

# LO SPORT COME UN'AZIENDA: UN CONTRIBUTO AL DISABILITY SPORT MANAGEMENT\*

I. CAVALLINI

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

## RIASSUNTO

Ragionando in termini puramente economici, le società fronteggiano da sempre, e in qualunque area geografica, il *trade off* tra risorse scarse e bisogni illimitati (il cosiddetto “problema economico” o *economic dilemma*). A partire dalla Rivoluzione industriale che ha interessato inizialmente l'Inghilterra della seconda metà del XVIII secolo, il problema economico è stato affrontato prima affiancando, e poi progressivamente sostituendo i “tradizionali” operatori economici, quali famiglie e apparati statali, con organizzazioni economiche capaci di produrre volumi sempre più ampi di beni con un minor dispendio di risorse (le aziende). La nascita e l'evoluzione del fenomeno aziendale hanno spostato su di esso il *focus* delle scienze economiche, e ne hanno determinato la comparsa, nel mondo della ricerca, di altre più *business-oriented* come, in Italia, l'Economia Aziendale o, nel mondo anglosassone, degli studi di *management* e di organizzazione. Lungi dall'aver risolto, semmai solo contenuto, il dilemma economico, le scienze economico-aziendali cercano di applicare concetti e strumenti tipici del mondo produttivo a campi di attività umana sempre più vasti e diversificati, ivi incluso lo sport.

**Parole chiave:** Dilemma economico · Management · Management dello sport · Inclusione · Sport per disabili

## ABSTRACT

*Thinking in purely economic terms, societies always and in any geographical area face the trade off between meagre resources and unlimited needs (the so-called “economic problem” or economic dilemma). From the Industrial Revolution, that has initially concerned the England on the second half of the 18th century, the economic problem has been addressed before placing side by side and then progressively replacing the “traditional” economic operators, such as families and State bureaucracies, with economic organizations capable of producing increasingly wide volumes of goods with a lower resources’ expenditure (so-called “aziende”). The inception and evolution of the “azienda-phenomenon” have moved on it the economic sciences’ focus. They’ve also caused the merge, in the world of research, of other more business-oriented sciences as, in Italy, the so-called “Economia Aziendale” or, in the Anglo-Saxon environment, the studies on Management and Organization. Far from having solved (if anything, only limited), the economic dilemma, the economic and business sciences seek to apply concepts and tools typical of the productive world to increasingly wide and diversified fields of human activity, including sport.*

**Key words:** Economic dilemma · Management · Sport management · Inclusion · Disability sport

\* Versione riveduta, corretta e ampliata della Relazione presentata all'Incontro *Tecnologie, Sport e Disabilità* nell'ambito del Festival Internazionale della Robotica (Pisa, 10 settembre 2017). Un particolare ringraziamento al Prof. Marco Gesi, coordinatore dell'incontro, per l'invito formulato e per i suggerimenti utili alla stesura del lavoro.

## INTRODUZIONE

L'obiettivo di approfondire in ottica economica il tema dei legami tra sport e disabilità nasce dalla constatazione, adeguatamente dimostrata in letteratura, di un *gap* che “affligge” proprio quelle scienze – in particolare, l'Economia Aziendale e

il Management – che, studiando i comportamenti e le condizioni di equilibrio degli operatori economici, si prefiggono di cercare soluzioni adeguate ai problemi di convenienza economica.

Quanto è vasta e approfondita la produzione scientifica che inquadra e sviluppa lo sport secondo canoni tipicamente aziendali (*sport*

*management*), e che ha contribuito a fare di questa attività uno strumento, in certi casi formidabile, di creazione di valore economico o, perlomeno, di soluzione al problema della convenienza economica delle attività umane, tanto è ristretta e modesta la riflessione intorno all'utilità che lo sport può avere nel trasformare la disabilità stessa in un fattore di segno positivo nell'equazione che misura l'equilibrio economico degli operatori.

## MATERIALI E METODI

Pur nella piena consapevolezza<sup>11</sup> della difficoltà di applicare all'economia aziendale e al management il solo metodo ipotetico-deduttivo (dal generale al particolare, ossia costruire teorie partendo da alcune premesse e attuando un processo logico che identifica relazioni di causa-effetto tra concetti), al punto che le conoscenze generate in questo modo risultano “molto limitate e spesso banali”, la brevità del lavoro impedisce di utilizzare anche una verifica empirica che, mediante le ripetute osservazioni di un fenomeno, permetta di formulare una teoria universale (induzione: dal particolare al generale) o anche solo ipotesi e teorie provvisorie (abduzione: dall'osservazione del fenomeno a conclusioni probabili o accettabili).

