UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Il mercato delle macchine per il fitness: uno studio dell'offerta di soluzioni digitali nell'ottica di una digital disruption. I casi Technogym, Brunswick Corporation, AmerSport e Johnson Health Tech"

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO: ALESSANDRO PECCOL

MATRICOLA N. 1113102

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE 1

2. COSA SI INTENDE PER “DIGITAL DISRUPTION” 3

2.1. ORIGINE DEL TERMINE E PRIMI STUDI 3

2.2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL FENOMENO 6

2.3. ALCUNI ESEMPI 11

2.4. LE MACCHINE PER IL FITNESS: ANALISI DEL MERCATO 15

2.5. PRESENTAZIONE DEI PLAYER: STORIA, STRATEGIA, OFFERTA PRODOTTI, OFFERTA DIGITAL 18

2.5.1. TECHNOGYM 18

2.5.2. BRUNSWICK CORPORATION 22

2.5.3. AMER SPORT 26

2.5.4. JOHNSON HEALTH TECH: STORIA E STRATEGIA 28

3. UN CONFRONTO TRA LE OFFERTE DI SOLUZIONI DIGITALI IN RELAZIONE ALLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA “DIGITAL DISRUPTION” 32

4. CONCLUSIONI 37

BIBLIOGRAFIA 39

1. INTRODUZIONE

L'argomento presentato in questo elaborato tratta innanzitutto il tema della "Disruptive Innovation", e, nello specifico, il tema della "Digital Disruption".
Muovendo da un inquadramento teorico di questi argomenti, che verterà sulle origini del fenomeno, la sua evoluzione e alcuni casi di studio ampiamente discussi come il mercato degli hard-disk e del servizio di trasporto Uber, si passerà poi a una presentazione del mercato delle macchine per il Fitness. Di questo verranno presentati i player più importanti sotto il profilo dei ricavi annui, e le proposte di "Digital Solution" che offrono. Dall'osservazione della loro posizione nel mercato, unita alla presentazione di alcuni player recenti che hanno adottato un diverso business model, si proverà a inquadrare lo stato dell'arte sulla "Digital Disruption" nel settore delle macchine per il fitness.

L'obiettivo di questo elaborato è, quindi, inquadrare i fenomeni di "Disruptive Innovation" e "Digital Disruption" e quali siano le caratteristiche distintive di questi processi; successivamente, in riferimento al mercato delle macchine per il fitness, si intende fare il punto sulle azioni intraprese da alcuni dei player più rilevanti per fare fronte al mutamento di domanda del consumatore, e, infine, si metteranno a confronto tra loro l'offerta di soluzioni digitali da parte dei produttori di macchine per il fitness allo scopo di verificane la conformità con alcune caratteristiche distintive del fenomeno della "Digital Disruption" individuate nella trattazione.
Il mercato dei fitness club in generale è in crescita ad un tasso del 4% annuo secondo il rapporto EuropeActive del 2017 (EuropeActive, 2017); a supporto di questo fenomeno, diversi players hanno consolidato la propria posizione e ora anticipano i trend del settore o dettano essi stessi nuove tendenze, il mondo, nel suo complesso, sta sviluppano sempre più sensibilità verso il tema della salute fisica come dimostrano le campagne di informazione promosse dalla "European Health and Fitness Association" (EFA, 2018).
Nel complesso, la Wellness Economy Globale, definita come l'insieme delle industrie che consentono al consumatore di incorporare le "Wellness Activities and Lifestyle" nella propria vita, e che ricomprende 10 diversi segmenti che verranno specificati in seguito, è cresciuta nel periodo 2013-2016 ad un tasso costante del 10,6%, raggiungendo nel 2015 il valore complessivo di 3.700 miliardi di dollari (Global Wellness Economy monitor, 2017).
A questo scenario si può aggiungere una sempre maggiore richiesta di personalizzazione e coinvolgimento da parte dell'utente finale, anche attraverso l'adozione di nuove tecnologie, come evidenziato dall'evoluzione dei trend del mercato del fitness, che vede ai primi posti

l'utilizzo di tecnologie indossabili, l'allenamento ad alta intensità e le classi di allenamento di gruppo (Thomson, Walter 2017).

A questi mutamenti di scenario, i produttori stanno rispondendo con un'offerta di soluzioni digital per creare un network o una piattaforma con cui permettere un'interazione costante tra l'utente e il personal trainer, tra il personal trainer e il gestore della palestra e tra utente e gestore. In questo elaborato vengono presi come riferimento gli ecosistemi sviluppati da ciascuno dei player più rilevanti: MyWellness di Technogym, HaloFitnessCloud di Brunswick, PrevaNetwork di AmerSport e MatrixDigitalSolution della Johnson Health-Tech.

