https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/>

DePersio, G. (2023). Perfect vs. Imperfect Competition: What's the Difference?. Investopedia.

[Consultato il 23 Aprile 2024]

<https://www.investopedia.com/ask/answers/032515/what-difference-between-perfect-and-imperfect-competition.asp>

Deoskar, S. (2024). Stackelberg Model. WallStreetMojo. [Consultato l'8 Maggio 2024]

<https://www.wallstreetmojo.com/stackelberg-model/>

Dixon, H. (2021). A Brief History of Imperfect Competition. CPI Antitrust Chronicle

[Consultato il 27 Maggio 2024]

<https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/144871/1/CPI-A-Brief-History-of-Imperfect-Competition-By-Huw-Dixon.pdf>

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese* (5th ed.). McGraw-Hill. [Capitoli 1-13]

Friedman, J. (1986). *Game Theory with Applications to Economics*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1007/978-3-642-61636-5_6

Galbraith, J. K. (1958). *The Affluent Society*. Houghton Mifflin. <https://doi.org/10.1080/00137915808968379>

Grant, R. M. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4^a ed. Il Mulino.

Gane, N. (2019). *Competition: A Critical History of a Concept*. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/0263276419878247>

Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://doi.org/10.1080/13669877.2013.766389>

Kaldor, N. (1950). *The Economic Aspects of Advertising*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2307/2296103>

Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Marcuzzo, M. C. (2015). Pioniere. Joan Robinson la più grande economista. *InGenere* (2015) [Consultato il 7 Giugno 2024] <https://www.ingenere.it/articoli/pioniere-joan-robinson-la-piu-grande-economista>

Pepall, L., Richards, D., Norman, G., & Calzolari, G. (2017). *Organizzazione Industriale* (3rd ed.). McGraw-Hill. [Cap.1-2-10-17]

Porter, M. E. (2002). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Einaudi. (Pubblicazione originale: 1985)

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

Prunesti, A. (2008). *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive*, F. Angeli

Robinson, J. (1933). *L'economia della concorrenza imperfetta*. Etas Kompass.

Ross, D. (Spring 2024 Edition). "Game Theory", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Edward N. Zalta & Uri Nodelman. [Consultato il 1 Maggio 2024]

<https://plato.stanford.edu/archives/spr2024/entries/game-theory/>

Shaked, A & Sutton, J. (1992) "Relaxing price competition through product differentiation", *Review of Economic Studies* 49 3-13

<https://doi.org/10.2307/2297136>

Solow, R. M. (1962). *Technical Change and the Aggregate Production Function*. *Review of Economics and Statistics*.

<https://doi.org/10.2307/1926047>

Jonsson, S. & Brunsson, N. & Hasse, N. (2021). *The origins of competition: institution and organization*.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780192898012.003.0004>

Stiglitz, J. E. (2015). *Economics of the Public Sector*. W.W. Norton & Company.

Szymanski, S. & Zimbaüst, A. & Meier, H. E. (2015). *National Pastime: How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*. Brookings Institution Press.

<https://doi.org/10.1515/sug-2005-0308>

Targeting: Cos'è il targeting nel marketing (2023). Mathea Empower Marketing.

[Consultato il 9 Maggio 2024]

<https://manthea.ch/il-targeting-nel-marketing/#:~=La%20targetizzazione,%20che%20si%20origina,e%20evitando%20dispersioni%20di%20budget>

The Economic Times. (2024). What is 'Imperfect competition'. [Consultato il 23 Aprile 2024]

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/imperfect-competition>

Tirole, J. (1988). The Theory of Industrial Organization. MIT Press. [Capitoli 4-7-11]

Kattsoff, L.O. (1945). Theory of Games and Economic Behavior. By John von Neumann and Oskar Morgenstern. Princeton University Press.

<https://doi.org/10.2307/2572550>

Zanchettin, P., & Mukherjee, A. (2017). Vertical integration and product differentiation.

International Journal of Industrial Organization, 55, 25-57.