Economia aziendale e management, in quanto scienze sociali, sono tanto più efficaci nei processi di generazione della conoscenza scientifica, quanto più è integrato l'utilizzo di entrambi i metodi, di cui quello deduttivo fa derivare razionalmente una certa conclusione da premesse più generiche, mentre l'induttivo parte da singoli casi particolari per stabilire teorie o ipotesi. Necessaria conseguenza a livello di materiali utilizzati, sempre permanendo nel campo economico-aziendale e manageriale, è che il metodo deduttivo si avvale di un'approfondita analisi della letteratura, mentre quello induttivo si avvale di uno o più *case study*.

Per questa ragione, il presente lavoro si può ricondurre all'alveo della c.d. “ricerca esplorativa teorica”<sup>5</sup>, tipicamente deduttiva e priva un'osservazione dei fatti esplicita e sistematica, che nella sua formulazione originaria si prefigge per l'appunto di estendere l'applicazione di una teoria già esistente a nuovi ambiti, proponendone eventuali varianti. Nel nostro caso, infatti, si pone in essere un processo logico che, ricorrendo pre-

valentemente all'analisi della letteratura, individua una relazione tra i benefici economici generati dalla “managerializzazione” dello sport e la possibilità di ridurre il c.d. “dilemma economico” generato dall'inclusione delle persone disabili: la *sport management theory* potrebbe dunque estesa all'ambito più specifico dello sport per disabili e aiutare – con le dovute varianti e i necessari adattamenti – nella formulazione di una *disability sport management theory*.

Il limite del lavoro attiene ovviamente al fatto che solo ripetute osservazioni di fenomeni e verifiche empiriche, e dunque l'integrazione – tipica delle scienze aziendali e manageriali – tra deduzione e induzione potranno confermare l'adattabilità di una teoria, già validata scientificamente, al nuovo contesto oggetto di studio.

## RISULTATI

L'inclusione delle persone affette da disabilità non può che rappresentare un obiettivo che la società deve porsi, e non solo per ragioni strettamente sanitarie e legate alla salute, ma anche di chiaro stampo economico.

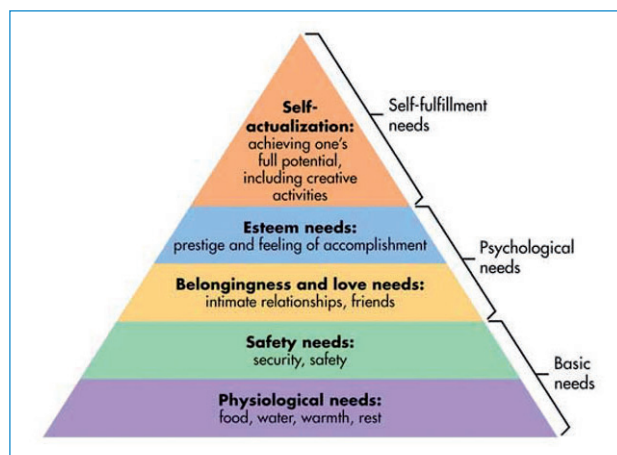
Per spiegare l'aspetto economico legato all'inclusione delle persone disabili è opportuno ricorrere a una delle leggi fondamentali delle scienze economiche: il cosiddetto dilemma (o problema) economico.

Il cosiddetto problema economico è alla base stessa della nascita, nel lasso di tempo conosciuto come prima rivoluzione industriale, della moderna attività economica organizzata in forma di azienda. Fino a quel momento (e a tutt'oggi, nelle poche aree del mondo ancora sottoposte a un elevato grado di arretratezza), la soluzione al problema economico era affidata alla sola attività svolta dai singoli individui o da forme più meno embrionali di organizzazioni economiche, come le famiglie stesse o gli apparati statali/pubblici.