L'abbondante offerta di piattaforme digitali e proposte interattive da parte dei produttori di macchine per il fitness, come accennato precedentemente e sviluppato in seguito, può far credere che le soluzioni digitali abbiano raggiunto anche questo mercato, ma le aspettative dei consumatori potrebbero far presagire il contrario se consideriamo che ai primi posti dei trend del mercato per il 2018 (Thomson, 2017) si trovano fenomeni come l'utilizzo di tecnologie digitali indossabili per monitorare diversi parametri corporei come calorie consumate, qualità dell'allenamento e frequenza cardiaca e trasmettere i dati ricavati direttamente al cloud del produttore e all'applicazione dell'utente.

Questo perché, non c'è settore, impresa, attività che non verrà coinvolta dalla rivoluzione tecnologica, che si tratti di "disruptive innovation" o di "sustaining innovation" (Christensen, 1995; Christensen e Raynor 2013). Anche nel mercato delle macchine per il fitness, le piattaforme digitali sono diventate parte dell'offerta dei produttori più importanti, in modi molto simili tra loro, permettendo maggiore coinvolgimento e personalizzazione. Con questo elaborato si cercherà di fare chiarezza sull'avanzamento dell'offerta digitale nel mercato delle macchine per il fitness e di fornire un'analisi preliminare di un eventuale "disruption" in questo mercato.

2. COSA SI INTENDE PER "DIGITAL DISRUPTION"

2.1. ORIGINE DEL TERMINE E PRIMI STUDI

"Disruption" è un termine affrontato per la prima volta dal ricercatore Schumpeter nel libro "Capitalism, Socialism and Democracy" del 1942, che tratta il concetto di "Disruptive Creation". Secondo l'autore, l'innovazione è un processo di mutazione industriale, che rivoluziona incessantemente la struttura economica [dell'industria] dal suo interno, distruggendo incessantemente le vecchie [industrie] e incessantemente creandone di nuove (Schumpeter, 1942).

Successivamente, il tema della "disruptive innovation" viene affrontato negli anni '90 sulle pagine della rivista "Harvard Business Review" (Christensen, 1995), ponendo in rilievo il fallimento delle società leader di rimanere in vetta alla propria industria quando vengono modificate le tecnologie o il mercato. "Disruption descrive, [infatti] un processo in cui società più piccole e con meno risorse sono in grado di mettere a dura prova business in carica ormai consolidati [e sottrargli le posizioni dominanti]".

Questo si spiega, secondo l'autore, dal fatto che le società sono strettamente legate al core-business e ai bisogni dei core-clients, in cui registrano i margini di profitto maggiori. In questo modo, però, rischiano di trascurare nuovi segmenti di mercato, o nuovi mercati, perché ritenuti poco attraenti rispetto a quelli già serviti, ma non in grado di soddisfare gli obiettivi finanziari prestabiliti. Solitamente, infatti, le aziende che adottano la logica della "sustaining innovation" allocano le risorse economiche destinate all'innovazione in modo da rispondere alle esigenze dei core-clients.

L'analisi che Christensen porta, muove dal fatto che le tecnologie disruptive possiedono caratteristiche diverse da quelle dei prodotti rivolti ai consumatori mainstream*:* difatti per quanto riguarda le qualità che i core-clients richiedono, le nuove tecnologie sono di gran lunga peggiori.

In questo modo le "disruptive innovation" si posizionano nel segmento low-end di mercati già esistenti, o si rivolgono a mercati del tutto nuovi. La velocità con cui poi le tecnologie disruptive procedono "Up-market", ossia scalano da segmenti low-end fino a diventare un valido sostituto per i clienti mainstream, dipende dalla loro "performance trajectory", il tasso a cui migliorano, e ci si aspetta miglioreranno, le performance del prodotto.

Mentre le "sustaining innovation" tendono a mantenere un tasso di miglioramento, regolato dal limite naturale della "Curva a S" (Christensen, 1993), le tecnologie disruptive si rivolgono a

utenti soddisfatti dalle funzioni base, purché offerte a prezzi contenuti; non risultando queste una minaccia, solitamente le società già affermate tendono a non reagire e a rimanere concentrate sui segmenti con margini elevati.