<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.07.004>

SITOGRAFIA

Cultura Bologna, I luoghi dello sport a Bologna tra 8 e 900. [Consultato il 13 Aprile 2024].

https://www.culturabologna.it/objects/i_luoghi_dello_sport_a_bologna

Danao, M. (2024). Porter's Five Forces: Definition & How To Use The Model. Forbes Advisor.

[Consultato il 6 maggio 2024]

<https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/>

DePersio, G. (2023). Perfect vs. Imperfect Competition: What's the Difference? Investopedia.

[Consultato il 23 Aprile 2024].

<https://www.investopedia.com/ask/answers/032515/what-difference-between-perfect-and-imperfect-competition.asp>

Deoskar, S. (2024). Stackelberg Model. WallStreetMojo. [Consultato 8 Maggio 2024].

<https://www.wallstreetmojo.com/stackelberg-model/>

Marcuzzo, M. C. (2015). Pioniere. Joan Robinson la più grande economista. InGenere. [Consultato il 7 Giugno 2024].

<https://www.ingenere.it/articoli/pioniere-joan-robinson-la-piu-grande-economista>

Ross, D. (2024). Game Theory. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2024 Edition),

Edward N. Zalta & Uri Nodelman. [Consultato il 1 Maggio 2024].

<https://plato.stanford.edu/archives/spr2024/entries/game-theory/>

Targeting: Cos'è il targeting nel marketing (2023). Mathea Empower Marketing. [Consultato il 9 Maggio 2024].

<https://manthea.ch/il-targeting-nel-marketing/#:~:La%20targetizzazione,%20che%20si%20origina,e%20evitando%20dispersioni%20di%20budget>

The Economic Times. What is 'Imperfect competition' (May 2024). [Consultato il 23 Aprile 2024].

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/imperfect-competition>

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto, il mio sentito ringraziamento va al Professor Bacchiega, per avermi seguito attentamente sia durante il tirocinio che nella stesura di questa tesi, e soprattutto, avermi guidato verso la scelta del mio futuro. È stato un mentore eccezionale.

Un grazie speciale a Michele Bazzi per avermi permesso di raccogliere dati importanti per la stesura di questa tesi riguardo una parte significativa della mia vita, la Polisportiva Pontevecchio.

Ringrazio la mia Mamma, per il suo aiuto e il suo sostegno costante fin dalla prima elementare, Papà, per essere sempre stato presente non avermi mai fatto pesare le mie difficoltà, e Iaia, per avermi sempre compreso e incoraggiato in ogni fase di questo percorso.

Un ringraziamento particolare a Pippo, per avermi supportato e sopportato con i miei monologhi su linguaggi di codice negli ultimi quattro anni e per essere stato sempre lì a tifare per me. Ti amo tanto.

Alle mie due dive, Giulia e Lokki, grazie per aver gioito con me a ogni traguardo, ascoltato i miei momenti di drama e per aver smorzato con ironia i momenti di panico, perché d'altronde "noi non cerchiamo soluzioni, quelle le abbiamo già, vogliamo solo lamentarci".

Grazie anche a te, Annalisa, per avermi spronato a non mollare mai, anche in un campo diverso da quello dove mi hai cresciuto.

Un grazie sincero ai miei compagni di corso e degli infiniti progetti.

Tra tutti, un ringraziamento speciale a Fra, per avermi mostrato cosa significa essere perseveranti, rifiutando un voto per circa cinque volte fino a ottenere un 30L (non farò mai come te ;)). A Gabri e Gejsi, grazie per avermi sempre aiutata con le mie "crisi" informatiche, senza mai farmi sentire inferiore. Vi voglio bene, genietti.

Ringrazio tutte le persone che mi sono state accanto durante questo percorso tanto difficile quanto appagante. Credevo davvero di aver affrontato le sfide più difficili della mia vita su quella pedana di 13x13, ma non avevo ancora affrontato quei 18 scritti, 12 orali, 9 progetti e tanti, tanti piantini che mi ha mostrato questo assurdo ma bellissimo corso.