Generalizzando, si può affermare che il dilemma economico caratterizzi qualunque periodo storico e interessi (o abbia interessato) qualsiasi area geografica del pianeta: esso, infatti, non consiste in nient'altro che quel contrasto tra bisogni e risorse, con cui l'umanità combatte fin dal suo apparire. Da un lato del problema, i bisogni avvertiti – consciamente o inconsciamente – dall'essere umano, per definizione illimitati sia nel senso della

loro ampiezza (come brillantemente illustrato già nel 1954 dallo psicologo Abraham Maslow: si veda figura 1), sia perché più o meno immediatamente risorgenti non appena soddisfatti. Dall'altro, i mezzi (o risorse), limitati per definizione con la sola eccezione di alcuni elementi naturali.

Il dilemma economico è affrontato – come detto, in qualunque circostanza spazio-temporale – attraverso l'attività economica, che si può dunque definire come la produzione di beni necessaria a compensare la scarsità naturale di risorse, e di conseguenza a soddisfare bisogni sempre più ampi nel



**Fig. 1** - Maslow's pyramid of human needs.  
Fonte: nostra rielaborazione.

più breve tempo possibile dopo la loro insorgenza o “ri-sorgenza” (questione della distribuzione dei beni, che qui non viene affrontata per ragioni di coerenza scientifica e di brevità del lavoro).

Come anticipato qualche riga sopra, l'attività economica storicamente affidata ai singoli individui, alle famiglie o agli apparati statali, a partire dal XVIII secolo (in coincidenza con lo “scoppio” della prima Rivoluzione industriale inglese) deve affrontare la sfida di produrre volumi più ampi contenendone ancor di più i costi. L'incremento dei consumi, trainato dall'aumento della popolazione, dall'espansione dei confini geografici per ragioni scientifiche e commerciali, dal conseguente ampliamento della base della piramide di Maslow, aggrava il dilemma economico nonostante una maggiore disponibilità e uno sfruttamento più intenso delle risorse (soprattutto di quelle naturali).

Il compito di individuare e applicare metodi di produzione più efficienti (meno risorse utilizzate) e più efficaci (più bisogni soddisfatti), in definitiva di contrastare il dilemma economico, è ora affidato alle aziende, moderni operatori economici che trainano il cambiamento anche a livello scientifico: non più solo quella “arte di tenere i conti” – ossia la Ragioneria o contabilità che dir si voglia – sistematizzata e codificata da Fra' Luca Paciolo nel lontano 1494, bensì “tendenze nuove negli studi di ragioneria”, per riprendere il titolo della celeberrima Prolusione pronunciata da Gino Zappa per l'inaugurazione dell'anno accademico 1926-27 all'Università “Ca' Foscari” di Venezia, manifesto fondativo dell'Economia aziendale che viene definita per la prima volta come una vera propria “scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende”.

E proprio al fine di attribuire all'Economia Aziendale quel carattere di scienza che fino ad allora le era stato precluso (a differenza dell'economia teorica e dell'economia politica), il suddetto Autore riunì in un corpo unico di principi e metodi la «Rilevazione» (ossia la Ragioneria, da sempre considerata una Tecnica e non una Scienza), la «Organizzazione» e la «Gestione» aziendali. E sono queste ultime due branche, in modo particolare la “gestione”, tradotta come «Management», che hanno invece trovato ampio sviluppo negli studi aziendali di matrice anglosassone.

Da un lato, infatti, il “canonico” approccio “oggettivo” dello Zappa, che nel corso dei decenni si è evoluto – grazie a un'intensa produzione scientifica – in una visione dell'azienda come “sistema”, ossia come un insieme, decisamente numeroso e variegato, di elementi coordinati e interrelati, tra i quali il sub-sistema del management assume la medesima importanza del sub-sistema della produzione, di quello dei rapporti con l'ambiente esterno, e di quello delle informazioni. Dall'altro, l'anglosassone approccio “soggettivo”, dove ciò che assume veramente rilievo sono le decisioni del management – inteso come organi di governo – sugli obiettivi da perseguire, l'organizzazione e la gestione delle risorse destinate agli obiettivi stessi, e il controllo sul loro effettivo raggiungimento.