Poi le nuove imprese che entrano nel mercato, quando riescono a soddisfare i requisiti dei clienti degli Incumbents, si muovono "up-market" mantenendo i vantaggi della nuova tecnologia.

Quando i clienti mainstream iniziano ad adottare l'offerta dei nuovi entranti, la "disruption" è avvenuta e i concorrenti già nel mercato da diversi anni non sono solitamente in grado di reagire prontamente a questo fenomeno.

Christensen ricorda come nell'industria dell'hard disk, dopo l'esplosione dei driver 3.5-inch, le aziende che producevano disk-driver da 5.25-inch impiegarono due anni per il lancio dei nuovi modelli più piccoli.

Nel 2003 Christensen e Raynor (2003), stabiliscono una distinzione tra "low-end disruption", che avviene attraverso l'offerta iniziale di un prodotto con performance inferiori a un prezzo più basso rispetto allo standard storico di mercato, e "new-marketdisruption" ad indicare la creazione di un nuovo mercato o l'espansione di uno già esistente offrendo prodotti con funzioni relativamente nuove in grado di trasformare non clienti in consumatori.

A questo bisogna aggiungere l'analisi condotta da due gruppi di autori e riportata da Baiyere (2013) nel suo articolo, in cui ssi sostiene che la "disruptive innovation" possa diffondersi anche nel mercato "High-end". In questo caso le nuove tecnologie non sono necessariamente più economiche o più semplici; potrebbe trattarsi di prodotti con prezzi e performance più elevate che attraggono i clienti disposti a pagare un prezzo superiore finché il mercato non raggiunge il momentum per causare la "Disruption" (Baiyere et al., 2013).

Nel 2015 l'autore della Harvard Business Review, soprannominato negli anni "Mr. Disruptor" per le numerose pubblicazioni e lezioni tenute sull'argomento (The Economist, 2015), pubblica un altro articolo per rimettere ordine alla questione.

Il concetto di "disruption", infatti, è stato sempre più utilizzato negli anni, passando da nessuna pubblicazione da parte di giornali o riviste accademiche al momento della pubblicazione del suo articolo (1995), ad oltre 2000 articoli pubblicati nel fino al 2014. In quest'ottica Chirstensen propone una revisione dell'argomento portando come esempio una società, Uber, che apparentemente potrebbe risultare "disruptive", ma che di fatto non corrisponde a quanto teorizzato dal ricercatore.

Uber, infatti, non presenterebbe le caratteristiche di una "disruptive innovation" perché la "Foothold" (appoggio) di cui parla Christensen (Christensen, 1995) non poggia su un mercato in cui viene richiesto un servizio di qualità inferiore a prezzi minori, come invece accade nel quadro teorico presentato dall'autore. Inoltre, non si rivolge ad una platea di clienti diversa da quella dei tassisti in generale e quindi non aggredisce inizialmente mercati low-end o totalmente nuovi.

Per questo motivo, secondo l'autore, non potrebbe essere definita come disruption.

Tuttavia, diversi potrebbero contestare tale argomentazione poiché Uber ha rischiato di portare al collasso il mercato del taxi tradizionale (The Eonomist, 2015) tant'è che in alcune nazioni, come ad esempio l'Italia, il servizio di Uber è stato sospeso nel 2017, come riporta l'articolo del 01/04/2017 di Reuters.

Per poter affrontare il tema centrale dell'elaborato, è stato necessario fornire un quadro teorico sulla "disruptive innovation", in quanto spesso la "digital disruption è inquadrata come un fenomeno caratterizzato, appunto, dall'innovazione digitale che modifica le logiche storicamente utilizzate dalle organizzazioni (Weil e Walter, 2015).

Per quanto riguarda la Digital disruption, una definizione la possiamo ritrovare nella pubblicazione di Reimer *et al.* (2015), in cui descrivono il fenomeno come un avanzamento nelle tecnologie digitale, che avviene a un ritmo e una magnitudo tale per cui "Disrupt", ovvero rompe gli schemi di modi già affermati di creare valore sia all'interno del mercato sia in relazione a diversi mercati, modificando le interazioni sociali e, più in generale, il nostro modo di capire e pensare. (Reimer *et al.*, 2015)

Altri ricercatori hanno fornito definizioni differenti, visto che il tema è così vasto e che i termini "Digital" e "disruption" vengono sostituiti con altri sinonimi e utilizzati in sempre più contesti, spesso informali come articoli di quotidiani e riviste.

