



IMPATTO ECONOMICO DELLO SPORT IN TRENINO

ATTUALITÀ E
PROSPETTIVE
PER UNA
STRATEGIA
EMERGENTE



Provincia Autonoma
di Trento



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO



premessa



Provincia Autonoma
di Trento



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO



Il presente documento illustra gli esiti dell'incarico denominato «consulenza metodologica e di analisi per la realizzazione di uno studio sull'impatto economico dello sport in Trentino e la formazione di una proposta di strategia di innovazione che faccia leva sullo sport» formulato dall'Università degli Studi di Trento a Strategie Srl nel corso del mese di gennaio.

L'incarico è stato svolto nel periodo gennaio – maggio 2015 sviluppando in parallelo la parte relativa allo studio dell'impatto economico dello sport e quella relativa alla definizione di uno schema di approccio strategico al tema dello sport come driver di innovazione per il territorio Trentino.

premesse



Provincia Autonoma
di Trento



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO



Per lo sviluppo dell'intero incarico STRATEGIE ha dato vita, ospitato e condotto un team di lavoro che si è dedicato alla raccolta di dati, informazioni, benchmark, best practices a livello nazionale ed internazionale.

Per quanto riguarda lo **studio sull'impatto economico dello sport in Trentino**, Strategie ha assistito –tra l'altro- lo sviluppo di una tesi di laurea magistrale in «economia e management» discussa nello scorso mese di aprile, che ha avuto il compito di raccogliere, raccordare, rendere organici ed elaborare dati ed informazioni al fine di avere una prima illustrazione dell'indotto dello sport nella nostra Provincia.

Per quanto riguarda la **definizione di una proposta di strategia di innovazione che faccia leva sullo sport per il territorio Trentino** STRATEGIE ha elaborato un primo schema di riferimento volto ad evidenziare inquadramento, metodologia e obiettivi sui quali un tale approccio deve poggiare, partendo dal presupposto che non esistono esempi simili su scala internazionale e che, anche se esistessero, occorrerebbe definire un approccio «nativo» e completamento nuovo al tema in esame.



Premessa – il gruppo di lavoro

Il progetto è stato sviluppato da un **gruppo di lavoro** costituito da:

Prof. Paolo Bouquet – responsabile scientifico del progetto per l'Università degli Studi di Trento

Dr. Edo Grassi – owner Strategie Srl. Coordinamento di progetto e sviluppo approccio metodologico di creazione di una strategia per lo sport in Trentino.

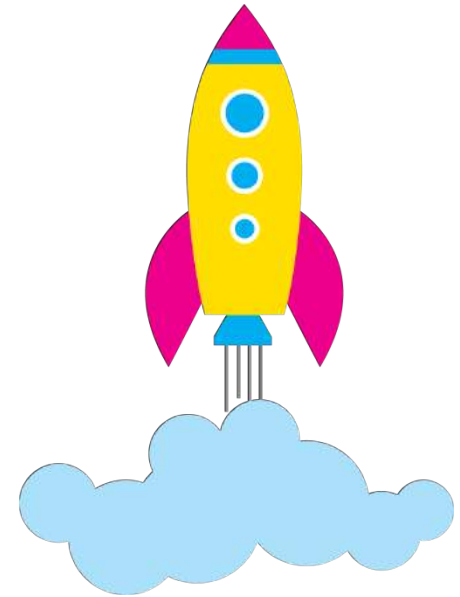
Dr. Claudio Bazzanella – senior analyst Strategie Srl. Sviluppo modelli di analisi e lettura dei dati macroeconomici relativi all'impatto dello sport in Trentino

Dr. Francesco Anesi – ricercatore EURAC. Ricerca benchmark, evoluzione, elementi di confronto, best practices, riferimenti normativi e comparati su sport satellite account e sport come driver di innovazione e sviluppo.

Dr. Simone Revolti – sviluppo analisi, raccolta dati e stesura Tesi di Ricerca sull'impatto dello sport in Trentino presso l'Università degli Studi di Trento – laurea magistrale in Economia.



Parte prima: Esiti dell'analisi sullo studio dell'impatto sullo sport in Trentino



Satellite Account System

Il **Satellite Account System** rappresenta il framework che ha permesso di valutare l'impatto economico dello sport andando a costruirne uno specificatamente per il settore sport.

Un Satellite Account System può essere definito come

un coerente sistema di categorie di misura monetarie e non eseguito a intervalli regolari,

oppure

uno specifico sistema di dati, i quali sono stati creati per rispondere a specifiche domande di carattere economico, ma che hanno una stretta connessione con i conti nazionali e permettono di compiere analisi economiche più dettagliate.

Questo particolare sistema serve per raccogliere i dati in maniera orizzontale e trasversale, in quanto, gli indicatori che esso raccoglie non corrispondono a una specifica attività economica statisticamente delineata.

Satellite Account System

In altre parole, un Satellite Account System è costituito da un **framework statistico** che permette di misurare l'importanza economica di un determinato settore, nel nostro caso quello sportivo, all'interno dell'economia nazionale.

Permette di identificare le attività economiche che hanno un legame (diretto o indiretto) con lo sport, le estrapola e le inserisce in un account separato (satellite) rimanendo fedele alla struttura dei conti nazionali.

Senza un conto satellite, le attività economiche cosiddette sport-related sono per la maggior parte nascoste in più ampie categorie, principalmente nella macro-categoria di appartenenza. Ad esempio l'abbigliamento sportivo lo troviamo all'interno della categoria "Abbigliamento" e le scarpe sportive all'interno della categoria "calzature".

La difficoltà sta proprio nel riuscire a capire il valore economico di questi fattori all'interno della macro categoria di appartenenza, soprattutto se si considera che a livello statistico non esista una consuetudine di raggruppamento dati di questo tipo.

Sport Satellite Account

Lo Sport Satellite Account (SSA) nasce dall'esigenza di valorizzare lo sport in termini di potenziale fattore di sviluppo economico, creazione di posti lavori, risoluzione di problemi connessi alla salute e tanti altri.

L'obiettivo è quindi quello di creare una **metodologia comune** che permetta a ciascun Paese di costruire il proprio SSA sulla base degli account nazionali e nel rispetto delle direttive emesse dalla Commissione Europea.

Per la prima volta, quindi, si **rende possibile compiere un confronto internazionale** sulla dimensione dello sport andando a vedere quali sono i settori emergenti, più influenti e che maggiormente richiedono di essere valorizzati.

Il fattore d'innovazione del SSA è costituito dalla sua struttura statistica la quale permette, una volta costruito, di fare confronti fra i vari Stati mantenendosi fedele ai rispettivi conti nazionali.

SSA in Trentino - Premessa

L'obiettivo del progetto di ricerca è di costruire lo Sport Satellite Account (SSA) per il Trentino **adattando**, quindi per la prima volta, **un modello europeo a un contesto provinciale**.

L'idea che sta alla base dello studio nasce dalla volontà di valorizzare il territorio Trentino servendosi di un settore che nel corso degli anni ha assunto un ruolo strategico per lo sviluppo economico regionale. Gli si vuole attribuire in sostanza un'identità nuova che permetta di sfruttare al massimo le sue caratteristiche morfologiche e la sua posizione strategica assumendo un ruolo di leadership a livello nazionale.

Come emerge da tutti i documenti di indirizzo politico comunitario, il settore sportivo è in piena fase evolutiva poiché si sta passando da una mera concezione di sport come attività sportiva/agonistica a una concezione più allargata che lo vede anche come semplice attività fisica nel tempo libero. Questa transazione implica l'intervento di altri settori come quello turistico e alberghiero ad esempio.

SSA in Trentino - Premessa

Il Trentino ha nel suo territorio un potenziale che probabilmente non ha eguali in Italia poiché offre servizi sia per gli individui amanti della stagione estiva che per gli amanti della stagione invernale. Possiede fattori che vanno a costituire il valore aggiunto sportivo finale come gli eventi e le manifestazioni sportive che sono organizzati in entrambe le stagioni:

- sci da discesa: Madonna di Campiglio (3tre), Valle di Fassa (DomolomitiSuperski)
- sci di fondo: Valle di Fiemme (Marcialonga)
- sport su ghiaccio: Altopiano di Pinè (Mondiali di pattinaggio universitario 2016)
- sport velici: Lago di Garda e Lago di Caldonazzo
- piste ciclabili e campi da golf: da Trento a Rovereto
- escursionismo: numerosi sentieri montani e lacustri

Questi sono solo alcuni esempi che ci permettono di capire le possibilità che offre e soprattutto potrà offrire il nostro territorio se valorizzato al massimo.

SSA in Trentino - Premessa

Questo rinnovamento passa attraverso policy pubbliche che hanno ridefinito la strategia complessiva inserendo come elementi cardini proprio lo sport e il turismo attivo.

Ne sono un esempio eclatante le Universiadi invernali tenutesi proprio in Trentino nel dicembre 2013, evento molto apprezzato soprattutto per la rapidità con cui è stato organizzato e per la sua formula innovativa, dando allo sport un ruolo di driver per l'innovazione oltre che per la crescita economica.

Pertanto, il progetto di ricerca condotto ha avuto l'obiettivo ultimo di proporre uno strumento di analisi finalizzato a pianificare, in futuro e in conformità a risultati economici, una strategia che permetta al Trentino di valorizzare il proprio territorio e di essere i precursori i quali fanno rientrare il tema sport fra i pilastri dei propri piani strategici di lungo periodo.