Non esiste, infatti, probabilmente modo migliore di definire il *management* come l'«operare con le risorse umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione [qui intesa

come azienda] svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo»<sup>20</sup>. Un altro passaggio di estremo interesse del testo appena citato attiene alla natura “universale” del management, in quanto si fonda su un *corpus* di conoscenze che «è tendenzialmente applicabile a tutte le situazioni, nelle più svariate organizzazioni – aziendali, governative, educative, sociali e religiose, ecc.»<sup>20</sup> e, dunque, anche sportive: non stupisca, dunque, l'anticipo con cui gli studiosi anglosassoni, rispetto ai colleghi europei (e italiani) in particolare sono arrivati a modellare e adattare quel corpo di conoscenze per gettare le basi di una *sport management theory*, né la maggiore produzione scientifica che ancora caratterizza alcuni di quei gruppi di ricerca.

Se dunque il carattere universale del management ha consentito l'applicazione delle teorie scientifiche di riferimento anche all'ambito sportivo, un analogo processo di adattamento dovrebbe essere possibile anche per l'ambito della disabilità, passando proprio attraverso le evidenze ottenute con gli studi di *sport management*.

Del resto si è visto, dalla definizione riportata in precedenza, la centralità del concetto di “obiettivo” rispetto all'attività manageriale: gli organi di governo svolgono approfonditi processi di pianificazione al fine di individuare gli obiettivi aziendali; organizzano le risorse e guidano la struttura in funzione degli obiettivi stessi; ne controllano l'effettivo raggiungimento.

Con oltre un miliardo di persone nel mondo afflitte da una qualche forma di disabilità - un numero non solo impressionante, che corrisponde a circa il 15% dell'intera umanità, ma anche in costante aumento – il *framework* teorico-concettuale descritto fin qui sembra trovare piena realizzazione. La piena inclusione delle persone disabili rappresenta un obiettivo di assoluta priorità non solo per ragioni di natura socio-sanitaria, ma anche e – ci permettiamo di azzardare – soprattutto di natura economica: i dati appena esposti, infatti, sono una chiara esemplificazione del dilemma economico rappresentato dal contrasto bisogni/risorse: tassi di crescita così consistenti, e così rapidi, della quota di popolazione disabile appaiono non più sostenibili, sicuramente non nelle economie arretrate, e neppure nei paesi maggiormente sviluppati che dovranno giocoforza farsi carico, anche in questo specifico ambito, di quelli più poveri.

Non è dunque in discussione l'esistenza stessa dell'obiettivo (l'inclusione anche economica delle persone affette da disabilità), quanto il processo di pianificazione, organizzazione, gestione e guida per il suo raggiungimento. Ed è a questo punto del processo logico-deduttivo che s'inserisce il confronto con l'attività scientifica, sintetizzabile in una *sport management theory* già ampiamente validata<sup>2</sup>, i cui principi sostengono la necessità di stabilire obiettivi di profitto, di gestire le organizzazioni sportive secondo criteri manageriali, di adottare logiche di mercato anche nell'ambito di un'attività socio-ricreativa qual è lo sport, in virtù della già ricordata “universalità del management”.

Qualora, infatti, l'obiettivo (manageriale) dell'inclusione delle persone disabili attraverso lo sport venisse perseguito adottando quei criteri che hanno trasformato un'attività ludica in un business consolidato, l'inclusione stessa verrebbe ottenuta in misura più ampia (efficacia) e con un minor dispendio di risorse (efficienza). Gli atleti disabili, da mero costo socio-economico quali possono essere considerati allo stato attuale, assurgerebbero al rango di risorse umane, attive e produttive per la propria comunità e per l'economia stessa. Minori costi e maggiori risorse significherebbero, in definitiva, aver individuato la via quanto meno per “contenere” – in quanto scientificamente provato che sia ineliminabile – il problema o dilemma economico generato dalla disabilità.

A beneficio del lettore, il ragionamento può essere sintetizzato nel modo seguente:

- la crescente incidenza della disabilità comporta - in termini prettamente economici - un incremento dei costi ad essa associati;
- per questa via si acuisce ulteriormente il dilemma economico rappresentato dal *trade off* tra risorse scarse e bisogni illimitati;
- l'inclusione delle persone con disabilità attraverso lo sport ne aiuta l'inclusione sociale. Se gestiti con criteri manageriali, i progetti di *disability sport* (DSM) favoriscono l'inclusione anche sul mercato del lavoro e nelle realtà produttive;
- l'incremento di valore delle persone disabili, intese come risorse produttive, ne riduce il costo economico e dunque, in ultima istanza, contribuisce a limitare il dilemma economico.