Una recente rassegna della letteratura (Skog D., Wimelius H., Sandberg J., 2018) ha riportato che il concetto di digital disruption è spesso inquadrato come un tipo di turbolenza ambientale scatenata da un'innovazione digitale che porta all'erosione di approcci e limiti che venivano utilizzati precedentemente come fondamento per l'organizzazione della produzione e la creazione del valore aggiunto.

Gli autori propongono la seguente definizione di "Digital disuption": "*The rapidly unfolding process through which digital innovation comes to fundamentally alter historically sustainable logics for value creation and capture by unbundling and re-combining linkages among*

resources or [by] generating new ones" (Skog et al., 2018 pp 2), ossia il rapido processo con cui le innovazioni digitali alterano le logiche per la creazione del valore adottate storicamente, frammentando o ricombinando le risorse, o creandone di nuove.

In quest'ottica, la digital disruption è inserita nel più ampio contesto della "Ditigal transformation", definite come "*the combined effect of several digital innovations bringing about novel actors (and actor constellations), structures, practises, values and beliefs that change, threaten, replace or complement existing rules of the game within organizations, ecosystems, industries or fields."* (Hinings et al., 2018 pp. 55), ossia l'effetto di diverse innovazioni digitali che portano nuovi attori, strutture, pratiche, valori e credenze che modificano, minacciano, sostituiscono o si affiancano le regole del gioco all'interno delle organizzazioni, degli ecosistemi o delle industrie.

2.2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL FENOMENO

Attraverso una rassegna della letteratura già presente sull'argomento, lo studio di Skog et al. (2018) ha identificato alcune caratteristiche chiave del fenomeno.

Da questa rassegna, gli autori hanno rilevato tre caratteristiche fondamentali della "Digital disruption": l'innovazione digitale, gli ecosistemi digitali e le logiche del valore ("Value-logics").

Innanzitutto, la digital disruption si origina dall'innovazione digitale e erode velocemente le posizioni competitive; successivamente impatta il sistema di creazione del valore, rompendo e ricombinando i rapporti ("linkages") tra le risorse. Infine, la terza caratteristica riguarda la portata dell'effetto che produce, in riferimento alla generazione del valore aggiunto: anche se i processi di innovazione digitale sono originati da una o più imprese, l'effetto sulla creazione del valore è sistemico e riguarda tutti gli attori coinvolti.

La prima caratteristica è stata definita in diversi modi nel corso del tempo: alcuni si riferiscono a questa come a un processo di combinazione di componenti digitali e fisiche per la creazione di un prodotto nuovo (Yoo, 2010); altri inquadrano il fenomeno come "la creazione (e successiva modificazione) di un'offerta, di processi di business o modelli, risultanti dall'utilizzo di tecnologie digitali" (Nambisan et al., 2017).

In maniera simile, altri autori si riferiscono all'innovazione digitale come a "un prodotto, un processo o un business model che viene percepito come nuovo, che richiede alcuni cambi significativi da parte di chi lo adotta e che porta con sé tecnologie informatiche" (Fichman et

al., 2014). Gli autori dell'articolo su cui si basa principalmente l'inquadramento teorico, presentano il fenomeno come originatosi all'interno di società e successivamente diffuso all'industria nel suo complesso, e definito come "*the process of combining digital and physical components to create novel devices services or business models, bundling them to constitut and enable market offerings, and embedding them in wider sociotechnical environments to enable their diffusion, operation and use" (Riemer et al., 2018 pp. 3).*

Secondo la loro interpretazione, quindi, la digital innovation è un processo che combina componenti fisici e digitali per creare nuovi dispositivi, servizi o business model, volti a generare e permettere l'offerta degli stessi al mercato, e per inserirli in contesti sociotecnici più ampi o permettere la loro diffusione e utilizzo (Fichman et al., 2014).

In riferimento alla seconda caratteristica, gli stessi autori riportano definizioni di ecosistema digitale fornite in precedenza; i network delle organizzazioni possono venire definiti come "collettivi di società che sono legate dall'interesse comune nel successo di una tecnologia digitale, per materializzare il proprio prodotto o servizio" (Selander et al., 2013). Altri, hanno presentato l'ecosistema digitale come "il sistema socio-tecnico di attori in cui la piattaforma digitale svolge un ruolo centrale" (de Reuver et al., 2017).