Obiettivi e attività

MACRO OBIETTIVI DELLO STUDIO

Valutare la dimensione dello sport in Trentino

Individuare i settori d'innovazione e di crescita legati allo sport e al turismo attivo

Rendere comparabili i risultati ottenuti in Trentino con quelli ottenuti a livello europeo

Individuare l'impatto dello sport sull'occupazione, sulla crescita economica e sullo sviluppo della società trentina

ATTIVITA'

Raccolta dati da pubblicazioni e banche dati, contatti diretti Istituti e confronti personali

Elaborazione dati

Analisi dei risultati

Raccolta dati

I documenti e le pubblicazioni messi a disposizione sul web dai vari Istituti europei e nazionali, dagli Stati Membri in collaborazione con diversi gruppi di esperti ed analizzati sono:

- 📄 *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment*, elaborato da Spea, un gruppo di economisti austriaci;
- 📄 *Methodological Manual for a Sport Satellite Account*, documento che costituisce un vero e proprio manuale per la costruzione di uno SSA;
- 📄 *Libro bianco dello sport italiano* del CONI che costituisce l'unico documento italiano disponibile ad oggi e che più si avvicina a quella che è la concezione di sport a livello europeo;
- 📄 *La spesa turistica in Provincia di Trento: un'analisi per stagione*, report che presenta un'analisi approfondita riguardo i comportamenti dei turisti che vengono in Trentino nel corso di un anno e in particolare quanto spendono;
- 📄 *Impianti sportivi in Trentino*, documento elaborato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) all'interno del quale sono forniti i numeri che si riferiscono agli impianti sportivi;
- 📄 *Il valore dello sport - il Turismo Sportivo in Provincia di Trento: un esempio di eccellenza per il futuro*, ricerca sul tema Sport e Turismo in Provincia di Trento dove si comprende, da un lato l'impatto dello sport sugli eventi, dall'altro l'impatto dello sport sulla pratica rispetto al turismo.

Raccolta dati

Si è proceduto, poi, prendendo contatto diretto con gli Istituti di competenza che potevano fornire informazioni più dettagliate. In particolare si ricercavano dati riguardanti il valore della produzione, del valore aggiunto e del livello occupazionale di quei settori economici, classificati secondo la categoria ATECO 2007, che fossero totalmente o in parte collegati allo sport.

CAMERA DI COMMERCIO

No disponibilità dati sul valore della produzione e sul valore aggiunto per una categoria «attività sportive».

Solo società di capitali, no altre forme giuridiche, in particolar modo imprese no-profit

UFFICIO STATISTICA PAT

Conferma che sistema statistico non prevede una classificazione che ricollegi al settore sport.

È tracciabile solo chi pernotta o acquista uno skipass

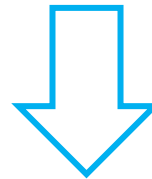
CONI SERVIZI

Dimensione economico dello sport sta diventando argomento di discussione e confronto anche a livello nazionale.

Volontà di superare gli ostacoli soprattutto a livello statistico.

Raccolta dati - Conclusione

Gli Istituti di Ricerca (ISTAT, Coni, ...) non riescono a costruire un conto satellite dello sport per la **mancanza di micro-dati**, e parallelamente, a livello regionale, una analoga indagine presupporrebbe una tale approssimazione degli indicatori che renderebbe il **lavoro finale privo di una base statistica** su cui poggiarsi e di conseguenza condurrebbe ad un risultato **poco attendibile** ed utilizzabile come strumento di confronto internazionale.



Si è scelto, quindi, di intraprendere una strada che permettesse di fornire un risultato frutto di un **lavoro fondato su variabili economiche** oltre che statistiche ispirandosi a quanto contenuto nel *Libro Bianco del CONI*.

Si è calcolato l'impatto economico dello sport tramite la costruzione del cosiddetto **"PIL sportivo"**.

PIL sportivo

La formula economico-matematica che conduce alla formazione del Pil sportivo è la seguente:

$$Y = C + G + I + X$$

dove C è la spesa delle famiglie, G rappresenta la spesa della pubblica amministrazione, I sono gli investimenti fissi ed X è il saldo commerciale.

C = SPESA DELLE FAMIGLIE

spesa sostenuta dalle famiglie, residenti e non residenti, per l'acquisto di beni e servizi legati allo sport

G = SPESA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

spese sostenute dalla PA per il finanziamento del settore sportivo

I = INVESTIMENTI FISSI

acquisizioni di beni materiali e immateriali prodotti destinati a essere utilizzati nei processi produttivi per un periodo superiore ad un anno

X = SALDO COMMERCIALE

esportazioni nette che scaturiscono dalla differenza tra le esportazioni di prodotti/servizi sportivi e le importazioni di tali beni

PIL sportivo – Metodologia di calcolo

La metodologia adottata in questa fase prevede l'utilizzo di due tipologie di calcolo indipendenti fra loro, ma che in un certo senso permettono di fare un raffronto tra i due risultati ottenuti:

1. calcolo dell'impatto economico dello sport sul PIL, in termini di **consumi/impieghi di beni e servizi**;
2. calcolo dell'impatto economico dello sport sul PIL, in termini di **risorse e valore aggiunto** prodotto dall'economia provinciale.

Si è stabilito il 2011 come anno su cui effettuare l'indagine in base alla disponibilità dei dati e al relativo aggiornamento degli stessi. Inoltre, per detto periodo era disponibile il maggior numero d'informazioni grazie anche al "Censimento sull'Industria e sui Servizi" condotto dall'Istat proprio riguardo quel periodo.

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA DELLE FAMIGLIE (C) = SPESA DEI TURISTI + SPESA DEI RESIDENTI

SPESA DEI TURISTI

Come prima cosa si è ricavato il numero di presenze per motivazione della vacanza dove è emerso che per un totale di 29.668.503 presenze color che vengono per:

- 📊 “Praticare attività sportiva” sono 6.645.745 (22,4%);
- 📊 “Stare in relax, contatto con la natura, clima” sono 9.375.247 (31,6%);
- 📊 “Accoglienza operatori, ambiente per famiglie” sono 3.471.215 (11,7%);
- 📊 “Vicinanza, economicità” sono 10.769.666 (36,3%).

Usfruendo del dato presente nelle tabelle “Spesa media giornaliera pro-capite per motivazione della vacanza”, relativo solo al “Praticare attività sportiva”, si è fatta una media tra la spesa pro-capite della stagione estiva e di quella invernale ottenendo quindi la spesa media pro-capite sostenuta dai turisti che vengono in Trentino per fare sport in un anno.

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

	INVERNO	ESTATE	TOTALE	PRESENZE	SPESA ANNO
PERNOTTAMENTO	46,10 €	32,50 €	39,30 €	6.645.745	261.177.778 €
ALIMENTARI	10,90 €	8,20 €	9,55 €	6.645.745	63.466.865 €
RISTORANTI E BAR	15,90 €	12,40 €	14,15 €	6.645.745	94.037.292 €
SPORT	35,70 €	4,00 €	19,85 €	6.645.745	131.918.038 €
RICREATIVE E CULTURALI	0,10 €	0,60 €	0,35 €	6.645.745	2.326.011 €
SPOSTAMENTI	2,60 €	4,60 €	3,60 €	6.645.745	23.924.682 €
CURA DELLA PERSONA	1,90 €	1,60 €	1,75 €	6.645.745	11.630.054 €
SHOPPING	2,40 €	1,80 €	2,10 €	6.645.745	13.956.064 €
ABBIGLIAMENTO	4,30 €	5,30 €	4,80 €	6.645.745	31.899.576 €
ARTICOLI SPORTIVI	1,00 €	1,70 €	1,35 €	6.645.745	8.971.756 €
MUSEI	0,00 €	0,10 €	0,05 €	6.645.745	332.287 €
ALTRE	0,30 €	0,50 €	0,40 €	6.645.745	2.658.298 €
SPESA MEDIA COMPLESSIVA	121,20 €	73,20 €	97,20 €	6.645.745	645.966.414 €

Tuttavia, al fine di avere una panoramica più completa di ciò che rappresenta la spesa dei turisti sportivi, si è ritenuto necessario includere in questo vettore anche le spese "Sport" e "Articoli sportivi" per quegli individui che avevano dichiarato come motivazione della vacanza una voce diversa da "Praticare attività sportiva". Detta quantificazione ammonta a 166.152.520,06 €



PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA DELLE FAMIGLIE (C) = SPESA DEI TURISTI + SPESA DEI RESIDENTI

SPESA DEI TURISTI

SPESA TURISTI SOLO SPORTIVI	645.966.414,00 €
SPESA TURISTI ANCHE SPORTIVI	166.152.520,05 €
SPESA TOTALE SPORT	812.118.934,05 €
SPESA TURISTI NON SPORTIVI	1.589.744.920,35 €
SPESA TOTALE TURISTI	2.401.863.854,40 €
PESO TURISMO SPORTIVO	33,81%

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA DELLE FAMIGLIE (C) = SPESA DEI TURISTI + SPESA DEI RESIDENTI

SPESA DEI RESIDENTI

La difficoltà di estrapolare questo indicatore risiede nel fatto che **manca una tracciabilità dei comportamenti di spesa delle famiglie trentine** per quel che riguarda l'acquisto di prodotti/servizi connessi allo sport. La metodologia che si è scelta di adottare si basa sugli indicatori forniti da "Il Libro Bianco dello Sport Italiano".



PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA DELLE FAMIGLIE (C) = SPESA DEI TURISTI + SPESA DEI RESIDENTI

SPESA DEI RESIDENTI

Attraverso una proporzione, si è scelto di ponderare la spesa sportiva delle famiglie residenti utilizzando come peso il numero di praticanti:

$$\text{Spesa sport IT} : \text{N.Praticanti IT} = \text{Spesa sport TN} : \text{N.Praticanti TN}$$

L'incognita di questa equazione è la Spesa sport TN ovvero la spesa sostenuta dai residenti trentini per lo sport e tutti i beni e servizi connessi. Andiamo ora sostituire con i numeri:

$$22.100.000.000 : 18.094.406 = X : 232.727$$

Emerge che la spesa per la pratica dello sport delle famiglie trentine, è pari a 284.246.060,74 € che corrisponde al 4,20% della spesa totale.

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA DELLE FAMIGLIE (C) = SPESA DEI TURISTI + SPESA DEI RESIDENTI

Si è riuscito quindi ad ottenere il primo valore che va a comporre il PIL sport-related, ricavato dalla somma delle due parti principali: a) spesa dei turisti e b) spesa dei residenti.

Si tiene a precisare che tali indicatori sono il frutto di stime ottenute grazie all'adozione d'ipotesi e proxy che si sono ritenute il più coerenti possibile per il raggiungimento dell'obiettivo finale.