Di quanto esposto finora si può tentare, inoltre, una semplice rappresentazione grafica:



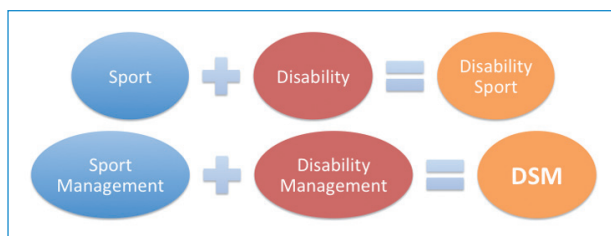


**Fig. 2** - Successione logica del DSM.  
Fonte: nostra rielaborazione.

## DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

La *content analysis* svolta da Shapiro e Pitts (2014), non più attualissima ma che in virtù della sua profondità temporale (decennio 2002/2012) rimane una *milestone* della ricerca nel campo dello sport management, mostra dati incontrovertibili: degli oltre 5.000 articoli presi in considerazione nello studio, solamente lo 0,16% (89, in valore assoluto) atteneva al tema del disability sport. Un'analoga *systematic literature review*, condotta in ambito nazionale, condurrebbe senza dubbio a risultati ancora più modesti.

Il *gap* della letteratura accademica si accompagna e, presumibilmente, si condiziona vicendevolmente con quello che colpisce l'offerta formativa *undergraduate*: una breve ricognizione, condotta sulle banche dati MIUR, evidenzia come circa la metà degli Atenei statali offra curricula triennali in Scienze Motorie (dato che scende al 36% includendo nel campione Università private e telematiche), più di un terzo curricula magistrali nello stesso settore, ma solo un quarto abbia attivato corsi di laurea in Scienze e tecniche dello sport, per giungere a un desolante 6% (4 Atenei, in valore assoluto) che forniscono ai propri studenti l'opportunità di formarsi in Organizzazione e gestione dello sport (leggasi *sport management*). Il management dello sport è, nel contesto attuale degli studi economico-aziendali (prevalentemente, ma non esclusivamente, in quelli di matrice anglosassone), una delle branche di ricerca più prolifiche, e forse anche tra quelle con maggio-



**Fig. 3** - Dalla disabilità al *disability sport management*.  
Fonte: nostra rielaborazione.

ri prospettive di sviluppo. Qualora però il mondo accademico non dedichi sforzi adeguati e sufficienti energie alla ricerca (*research*), all'insegnamento (*education*) e alla formazione (*learning*) sul tema del legame tra sport e disabilità (*disability sport*) in una prospettiva economico-aziendale, risulterà particolarmente arduo, sul piano scientifico, operare quello stesso avanzamento di conoscenze (*knowledge*) e di strumenti (*tool*) che ha consentito di trasformare un'attività sociale di per sé destinata alla tutela della salute, al benessere e al divertimento (lo sport) in un'attività economica in grado di produrre valore massimizzando la soddisfazione di determinati bisogni e al tempo stesso contenendo l'utilizzo di risorse (lo *sport management*).

## BIBLIOGRAFIA

1. Ammon R., Southall R. M., Blair D. A., *Sport facility management: Organizing events and mitigating risks*, Fitness Information Technology, Morgantown, WV 2012.
2. Andrew D. P., Pedersen P. M. & McEvoy C. D., *Research methods and design in sport management*, Human Kinetics, Champaign, IL 2011.
3. Bailey S., *Athlete first: a history of the Paralympic movement*, Wiley & Sons, London 2008.
4. Barr C., *Principles and practice of sport management*, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury, MA 2011.
5. Charreire S., Durieux F., *Exploring and testing*, in Thietart et al., *Doing management research: A comprehensive guide*, Sage, London 2001.
6. COSMA (Commission on Sport Management Accreditation), *Accreditation manual*, <http://www.COSMA.org>, 2006.
7. Cottingham M., Phillips D., Carroll, M., et al., *The development and validation of the motivation scale for disability sport consumption*, Annual conference of the Sport Marketing Association 2011.
8. DePauw K.P., Goc Karp G., *Integrating knowledge of disability throughout the physical education curricula: An infusion approach*, Adapted Physical Activity Quarterly 1994; 11: 3-13.