COMPONENTI	TRENTINO
a) SPESA DEI TURISTI	812.118.934,05 €
b) SPESA DEI RESIDENTI	284.246.060,74 €
SPESA DELLE FAMIGLIE (C)	1.096.364.994,79 €

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA PA (G) = SPESE PA LOCALI + SPESE ISTITUZIONI NON-PROFIT

SPESE PA LOCALI

Si è scelto di andare ad analizzare le tabelle contenute negli annuari messi a disposizione dell'Ufficio Statistica e dall'Istat che rappresentavano l'analisi funzionale delle spese correnti e delle spese in conto capitale sostenute dalle Amministrazioni Comunali e dalle Comunità di Valle; per quanto riguarda invece le spese sostenute dalla Provincia di Trento ci si è affidati alle informazioni fornite dall'Assessorato all'istruzione e sport

AMMINISTRAZIONI COMUNALI	2011
SPESE CORRENTI	22.218.500,00 €
SPESE CONTO CAPITALE	41.556.100,00 €
COMUNITÀ DI VALLE	2011
SPESE CORRENTI	1.439.600,00 €
SPESE CONTO CAPITALE	348.000,00 €
TOTALE SPESE COMUNALI	65.562.200,00 €

DESTINAZIONE DELLA SPESA	2011
CONTRIBUTI PER MANIFESTAZIONI	910.010,00 €
CONTRIBUTI ATTIVITÀ PROMOZIONALE, STUDI RICERCHE	391.370,00 €
CONTRIBUTI L'ATTIVITÀ SPORTIVA DI CARATTERE PROFESSIONISTICO	101.505,00 €
CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ EXTRA PROVINCIA	866.415,00 €
STANZIAMENTO ADEGUAMENTI IMPIANTI SPORTIVI	4.325.000,00 €
TOTALE SPESE PROVINCIALI	6.594.300,00 €

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA PA (G) = SPESE PA LOCALI + SPESE ISTITUZIONI NON-PROFIT

SPESE ISTITUZIONI NON-PROFIT

Il settore delle istituzioni non-profit ha assunto un ruolo molto importante per la promozione e lo sviluppo dello sport. Si pensi che, a livello nazionale, il 30,8% delle organizzazioni non a scopo di lucro attive è costituito da quelle non-profit sportive.

Basandosi sui dati nazionali forniti dal “9° Censimento generale dell’industria e dei servizi – Rilevazione sulle istituzioni non-profit” relativo al 2011, la spesa delle istituzioni non-profit che operano nel settore sportivo è pari a **51.157.669,00 €**.

PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SPESA PA (G) = SPESE PA LOCALI + SPESE ISTITUZIONI NON-PROFIT

Si è riuscito quindi ad ottenere il primo valore che va a comporre il PIL sport-related, ricavato dalla somma delle due parti principali: a) spesa delle Pubbliche Amministrazioni e b) spesa delle istituzioni non-profit.

COMPONENTI	TRENTINO
a) SPESA DELLA PA	72.156.500,00 €
b) SPESA ENTI NON PROFIT	51.157.669,00 €
SPESA DELLE PA (G)	124.314.169,00 €



INVESTIMENTI FISSI (I)

Gli investimenti fissi sono una voce molto complessa e articolata poiché rappresenta l'acquisizione di beni materiali durevoli compiuti da un'impresa in un determinato periodo. Essi comprendono l'acquisto di macchine, impianti, attrezzature, mobili, mezzi di trasporto, costruzioni e fabbricati. Si comprendono inoltre le manutenzioni e le riparazioni straordinarie atte a prolungare la durata di utilizzo.

All'interno della nostra ricerca non è stato possibile calcolare questo indicatore.



PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

SALDO COMMERCIALE (X)

La differenza tra esportazioni e le importazioni di un paese definisce il saldo della bilancia commerciale o, semplicemente, saldo commerciale.

L'estrapolazione di tale indicatore che si riferisce allo sport è stata tutt'altro che semplice poiché esso non è disponibile negli archivi dell'Ufficio Statistica PAT.

Si è quindi dovuto procedere per semplificazione eseguendo un confronto su cosa è prodotto in Trentino (si veda paragrafo successivo) e su ciò che è speso da residenti e non residenti. È emerso che la produzione di abbigliamento sportivo, calzature e dei servizi legati al totocalcio e scommesse non fanno parte della tradizione provinciale. **Si è assunto che tutto ciò che è stato speso dalle famiglie (residenti e turisti) per l'acquisto di tali beni e servizi fosse considerabile come importazioni.**

COMPONENTI	TRENTINO
a) Spesa dei residenti (Abbigliamento e calzature + Totocalcio e scommesse)	110.611.589,26 €
b) Spesa dei turisti (Abbigliamento + Articoli sportivi)	40.871.331,74 €
SALDO COMMERCIALE (X)	151.482.921€



PIL sportivo – Consumi di beni e servizi

Il cosiddetto “PIL sportivo” ottenuto con la metodologia descritta è pari a **1.068.196.242,79 €** il quale impatta sul PIL del Trentino per un **6,51%**.

INDICATORE	VALORE
CONSUMI FINALI	1.219.679.163,80 €
SPESA FAMIGLIE	1.096.364.994,80 €
TURISTI	812.118.934,05 €
RESIDENTI	284.246.060,75
SPESA P.A.	72.156.500,00 €
SPESA NON-PROFIT	51.157.669,00 €
INVESTIMENTI PRIVATI	- €
SALDO COMMERCIALE	-151.482.921,01 €
ESPORTAZIONI	
IMPORTAZIONI	151.482.921,01 €
TOTALE IMPIEGHI	1.068.196.242,79 €
PIL TRENTINO	16.404.580.000,00 €
IMPATTO ECONOMICO SPORT	6,51%

PIL sportivo – Risorse e valore aggiunto

Questa successiva indagine nasce dalla raccolta di alcuni dati circa il numero d'impres e relativi addetti sport-related sul territorio provinciale, forniti dall'Ufficio Statistica PAT. Si è voluto dare, in conformità a questi dati, una visuale anche dal punto di vista della disponibilità/produzione di prodotti e servizi legati allo sport e del relativo valore aggiunto.

Per ciascun sottogruppo di attività (codice Ateco a 2 e 3 cifre) a cui appartenevano le imprese regionali che producevano beni e servizi sportivi, si è risaliti al macro gruppo di riferimento (codice Ateco a 1 cifra) grazie al quale è stato possibile ponderare le stime in base ai numeri nazionali.

CODICI	DESCRIZIONE	TOTALE IMPRESE	IMPRESE SPORT	TOTALE ADDETTI	ADDETTI SPORT
C	attività manifatturiere	3704		32881	
H	trasporto e magazzinaggio	1500		10585	
I	attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	5103		25135	
J	servizi di informazione e comunicazione	1038		5318	
N	noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1376		10968	
P	istruzione	394		1715	
R	attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	603		1829	
	TOTALE	44948	2100	174011	7743



PIL sportivo – Risorse e valore aggiunto

In seguito, tenendo come riferimento quanto contenuto nella Supply Table nazionale, si è calcolato il valore medio pro-capite di produzione per addetto che si riferisce alle branche di attività che contenevano le categorie delle imprese regionali fornite.

Si è poi diviso il valore della produzione nazionale di ciascuna branca per il numero di addetti appartenenti a quel settore di modo che si potesse ponderare il valore ottenuto per il numero di addetti regionali appartenenti alla relativa branca con codici a 2 cifre.

Al fine di chiarire quanto descritto, si è ritenuto utile fare un esempio pratico elencando, passo dopo passo, i calcoli che sono stati fatti per una branca e poi applicata tutte le altre.

Per semplicità si è presa come esempio la prima categoria merceologica (C.10 Industrie alimentari):

a) Produzione nazionale di beni e servizi da parte delle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco: 120.359.000.000,00€;

b) Numero addetti nazionali della relativa branca (cod. Ateco C 10): 420.897

c) Valore medio pro-capite per addetto: 285.985,32€ (a / b)

d) Numero di addetti trentini della branca (cod. Ateco C 10.8): 52

e) Produzione di beni e servizi delle industrie delle bevande(dietetiche): 14.869.832,76 € (c x d).

PIL sportivo – Risorse e valore aggiunto

Il procedimento descritto è stato seguito per tutti i 16 macro gruppi a cui erano riconducibili le 2.100 imprese che in Trentino si occupano della produzione di beni e servizi legati allo sport.

		TOTALE ADDETTI	RISORSE TOTALI	VALORE MEDIO	ADDETTI SPORT	RISORSE SPORT	VALORE AGGIUNTO	VALORE AGGIUNTO
COD	DESCRIZIONE	ITALIA	ITALIA	PRO- CAPITE	TRENTIN O	TRENTINO	ITALIA	TRENTINO
C	attività manifatturiere	3881051						
10	industrie alimentari	420897	120.359.000.000	285.958,3 2		14.869.832,76	25.359.000.000	3.132.994,28
10.8	produzione di altri prodotti alimentari	58202			52			
	TOTALE		1.105.118.000.000		7743	1.138.813.996	447.192.000.000	533.421.780,73

Il totale del valore della produzione sport-related a prezzi base in Trentino è dunque pari a **1.138.813.996 €**, mentre il **valore aggiunto** a esso correlato è pari a **533.421.780,73 €**.

PIL sportivo – Risorse e valore aggiunto

Al livello di produzione devono essere aggiunte le importazioni di beni e servizi sportivi, i quali vanno a incrementare l'offerta di risorse, andando nel nostro caso ad offrire prodotti aggiuntivi come calzature ed abbigliamento e anche servizi quali totocalcio e scommesse.

Per semplificazione si è quindi assunto che le importazioni che contribuiscono a formare il saldo commerciale negativo calcolate in precedenza siano le stesse, incrementando il valore della disponibilità di risorse.

Per ottenere il totale delle risorse ai prezzi d'acquisto si dovrebbe andare a sommare all'indicatore appena calcolato i margini di commercio, di trasporto e le imposte meno contributi ai prodotti. Tuttavia per i motivi ormai noti, è difficile e azzardato basare tale indicatore su delle stime, il quale per di più incide solo per un 4% sul totale.

INDICATORE	VALORE
TOTALE RISORSE AI PREZZI DI BASE	1.290.344.336,03 €
PRODUZIONE	1.138.861.415,02 €
IMPORTAZIONI	151.482.921,01 €
VALORE AGGIUNTO PREZZI DI BASE	533.421.770,90 €
PIL TRENTINO	16.404.580.000,00 €
IMPATTO RISORSE SPORT	7,87%
IMPATTO VALORE AGGIUNTO SPORT	3,25%

Impatto sull'occupazione – Unità locali

Sempre utilizzando come fonte i dati resi disponibili dall'Ufficio Statistica PAT e quelli contenuti nel "9° Censimento Industria Servizi" condotto dall'Istat, è possibile risalire al numero di unità locali presenti sul territorio .

Sul territorio della Provincia Autonoma di Trento sono presenti 44.948 imprese, escluse le A.P. e le Istituzioni non-profit, di cui **2.100 riconducibili al settore sportivo (4,6%)**.

Solo per citare quelle più indicative in termini di dimensioni o attività caratteristica si trovano imprese che si occupano di:

- Produzione di alimenti dietetici (3);
- Fabbricazioni materie tessili (10);
- Commercio al dettaglio di articoli sportivi (179);
- Alberghi e Rifugi montani (1152);
- Corsi sportivi (114);
- Attività sportive (163).

Impatto sull'occupazione – Unità locali

Bisogna ora considerare il settore delle Istituzioni non-profit che operano nel settore sportivo in quanto, come accennato nel precedente paragrafo costituisce quasi il 30% del totale.

Sul territorio della Provincia Autonoma di Trento sono presenti 6.069 Organizzazioni non a scopo di lucro appartenenti a diversi settori come: istruzione e ricerca, sanità, assistenza sociale e protezione civile, religione. Riferendosi al settore «cultura, sport e ricreazione», le unità locali presenti sul territorio che si occupano specificatamente di attività sportiva sono 1.073.

In conclusione, se si guarda all'importanza dello sport in base al numero delle unità locali (imprese e non-profit) presenti sul territorio per un totale di 51.017, risulta che **3.173 sono categorizzabili come sport-related, con un'incidenza percentuale del 6,2%.**

Impatto sull'occupazione – Numero addetti

Il dato sull'occupazione è un indicatore più espressivo rispetto al numero di unità locali.

Partendo dai dati messi a nostra disposizione dagli Enti regionali di competenza, che abbiamo analizzato in precedenza, emerge che il numero degli addetti appartenenti alla sopra citate **2.100 imprese** ammonta a **7.743 unità**.

Se si considera inoltre che, da fonte Istat, il numero totale degli occupati in Provincia di Trento nelle imprese private sia pari a 174.011, l'impatto sull'occupazione è pari al **4,44%**.



Impatto sull'occupazione – Numero addetti

Per quanto riguarda il **settore non-profit** invece, le **persone occupate** sono **1.237**.

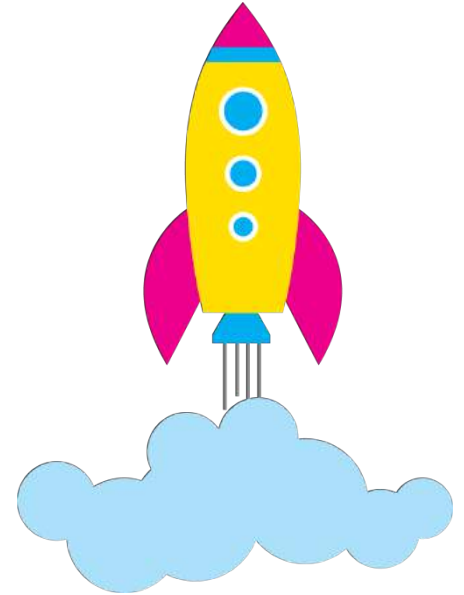
Su un totale di 4.024 lavoratori esterni, ben il 27,7% si occupa di attività sportiva; il numero di addetti sport copre solo l'1,1% del totale (11.062) a conferma del fatto che la forma contrattuale più ricorrente è quella del collaboratore a progetto piuttosto che con contratto occasionale.

All'interno del medesimo settore di particolare rilevanza è il numero di volontari impiegati nell'attività sportiva (19.803), tuttavia, dal momento in cui non sono soggetti a retribuzione, non possono essere considerati come occupati all'interno della nostra ricerca.

L'impatto globale dello sport sull'occupazione inteso come le persone occupate nel settore privato e non-profit è **complessivamente pari al 4,69%**.



Parte seconda:
ASPETTI METODOLOGICI per la
CREAZIONE di una STRATEGIA di
INNOVAZIONE CORRELATA allo SPORT





Obiettivi dell'analisi

DEFINIRE le METRICHE meglio in grado di rappresentare il SISTEMA-SPORT e le MODALITA' DI CODIFICA E RACCOLTA delle INFORMAZIONI

DEFINIRE il CONCETTO e la DIMENSIONE DELLO SPORT



Definizioni e metodologie di analisi

La prima parte del lavoro ha evidenziato da un lato come la «rilevanza» dello sport in Trentino pare essere testimoniata anche nei dati, negli indicatori economici e statistici riferiti al territorio, oltre che nel comune sentire di operatori, turisti, politici ed amministratori locali.

Il «sistema Trentino» è percepito essere come un territorio coralmente indirizzato allo sport ma, in termini quantitativi, analitici e metodologici, occorre evidenziare la necessità che gli indicatori debbano essere caratterizzati da:

- Coerenza implicita
- Storicizzazione
- Comparabilità intersettoriale
- Comparabilità territoriale





Definizioni e metodologie di analisi

Per quanto riguarda il concetto di **coerenza degli indicatori**, occorre che i dati, le analitiche e le metriche raccolte risultino rigidamente ed univocamente riferibili all'orizzonte di analisi, cioè allo sport.

La qualità delle informazioni ad oggi disponibili, come evidenziato anche nella tesi di ricerca e come ampiamente percepito lungo l'intero periodo di sviluppo dell'incarico, non consente di disporre di dati e metriche oggettivamente ed univocamente riferibili all'oggetto d'indagine, necessitando forzature ed approssimazioni che potrebbero condurre a definizioni o a «fotogrammi» non del tutto centrati circa il tema di studio.

Per quanto riguarda il concetto di **storizzazione del dato**, correlatamente a quanto sopra espresso, risulta essenziale che i dati afferiscano o possano afferire ad una serie storica, al fine di consentire lo sviluppo di analisi pluriennali di dati coerenti e raccolti in maniera costante. D'altra parte, la disponibilità di dati di tendenza rispetto ad un periodo assunto come periodo «zero», consente – in termini di strategia – di orientare sforzi e obiettivi operativi verso performance oggettive e definite.



Definizioni e metodologie di analisi

Per quanto riguarda la **comparabilità intersettoriale**, appare necessario, per coloro i quali definiscono e gestiscono le politiche economiche ed industriali di un territorio che i risultati prodotti o definiti per i vari settori di attività risultino per quanto possibili confrontabili al fine di rendere il sistema in grado di assumere decisioni ed allocare gli interventi, soprattutto in regime di risorse scarse, nella maniera più efficiente possibile.

Per quanto riguarda il concetto di **comparabilità territoriale**, infine, appare necessario che gli indicatori ed i dati relativi all'impatto dello sport sul territorio risultino essere «trasferibili», «sovrapponibili» e confrontabili con quelli di altri territori, al fine di consentire un confronto tra territori in termini di potenzialità e capacità di generare performances rispetto all'oggetto di analisi.

Tutti gli aspetti sopra definiti, come si vedrà in seguito, non rappresentano soltanto un elemento legato alla metodologia di analisi e di raccolta delle informazioni ma costituiscono un necessario insieme di elementi indispensabili dal punto di vista della definizione e della tenuta delle strategie di competitività di un territorio che deve sapere confrontarsi con altri territori, scegliere tra più opzioni, programmare il proprio futuro e allocare le risorse nella maniera più opportuna; il tutto per garantire che obiettivi di **attrattività assoluta (qualitativa)** abbiano una loro declinazione in termini di **attrattività relativa (quantitativa)**.



Definizioni e metodologie di analisi

Prioritariamente ed al fine di raggiungere gli obiettivi sopra definiti occorre rendere nitido l'oggetto di analisi, dunque il **concetto stesso di SPORT**.

Dal punto di vista della statistica economica, a livello internazionale, lo sforzo più evidente di rendere oggettivo il concetto di **SPORT**, anche al fine di consentire di intraprendere un'attività di raccolta e codifica di dati coerenti, confrontabili, storicizzabili è stato il lancio, su base comunitaria, del cd **Sport Satellite Accounts System**, (ampiamente spiegato nella prima parte), progetto europeo avviato nel 2006 con un gruppo di lavoro presieduto dalla Commissione Europea con tre obiettivi prevalenti:

1. Misurare l'impatto del settore sportivo sul PIL e gli effetti dello sport sull'occupazione, valore aggiunto e potere d'acquisto negli Stati Membri ed a livello aggregato attraverso i satellite accounts
2. Misurare le dinamiche del settore sport nel tempo
3. Disporre di dati coerenti come base per l'assunzione di future decisioni con incidenza sul settore sportivo



Definizioni e metodologie di analisi

"The Commission, in close cooperation with the Member States, will seek to develop a European statistical method for measuring the economic impact of sport as a basis for national statistical accounts for sport, which could lead in time to a European satellite account for sport" (*11th of July 2007 – EU White paper on Sport*)

Per quanto riguarda la definizione, lo Satellite Account System è rivolto a soggetti, temi o settori dell'economia che non sono osservabili nel sistema tradizionale dei conti nazionali, perché non corrispondono ad una specifica attività economica statisticamente delineata. In altre parole, Satellite Account System è un quadro statistico robusto definito per misurare l'importanza economica di un settore specifico, ad esempio quello sportivo, nell'ambito dell'economia nazionale.

Per quanto riguarda lo SPORT, lo SSA ne prevede tre definizioni :

1. **statistica:** (NACE cat. 92.6 – attività sportive)
2. **ristretta** (tutti i prodotti e servizi necessari quali input per fare sport)
3. **allargata** (tutti i prodotti che hanno relazioni dirette o indirette con qualsiasi attività sportiva ma senza essere necessari per fare sport)



Definizioni e metodologie di analisi

Il lavoro svolto in sede comunitaria ha condotto alla costruzione di una metodologia comune, una sorta di vademecum, per la creazione su base nazionale dello sport satellite account, consentendo agli Stati Membri di disporre di una piattaforma comune, sulla base della quale sette paesi hanno sviluppato i propri studi.