9. DePauw K. P., Gavron S. J., *Disability and sport* (2nd Ed.), Human Kinetics, Champaign, IL 2005.
10. Di Palma D., Tafuri D., *Special needs and inclusion in sport management: a specific literature review*, Sport Science 2016; 9: 24-31.
11. Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano 2005.
12. Ferguson P., *Infusing disability studies into the general curriculum*, National Institute for Urban School Improvement, Tempe, AZ 2006.
13. Fielding L. W., Pitts B. G., Miller L. K., *Defining quality: Why should educators in sport management programs be concerned about accreditation?*, Journal of Sport Management 1991; 5:1-17.
14. Higgins K., *High hurdles*, Marketing Management 1996; 4: 6-9.
15. Hoye R. et al., *Sport management: principles and applications*, Routledge, London 2015.
16. Hums M.A., Hancock M., *Sport management: Bottom lines and higher callings*, in Gillentine A., Baker R.E., Cuneen J., *Critical essays in sport management*, Holcomb Hathaway, Scottsdale, AZ 2012.
17. Hums M.A., Moorman A.M., Fay, T., *Educating future sport managers about the Paralympic Games: Integrating the Paralympic Games into a sport management curriculum*, Proceedings of the 2003 VISTA Paralympic Congress, Bollnas, Sweden 2003.
18. Hums M.A., Moorman A. M., Wolff E. A., *A different lens: Examining disability sport from a sport management perspective*, <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:377906>, 2007.
19. Kasser S. L., Lytle R. K., *Inclusive physical activity: A lifetime of opportunities*, Human Kinetics, Champaign, IL 2005.
20. Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri P.H. Jr, *Management : concetti e applicazioni*, Franco Angeli, Milano 1996.
21. Mullin B., Hardy S., Sutton W., *Sport marketing*, Human Kinetics, Champaign, IL 2007.
22. NASPE-NASSM (National Association for Sport and Physical Education-North American Society for Sport Management), Sport management program standards and review protocol, NASPE-NASSM, Reston, VA 2000.
23. Pedersen P.M., Pitts, B.G., *Investigating the body of knowledge in sport management: A content analysis of the Sport Marketing Quarterly*, The Chronicle of Physical Education in Higher Education 2001; 12(3): 8-9, 22-23.
24. Pitts B., *Examining Sport Management Scholarship: A Historical Review of the Sport Marketing Quarterly*, Sport Marketing Quarterly 2002; 11(2): 84-92.
25. Pitts B. G., Pedersen P. M., *Examining the body of scholarship in sport management: A content analysis of the Journal of Sport Management*, The Sport Management and Related Topics Journal 2005, 2(1): 33-52.
26. Pitts B. G., Danylchuk K., *Examining the body of knowledge in sport management: A preliminary descriptive study of current sport management textbooks*, Sport Management Education Journal 2007; 1(1): 40-52.
27. Rizzo T. L., Broadhead G. D., Kowalski E., *Changing kinesiology and physical education by infusing information about individuals with disabilities*, Quest 1997; 49: 229-237.
28. Shapiro D., Pitts B. G., Hums, M., et al., *Infusing disability sport into the sport management curriculum*, Choregia: Sport Management International Journal 2012; 8(1): 101-118.
29. Shapiro D., Pitts, B. G., *What little do we know: Content analysis of disability sport in sport management literature*, Journal of Sport Management 2014; 28: 657-671.
30. Shapiro D., Pitts, B. G., *People with disabilities and sport: An exploration of topic inclusion in sport management*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education 2017; in press.
31. Sherrill C., *Disability, identity and involvement in sport and exercise*, in Fox K.R., *The physical self: From motivation to well being*, Human Kinetics, Champaign, IL 1997.
32. Stergioulas A., Tripolitsioti A., *Sports organization for the disabled in Greece*, Choregia: Sport Management International Journal 2007; 3(2): 51-56.
33. Winnick J. P., *Adapted physical education and sport*, Human Kinetics, Champaign, IL 2005.
34. World Health Organization, [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report/en/index.html](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/en/index.html), 2011.

#### CORRISPONDENZA:

Iacopo Cavallini  
Via Cosimo Ridolfi, 10, 56124 Pisa  
Tel.: +39 0502216411  
email: iacopo.cavallini@unipi.it