Come già anticipato nelle premesse e nella prima sezione **la necessità di raccordare un numero elevato di dati, informazioni e metriche ha evidenziato la necessità, a livello locale, di disporre di un framework di riferimento sul quale fare convergere le fonti e gli obiettivi informativi.**

Lo sviluppo di un vero Sport Satellite Account per il Trentino potrebbe rappresentare un obiettivo funzionale a tale scopo, in quanto in grado di garantire quegli obiettivi di comparabilità territoriale e temporale giudicati necessari; d'altra parte nello svolgimento dell'incarico si è avuto modo di verificare come la creazione di un SSA sia un obiettivo tutt'altro che semplice.

A fronte degli indubbi vantaggi legati alla coerenza e comparabilità dei dati, lo SSA impone infatti codifiche e rigidità di impianto che potrebbero apparire inefficienti rispetto agli obiettivi di lavoro su scala territoriale.



Definizioni e metodologie di analisi

Anche qualora si decida di non optare per la creazione di uno Sport Satellite Account propriamente detto, in considerazione dell'eterogeneità e della dimensione assoluta delle informazioni da raccogliere -crescente in funzione della ampiezza della definizione di SPORT che si intende rappresentare- **occorrerà comunque preliminarmente creare una struttura di «antenne» indispensabili per la cattura dei dati che dovrebbero successivamente affluire ad una database unitario, nella disponibilità di un'entità organizzativa deputata al monitoraggio nel continuo di tale informazioni, in staff agli organi di governo del progetto.**



Lo SPORT come sistema

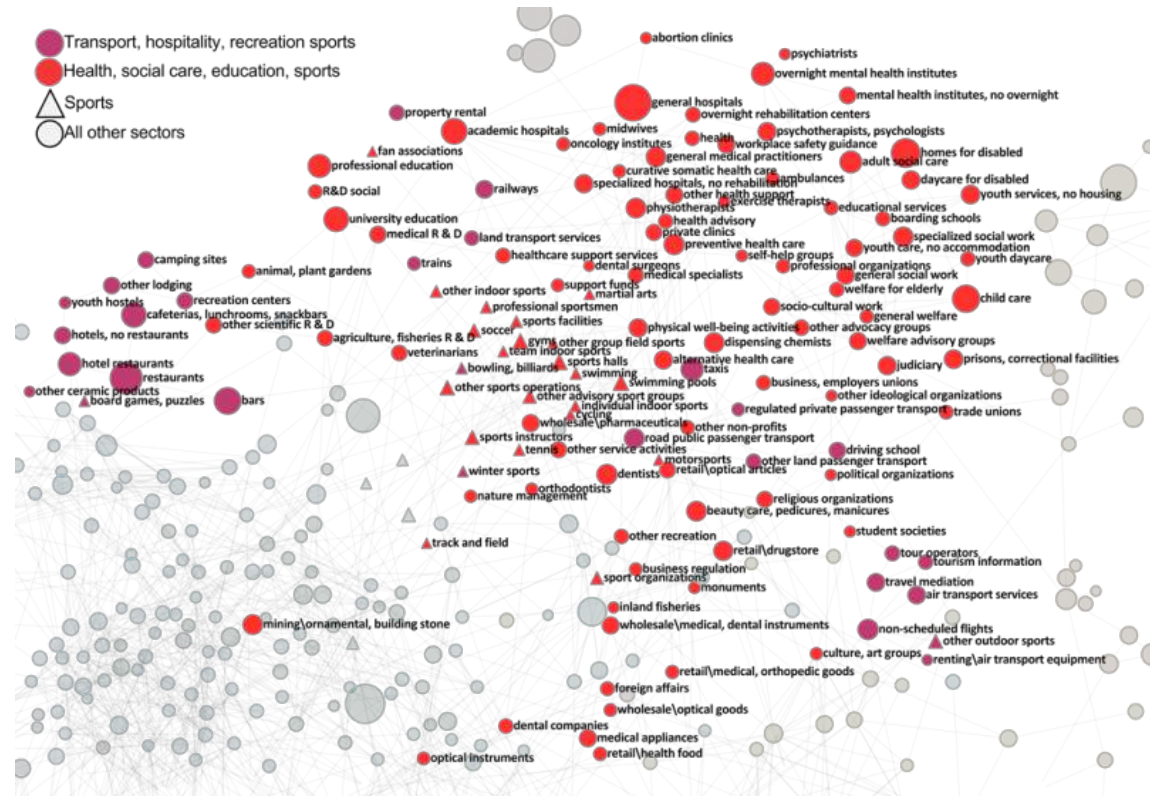
Un primo schema di riferimento in grado di rappresentare «l'intorno» del sistema SPORT» consente di comprendere la dimensione della complessità di sopra espresso:





Lo SPORT come sistema

Un' ulteriore esemplificazione di quanto la definizione, più o meno estesa, di SPORT possa incidere sull'ampiezza e sulla correlata complessità, dell'azione di raccolta, analisi e monitoraggio delle informazioni è graficamente rappresentata da un recentissimo studio del «Center for International Development at Harvard University» che, introducendo il concetto di Industry Space, intende identificare la molteplicità di connessioni che legano, si sviluppano e si intrecciano tra SPORT e BUSINESS ENVIRONMENT.





Lo SPORT come sistema

L'enunciato di tale ricerca appare, da sè, in grado di spiegare compiutamente il senso

Qualsiasi osservatore casuale delle Olimpiadi, la Coppa del Mondo, o di calcio professionistico europeo sa che il mondo dello sport è un grande business. Stadi costosi massicci e rilevanti compensi per il trasferimento di giocatori da un team all'altro di tifosi suggeriscono che ci sia una dimensione economica allo sport. Tuttavia, i meccanismi esatti attraverso cui lo sport influenza altri settori dell'economia sono meno chiari. Industry Space è una tecnica attraverso la quale possiamo comprendere meglio queste connessioni. Si tratta di una metodologia che illustra la struttura industriale di una determinata area geografica, sottolineando i legami tra le attività economiche. Settori economici sono collegati nello Industry Space se possiedono caratteristiche simili, come il capitale umano, le risorse naturali, o collegamenti della catena del valore. Se siamo in grado di localizzare lo sport all'interno dell' Industry Space , possiamo sperare di capire meglio come gli aspetti economici dello sport ricadano su altri settori.



La definizione di SPORT nella prospettiva strategica

Una chiara definizione del concetto di SPORT, risulta indispensabile non solo ai fini analitici e di statistica economica ma anche in termini di pianificazione strategica.

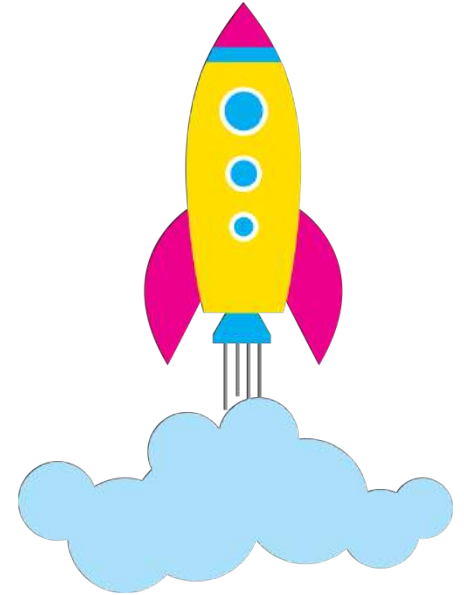
Mentre nella logica dello SSA la definizione di SPORT risulta necessaria per l'acquisizione degli indicatori e delle metriche socio-economiche, e nell'Industry Space risulta essere una derivata, definita sulla base delle sinapsi intra-settoriali che vengono mappate, nella logica strategica

la definizione di SPORT è necessaria per poter individuare con chiarezza gli stakeholders, gli obiettivi, gli indicatori qualitativi, gli elementi premianti del sistema-sport al fine di consentire agli organi di governo del territorio di svolgere un ruolo attivo di indirizzo anziché un ruolo passivo di risposta alle istanze provenienti dall'ambiente-sport, come avviene oggi.





Parte terza: Framework metodologico per la definizione di una strategia di Territorio





Focalizzazione, differenziazione e posizionamento

In un contesto estremamente complesso e di elevatissima competitività tra territori appare necessario adottare logiche di posizionamento strategico orientate alla crescita sostenibile, che puntino su elementi di **chiara differenziazione rispetto alla concorrenza**.

Tali logiche individuano espressamente la necessità di **focalizzazione strategica**, di **nitida identificazione del core business** e **degli elementi di differenziazione** e di indirizzo delle risorse e delle energie verso obiettivi definiti.

Appare dunque anzitutto necessario, per un'azienda come per un territorio, definire con precisione le proprie **STRATEGIE DI CRESCITA** ed i propri **MERCATI-obiettivo**, sapendo che questi sono punti di partenza, condizioni necessarie ma non sufficienti per garantire che tale CRESCITA sia SOSTENIBILE.

La definizione di una chiara strategia risulta essere **condizione necessaria perché definire con chiarezza il proprio core business permette di evidenziare le fonti del proprio vantaggio competitivo e quindi le aree all'interno delle quali ricercare il motore della crescita**. Tuttavia non rappresenta una condizione sufficiente perché a tale definizione devono far seguito delle azioni coerenti.





Focalizzazione, differenziazione e posizionamento

La necessità di **definizione di una STRATEGIA**, per un territorio come per un'azienda (entrambi sono infatti inseriti in un ambiente competitivo), non appare dunque come una semplice opzione, bensì come una **necessità direttamente connessa alla sostenibilità nel lungo periodo**.

Occorre dotare il territorio di un proprio **posizionamento strategico** all'interno dell'**ambiente competitivo**, puntando su **elementi di differenziazione** che siano **in grado di rispondere ad esigenze, interessi o bisogni degli stakeholders** e che siano in grado di dare al territorio che li adotta un **chiaro vantaggio competitivo**, possibilmente non aggredibile nel breve termine da parte di altri soggetti incumbent o di potenziali entranti.





Focalizzazione, differenziazione e posizionamento

In riferimento a ciò, con l'adozione del Programma Operativo Trentino 2020, va ricordato che il territorio Trentino ha identificato quattro aree di specializzazione nel proprio piano di Smart Specialisation Strategy:

1. Qualità della vita (nelle sottodimensioni Salute e Benessere, Turismo e Beni Culturali, Città e Comunità)
2. Agrifood
3. Meccatronica
4. Energia e ambiente (nelle sottodimensioni Green e Clean)

Tenuto conto che molti territori stanno puntando sui medesimi temi, sul tema della competitività, sul concetto di innovazione come driver di sviluppo, il successo di tali iniziative dipenderà dalla capacità di differenziare gli indirizzi di sviluppo operativo di tali scelte.





Focalizzazione, differenziazione e posizionamento

La differenziazione, intesa come insieme di differenze significative in grado di rendere distinguibile per gli stakeholders l'offerta di un soggetto economico rispetto a quelle dei suoi concorrenti, **va declinata in termini qualitativi ed in termini quantitativi**.

È cioè necessario stabilire **su quanti elementi sviluppare la propria strategia competitiva e su quali di essi puntare**, in termini differenziali rispetto alla concorrenza tenendo conto di quanto detto da Ries e Trout a proposito del concetto stesso di posizionamento:

«il posizionamento nasce assieme al prodotto, sia esso un bene, un servizio, un'impresa, un'istituzione o anche un individuo. Ma il posizionamento non ha nulla a che vedere con l'intervento sul prodotto, bensì riguarda l'intervento da effettuarsi sulla mente del possibile acquirente. **Il posizionamento, cioè, riguarda il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore**» (Al Ries e Jack Trout – *Positioning: the battle for your mind*. 2001)



Focalizzazione, differenziazione e posizionamento

Il posizionamento consiste dunque nel definire l'offerta di beni o servizi in modo tale da consentire di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente degli stakeholders, dunque **non limitandosi ad approcci di benchmarking passivo rispetto alla concorrenza, ad opzioni legate a tendenze mainstream o a politiche autoreferenziali.**

In questa logica occorre che il territorio operi un percorso di analisi strategica finalizzata a comprendere quali opzioni siano in grado di favorire la definizione di una strategia che possa poggiare sugli elementi di base del territorio valorizzandoli come **vere e proprie barriere all'ingresso oggettive per la concorrenza.**

Dal punto di vista del framework metodologico **l'approccio deve essere rigoroso e strutturato utilizzando gli strumenti di pianificazione strategica più comuni, mixandoli in maniera innovativa e sinergica.**





Analisi critica del sistema competitivo

Appare necessario, anche dalle premesse realizzate, condurre un **attività di analisi del proprio ambiente, avendo cura di comprendere le forze del sistema competitivo** che operano al suo interno e ne condizionano l'evoluzione (incumbent, potenziali entranti, fattori competitivi, barriere all'ingresso, mercati adiacenti etc).

Una volta definito il proprio ambiente competitivo, andrà condotta un'attività di **benchmarking** finalizzata a comprendere come i territori più importanti, in qualche misura concorrenti del Trentino, stiano sviluppando le proprie strategie competitive, agendo su quali leve, veicolando quali messaggi, aggredendo quali target.

L'attività di benchmarking consente di indentificare una serie di elementi, di fattori competitivi, sui quali convergono -in misura ed intensità diverse- gli sforzi dei Territori concorrenti. Un territorio può, sulla base di tali informazioni, decidere di approssimare il proprio atteggiamento competitivo ad uno o più dei concorrenti, adottando un **approccio imitativo**, puntando su alcuni elementi-chiave piuttosto che su altri.



Analisi critica del sistema competitivo

Ricercando una diversa formulazione della propria strategia, il Territorio può invece scegliere di utilizzare i dati di benchmark così ottenuti per ricercare un posizionamento del tutto nuovo, adottando una cosiddetta **strategia «oceano blu»** (Kim, Mauburgne: *Blue Ocean Strategy 2006*), che definisca spazi di mercato liberi, almeno per qualche tempo, da un'eccessiva concentrazione di competitor. Nell'adozione o nell'utilizzo degli strumenti propri della strategia «blue ocean» occorre che, **tra il processo di analisi e le decisioni di differenziazione/posizionamento, vengano inseriti alcuni step intermedi.**

A. VERIFICA DELLE COMPATIBILITA' DELLE POSSIBILI SCELTE DI POSIZIONAMENTO RISPETTO AL MERCATO E RISPETTO ALLA DOMANDA

- A.1. Verifica della compatibilità del proprio assetto prodotto/organizzazione rispetto ai vuoti di mercato ed ai conseguenti obiettivi di differenziazione-posizionamento
- A.2. Verifica della compatibilità degli obiettivi di differenziazione-posizionamento rispetto alle attese della domanda e dell'interesse della domanda rispetto ai vuoti di mercato



Analisi critica del sistema competitivo

B. RILETTURA DEGLI STANDARD DI MERCATO E DEI FATTORI DI CREAZIONE DEL VALORE

- B.1. Messa in discussione degli standard di settore al fine di individuare la possibilità di introduzione di nuovi fattori di creazione di valore mai introdotti ed al fine di individuare fattori del tutto eliminabili
- B.2. Analisi di ogni singolo elemento di creazione di valore non in una logica sì/no ma in una logica di gradualità (cd framework delle quattro azioni)

Si tratta, in questo contesto, di comprendere **se esistono degli spazi di possibile attrattività lasciati liberi dalla concorrenza, se tali mercati sono compatibili con le potenzialità e le capacità del territorio, se esistono fattori competitivi mai adottati o da adottare in misura diversa per competere in tali contesti e se, in definitiva, esiste interesse della domanda per tali fattori.**





Analisi della domanda e soddisfazione marginale

Rispetto a quest'ultimo accenno, **la lettura della domanda appare tanto fondamentale, quanto spesso generalmente sottostimata**, preferendo ad essa l'attività di benchmarking (come sopra definita), in qualche modo ritenuta strumento predittivo ed esaustivo anche per la lettura delle tendenze in atto nella domanda e la definizione della strategia attraverso l'utilizzo di strumenti metodologici tradizionali e rigidi, quale ad esempio la **SWOT ANALYSIS**, e cioè **l'autoanalisi dei propri punti di forza e di debolezza rispetto alle opportunità ed alla minacce proprie del mercato nel quale si opera.**

In più passaggi si è evidenziato **come tutte le iniziative assunte in termini di differenziazione e posizionamento strategico devono mirare a favorire un vantaggio competitivo anche attraverso la maggiore soddisfazione marginale delle attese del mercato d'interesse, cioè della domanda.**

Va detto che, soprattutto in riferimento ad n Territorio, **la soddisfazione marginale della domanda dipende da elementi di carattere oggettivo**, cioè propri del prodotto/servizio offerto ma anche da **elementi di carattere soggettivo**, cioè **legati alla coerenza del prodotto/servizio offerto e delle modalità con le quali sono proposte rispetto al soggetto stesso che le propone.**

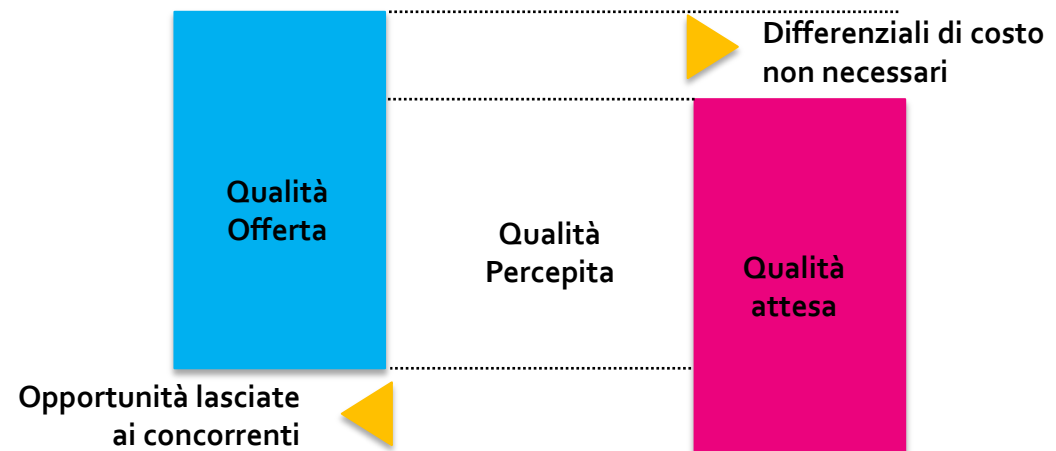


Analisi della domanda

Il **concetto di attrattività non deve infatti assumere una rilevanza autonoma**, astratta, bensì calarsi nello specifico contesto territoriale (di offerta) sul quale poggia. Per taluni territori risulterà maggiormente attrattiva la leva fiscale, mentre in altri potrà essere maggiormente attrattiva la leva logistica, quella legata alla ricerca e sviluppo o alla disponibilità di manodopera qualificata.

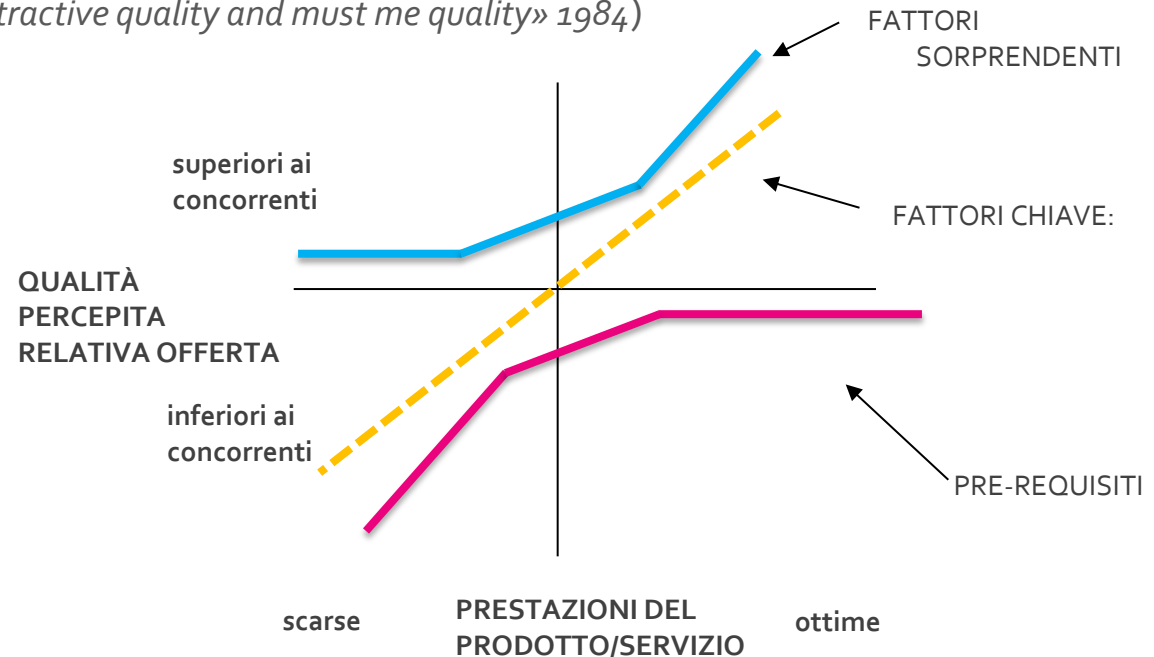
A questo proposito risulta interessante e accattivante l'utilizzo della diagnostica deputata alla lettura dei legami tra soddisfazione del «cliente» e competitività.

Lo sforzo di posizionamento deve essere condotto con l'obiettivo di riscontrare per quanto possibile le attese della domanda, rendendo dunque l'elemento di **diagnostica della domanda centrale ai fini del raggiungimento di un adeguato livello di efficienza delle opzioni di posizionamento.**



Analisi della domanda

Occorre prestare la massima attenzione all'individuazione di quelli che risultano essere dei pre-requisiti per il mercato/la domanda, ovvero fattori i quali, se non vengono garantiti, generano insoddisfazione ma sui quali non è efficiente investire al di sopra di una determinata soglia, in quanto non in grado di generare soddisfazione marginale nella domanda. Analogamente la strategia di differenziazione avrà tante più chance di successo quanto più riuscirà a **focalizzare i propri indirizzi verso i fattori chiave di soddisfazione** ed eleggendo **alcuni fattori cosiddetti «sorprendenti»**, cioè in grado di generare nella domanda un livello di soddisfazione marginale più che lineare (*Noriaki Kano: «attractive quality and must me quality» 1984*)





Framework metodologico: alcune conclusioni

In sintesi, gli elementi e gli strumenti che compongono il framework metodologico proposto conducono alle seguenti conclusioni:

1. La fase attuale richiede un **approccio integrato ed evoluto ai processi di elaborazione della formulazione delle opzioni strategiche**, a maggior ragione per entità complesse, come i territori per i quali gli stakeholders sono innumerevoli e per i quali le logiche di posizionamento strategico, oltre a non essere patrimonio diffuso, possono essere divergenti proprio in funzione delle priorità assegnate ai diversi stakeholders ed alle istanze proposte dai medesimi.
2. L'**analisi del mercato e della domanda risultano essere determinanti per favorire le possibilità di successo e di efficacia di una determinata strategia**. Le scelte di posizionamento e di differenziazione condotte solo sulla base di analisi della concorrenza (**benchmarking**) o su basi deterministiche (**SWOT analysis**) rischiano di condurre ad interpretazioni strategiche scarsamente efficaci.



Framework metodologico

3. la **focalizzazione strategica**, intesa come la definizione di un ristretto ambito di intervento sul quale concentrare risorse, know how, progettualità, interventi risulta essere, in contesti di elevata competitività, una **scelta necessaria**. La scelta dell'ambito di focalizzazione strategica deve raccordare in sé quanto sopra espresso: deve cioè essere condotta tenendo conto di obiettivi di:

- 📌 **Coerenza implicita**: la strategia deve essere attuabile, credibile, calzante con il territorio che la adotta ed essere percepita come espressione di una strategia «nativa», «emergente».
- 📌 **Attrattività**: la strategia deve muovere su elementi in grado di accattivare l'interesse di una pluralità di soggetti, siano essi cittadini, imprese, governi, centri di ricerca e sviluppo. la focalizzazione non deve dunque mirare all'esclusività ma alla ricerca di un ambito di sviluppo ampio e multidimensionale.
- 📌 **Pervasività**: la strategia deve poter essere diffusa attraverso azioni e piani operativi in grado di coinvolgere il territorio nel suo insieme, garantendo univocità di indirizzo e di orientamenti..

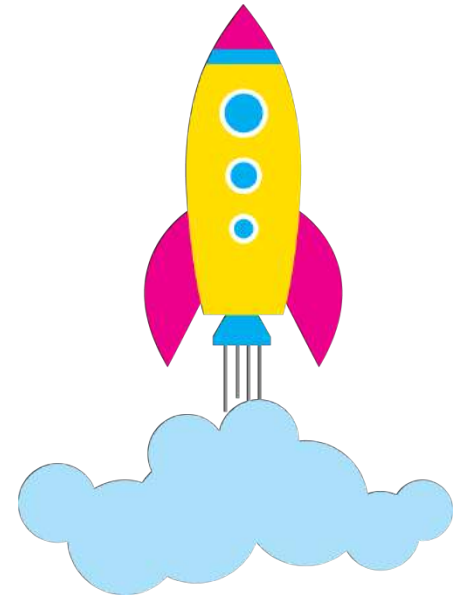


Framework metodologico

- 🔗 **Sostenibilità nel tempo:** la strategia deve poggiare su elementi robusti e contemporaneamente avere una «visione» di medio termine, orientata cioè ad un arco temporale entro il quale poter esprimere tutto il proprio potenziale.
- 🔗 **Generazione di valore:** la strategia deve essere orientata alla generazione di valore economico nel tempo. tanto più la strategia è coerente e pervasiva, emergente e attrattiva, tanto più sarà in grado di attivare un circolo virtuoso di creazione di un'economia definita, focalizzata, armonica e profittevole, in grado di far crescere benessere collettivo e prodotto interno, creando così le condizioni per un continuo reinvestimento sul territorio.
- 🔗 **Creazione e/o rafforzamento di barriere all'ingresso:** la strategia deve promuovere i punti di forza del territorio mirando a trasformare gli asset naturali in «barriere all'ingresso» o «vantaggi competitivi» difficilmente scalzabili o valicabili da territori concorrenti



Parte quarta: Verso una strategia di innovazione che faccia leva sullo sport per il Trentino





LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE: elementi di contesto

La scelta dello **SPORT** quale elemento di differenziazione e di coagulo delle opzioni strategiche per il territorio Trentino sembrerebbe essere in grado di rispondere a gran parte dei rilievi di natura metodologica sopra definiti.

La lettura unitaria di alcuni elementi di contesto, di alcuni dati strutturali e delle tendenze in atto può aiutare a meglio comprendere le motivazioni di tale enunciato:

- 80 Secondo lo studio della Commissione Europea (2014), lo sport genera economicamente € 294 miliardi (ovvero il 3%) del PIL dell'Unione Europea e 7.3 milioni di posti di lavoro in tutta l'UE (ovvero il 3.5%). Lo sport può essere “un volano per la crescita (growth engine) per una molteplicità di settori economici” (fonte Commissione Europea).
- 80 **Il Trentino è stato giudicato il territorio provinciale più sportivo d'Italia** dal ranking prodotto da Il Sole 24 Ore (2014). Secondo l'Indice di Sportività delle Province Italiane/Il Sole 24 Ore, la formula trentina si basa su atleti, impianti e grandi manifestazioni sportive.



LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE: elementi di contesto

- 80 Secondo Trentino Marketing, **il fatturato di eventi sportivi in Trentino ha generato nel 2013 circa 250 milioni di Euro**, 17.000 giornate gare, 116 eventi inter/nazionali, coinvolgendo 30.000 volontari. Lo sport è un elemento fondamentale di proiezione del Trentino.
- 80 Il **programma Erasmus+ ha decuplicato il budget destinato a finanziare attività che riguardano lo sport** (da 30 a 238 milioni per il periodo 2014-20). Una iniziativa mirata e di sistema consentirà di attrarre in Trentino nuove risorse.
- 80 Numerosi papers in ambito comunitario e nazionale individuano nello SPORT un possibile driver di innovazione e nel Trentino un ecosistema in grado di sviluppare percorsi di eccellenza sul tema-SPORT
- 80 La Provincia di Trento ha inserito il tema «health and wellbeing nella propria strategia di specializzazione intelligente in ambito di programmazione comunitaria.
- 80 A marzo del 2015 è stata varata la **nuova legge sullo SPORT** per la Provincia di Trento



LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE: elementi di contesto

- 📌 **Unitn ha inserito lo sport nel Piano Strategico** e si focalizzerà in futuro sulla riforma del progetto di Dual Career TopSport ed incentiverà collaborazioni EUREGIO

- 📌 Ad ottobre 2014 in ambito **EUREGIO** è stata sottoscritta una **deliberazione volta alla predisposizione di un programma comune pluriennale** per:
 1. la costituzione di un «network dell'Euregio per lo Sport» che coinvolga università, enti e organismi di ricerca nonché enti ed associazioni rappresentative di categorie economiche interessate allo sport
 2. Il monitoraggio delle imprese operanti nel settore sport
 3. La proposta per candidature di grandi eventi sportivi
 4. L'individuazione delle Province di Trento, Bolzano e del Land Tirolo come luogo di sperimentazione interdisciplinare, osservatorio transazionale e avanguardia nell'unire sport, innovazione, università e impresa come cluster transfrontaliero nella prospettiva di rispondere unitamente a progetti europei e a sfide future per migliorarne la qualità della vita dei cittadini.



LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE: elementi di strategia emergente

Come già detto Il Trentino è, ad oggi, un territorio straordinario e naturalmente vocato al wellbeing, grazie ad una sorta di «infrastrutturazione naturale», ad alcune vocazioni strutturali e ad una prima fase non indirizzata in modo strategico di «infrastrutturazione deliberata»

A fianco delle eccellenze strutturali, il territorio ha assistito allo sviluppo di **eccellenze “native”**:

- 🏆 **campioni** individuali (Franco Nones, Francesco Moser, Gianni Demadonna, Mariano Scartezzini, Giordano Benedetti, Lorenzo Bernardi, Thomas Degasperi, Cristian Zorzi, Matteo Anesi, Antonella Bellutti)
- 🏆 **eventi** periodici, annuali o unici (Marcialonga di Fiemme e Fassa, Mondiali di sci nordico, Universiadi, Charly Gaul),
- 🏆 **team di eccellenza** (Trentino Volley e Aquila Basket)

Si tratta ad evidenza di **“elementi ed attori del sistema- sport-territorio”** nati anche grazie al DNA sportivo del territorio, ma non all’interno di un disegno strategico, che hanno dimostrato **la loro capacità di generare indotto naturale dal punto di vista sociale** ma solo parzialmente dal punto di vista del modello industriale ed economico andando ad incidere più su lifestyle e orientamento delle passioni e della spesa per il tempo libero delle persone, che sugli assetti di un rinnovato modello di sviluppo sostenibile del territorio.





LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE:

Soggetti, ruoli, effetti

Rispetto a questo aspetto di indagine sulle capacità di trasferimento degli elementi legati al DNA sportivo del territorio e delle connesse potenzialità all'ecosistema economico, si nota come - in mancanza di una strategia dichiarata e chiaramente orientata allo SPORT come driver di sviluppo- **il settore privato abbia sviluppato le proprie dimensioni più in una logica di industria turistica** (si pensi anche agli importanti sforzi realizzati per portare sul territorio i ritiri pre-campionato delle più importanti squadre di calcio nazionali ed internazionali, ben consci dell'indotto generato da tali eventi) **che non in una logica di industria di filiera** (eccezion fatta per società di impianti a fune, scuole di sci e vela, ed alcuni brand leader nei mercati di riferimento quali La Sportiva di Ziano di Fiemme).

Per converso **il settore pubblico ha definito, sviluppato realizzato ed ora controlla, gestisce, finanzia o detiene la proprietà di gran parte dei centri balneari e termali, di gran parte degli impianti a fune, di tutte le piste ciclabili**, cioè delle infrastrutture turistiche, dimostrando indirettamente la centralità strategica di tali asset.



LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE:

Soggetti, ruoli, effetti

Non si può dire esistano elementi inerziali che, da queste eccellenze, generino automaticamente una filiera economico/industriale legata ai diversi ambiti sportivi.

Campioni, eventi e team trasferiscono sensibilità verso lo sport e contribuiscono a rendere “fertile” il territorio rispetto al tema-SPORT ed attrattivo il territorio dal punto di vista dei cluster turistici ma non bastano per avviare una naturale proiezione imprenditoriale verso lo sport come possibile mercato.





LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE:

Soggetti, ruoli, effetti

Parimenti, osservando la naturale tendenza del new business generato sul territorio dagli interventi legati all'avvio ed il sostegno delle start-up, pare che le nuove generazioni abbiano compreso con maggiore focalizzazione (magari semplicemente per prossimità con le proprie passioni) le potenzialità di sport e benessere come vero e proprio mercato ed abbiano già mostrato la potenzialità in nuce del link tra innovazione, sport, salute e benessere. A questo proposito vale la pena ricordare, tra gli altri, Peaceloveandskiing www.peaceloveandskiing.com quale modello di innovazione di mercato, Widerun www.widerun.com per innovazione di prodotto, Aquila Basket www.aquilabasket.it come modello di innovazione sociale, www.libonsport.com quale elemento di innovazione tecnologica, www.palladiumsportmanagement.it quale elemento di innovazione di processo.

Appare anche in questo caso evidente come non si possa asserire che il solo emergere di alcune sporadiche idee di impresa legate allo SPORT non possa identificare di per sé una tendenza in atto verso la costituzione di un cluster, né come un territorio possa affidare le proprie chance di sviluppo sostenibile ed innovazione alla naturale gemmazione di startup spontaneamente correlate all'ambito sportivo.





LO SPORT COME FATTORE DI SVILUPPO LOCALE:

Il cerchio da chiudere

Sovrapponendo questi elementi di analisi della situazione attuale e cioè:

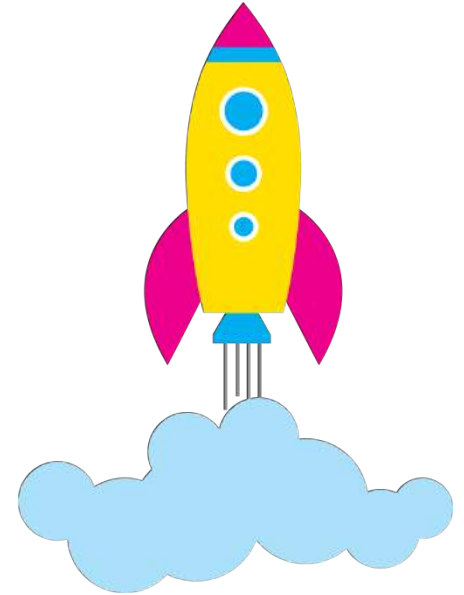
- 80 disponibilità di un territorio vocato
- 80 esistenza di eccellenze strutturali
- 80 prime evidenze circa l'impatto economico dello sport sul territorio
- 80 continua nascita di eccellenze individuali o di team in grado di generare attrattività verso lo sport
- 80 recente nascita di new business autonomamente indirizzato ai temi di sport e benessere
- 80 ambito privato maggiormente indirizzato allo sviluppo di iniziative a servizio di sport e benessere (turismo ed esercizi pubblici) anziché con core-business sport e benessere

con quanto già espresso rispetto all'importante dotazione del territorio in tema di centri di ricerca e di infrastrutture ed in tema di flussi in incoming generati a livello turistico dal sistema sport-territorio, appare evidente che la **costruzione di una strategia "distrettuale" legata ai temi dello sport, della salute e del benessere, possa contribuire ad indirizzare gli sforzi degli attori privati** lungo percorsi già individuati, **a favorirne lo sviluppo e la generazione di efficienze** di sistema e di rete ed a **valorizzare e coordinare quanto di "spontaneo" e di "emergente" il territorio già propone**, non potendosi certo oggi affermare che quanto oggi esiste in Trentino rappresenti un sistema dell'industria dello sport, per quanto possa certo costituire un buon punto di partenza.





CONCLUSIONI





LA NECESSITA' DI UNA STRATEGIA SPORT-RELATED

La sfida appare dunque chiara: **elevare lo SPORT al rango di catalizzatore ed attivatore del Territorio, in grado di favorire innovazione, competitività, attrattività e sviluppo sostenibile.**

Lo SPORT può assumere tale ruolo per una pluralità di motivi:

- 📌 È un tema coerente con il territorio
- 📌 È un tema-mainstream, declinabile su una molteplicità di livelli
- 📌 È un tema multigenerazionale
- 📌 E' un tema positivo
- 📌 Esiste un substrato fertile e spontaneo su cui poggiare

Affinché lo SPORT possa diventare driver di innovazione e sviluppo per il territorio occorre che tale tema venga sviluppato all'interno di una chiara definizione strategica. **L'allineamento di quella che sembra già essere una sorta di inconsapevole strategia attuata ad una consapevole strategia dichiarata legata allo SPORT appare dunque il «passaggio di paradigma» in grado di trasformare l'insieme non coordinato di evidenze enunciate in un percorso di sviluppo del Territorio credibile e sostenibile.**



NECESSITA' E VANTAGGI NELL'ADOZIONE DI UNA STRATEGIA

Il processo di generazione di una strategia che poggi sull'architrave dello SPORT deve di necessità:

- 80 Coordinarsi con la strategia complessiva del territorio
- 80 Definire un panel di obiettivi chiari e definiti
- 80 Individuare e coinvolgere gli stakeholder e comprendere le loro attese
- 80 Prendere consapevolezza dello stato dell'arte, mettere a fattore comune le molteplici iniziative e le risorse già attive sul territorio
- 80 Costituire un team di lavoro dotato di risorse, autorevolezza, responsabilità e autonomia in grado di valorizzare le competenze pubbliche e private
- 80 Definire logiche e metriche per la corretta allocazione delle risorse finanziarie da destinarsi allo SPORT
- 80 Identificare gli elementi di maggiore attrattività del territorio al fine di favorire gli investimenti esogeni in tema di SPORT

Disporre di un piano strategico legato allo SPORT consentirà di:

- 80 Comunicare in modo trasparente ed univoco con gli stakeholders
- 80 Definire in maniera chiara ed oggettiva gli obiettivi da raggiungere
- 80 Disporre di uno strumento al quale riferire le azioni da intraprendere
- 80 Valorizzare le risorse ed il sistema-SPORT esistente attraverso processi di confronto e generazione delle idee e delle iniziative più strutturato.



VERSO UNO SPORT SYSTEM ENVIRONMENT

L'adozione di una strategia di sviluppo del territorio che veda lo **SPORT COME FULCRO DI INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE** appare dunque una sfida credibile e coerente.

Gli elementi nativi, strutturali, endemici, spontanei rappresentano una dotazione di base che rischia di essere poco efficace nel lungo periodo, se non canalizzata e coordinata.

Il Trentino, attraverso lo SPORT, può diventare una **piattaforma socio-economica unica in ambito internazionale**, uno **SPORT SYSTEM ENVIRONMENT** in grado di **attrarre la grande industria dello sport** per investimenti in infrastrutture e ricerca per sviluppare percorsi di trasferimento tecnologico continuativi e coerenti, valorizzando i centri universitari e di ricerca disponibili e creando posti di lavoro qualificati; di **far crescere i campioni del futuro** e di accompagnarli nel percorso post-agonistico; di **elaborare percorsi di double career** e di **assecondare le esigenze degli studenti-sportivi**; di **trasferire il piacere dello sport** e della vista sana nell'intera popolazione; di **mappare con continuità e precisione gli indicatori di performance** dei piani operativi e dei soggetti deputati a svilupparli; di **attrarre i migliori startupper in ambito sportivo** su scala internazionale; di **ospitare con cadenze programmate eventi sportivi di rilievo assoluto**; di mantenere efficienti e costantemente aggiornati gli **impianti sportivi**; di presentarsi **a livello comunitario** con continuità nella proposizione di **progettualità legate ai temi dello sport**; di sviluppare **percorsi di specializzazione universitaria e post-universitaria legati allo sport**.