Da queste definizioni, gli autori (Skog et al., 2018 pp. 3) riportano una definizione comprensiva delle altre due, ma che non vincola all'utilizzo di una particolare tecnologia come potrebbe essere la piattaforma digitale; in questo modo, la definizione di ecosistema digitale viene riformulata nella seguente: "*the sociotechnical networks of interdependent digital technologies and associated actors that are related based on a specific context of use" IT ecosystem as a subset of information technologies in the IT landscape that are related to one another in a specific context of use.",* ispirandosi alla definizione proposta da Adomavicius (Adomavicius et at., 2008). In quest'ottica, l'ecosistema digitale si configura come un network che lega aspetti sociali, tecnologie digitali e attori, in relazione tra loro sulla base dello specifico contesto di utilizzo delle tecnologie.

Da questa prospettiva emergono quattro caratteristiche relative al fenomeno degli ecosistemi digitali: emergono come un sistema dinamico e complesso di elementi sociotecnici interdipendenti, non si limitano ad un'industria, ma includono attori e tecnologie da diverse industrie, spesso si presentano come ecosistemi più grandi per raggiungere obiettivi più generali come la diffusione delle applicazioni mobile, e infine sono per natura gerarchici, dove il potere di influenzare altri attori aumenta all'aumentare della centralità all'interno dell'ecosistema (Skog et al., 2018).

Infine, la terza caratteristica della "digital disruption" individuata dagli autori, è una particolare riconfigurazione della logica del valore; nel tempo la logica del valore ("value-logic") è stata rapportata alla "digital innovation", suggerendo che la creazione di architetture di prodotti digitali generi una nuova logica dominante per gestire l'innovazione (Yoo et al., 2010). Quest'idea è supportata dal fatto che l'innovazione digitale, una volta diventata centrale nell'ecosistema, potrebbe diventare uno standard di mercato ed essere in grado, quindi, di imporre norme o valori agli altri attori, coordinando o limitando le loro azioni (Hinings et al., 2018), arrivando ad una situazione in cui la creazione del valore aggiunto tramite la piattaforma digitale si riflette nell'architettura e nella struttura di governance atta a promuovere o impedire certi comportamenti (Van Alstyle et al., 2016); la situazione determinata può portare nel tempo a cambi delle pratiche dominanti, trasversali all'industria (Gawer e Phillips, 2013).
L'innovazione digitale porta con sé, quindi, una specifica logica del valore che si concretizza nella "logica sottostante alla creazione, il raggruppamento e l'introduzione di innovazioni tecnologiche per creare e catturare fruttuosamente il valore". La logica del valore fornisce una guida razionale per la creazione di nuovi modelli di business o per lo sviluppo di prodotti o servizi (Skog et al., 2018).
Gli autori (Skog et al., 2018) propongono poi, un modello concettuale per illustrare come gli elementi indicati sopra possano concretizzarsi in un processo di "digital disruption"; per fare ciò si servono di un modello processuale, strutturato secondo le fasi dell'innovazione digitale come descritte da Fichman: scoperta, sviluppo, diffusione e impatto (Fichman et al., 2014).

Nello stadio di scoperta, si esplorano le potenzialità per materializzare l'idea in un'innovazione digitale; "gli attori sono impegnati in un processo iterativo di invenzione, selezione e collaudo [delle nuove idee] che esamina le possibili combinazioni di risorse interne e tecnologie esterne" (Fichman et al., 2014). La nuova idea, per poter procedere allo sviluppo di un prodotto utilizzabile, deve rispettare due criteri: incorporare a sé una nuova logica del valore che sostanzialmente devia dalla logica dominante e deve essere finanziariamente e tecnicamente praticabile (Skog et al., 2018).

Nella fase successiva, l'idea viene sviluppata in un "usable output" (Fichman et al., 2014). Questo avviene se l'innovazione viene giudicata compatibile con gli standard tecnologici e la struttura di governance dell'azienda, per permetterne l'adozione da parte degli utenti finali. (Skog et al., 2018).

Nello stadio di diffusione, l'innovazione tecnologica viene adottata e utilizzata da un numero crescente di attori (Fichman et al., 2014). Il nuovo prodotto o servizio può venire rapidamente adottato dai clienti finali grazie a una combinazione di "business model appropriato, elementi

estetici e la progettazione di un servizio che offra un valore aggiunto". Attraverso la diffusione di massa, infine, l'innovazione digitale inizia a imporre la nuova logica dominante su ampia scala (Skog et al., 2018).

Infine, l'ultimo stadio del processo di realizzazione della "digital disruption", si concentra sulle conseguenze, intenzionali o non, che le innovazioni digitali determinano una volta diffuse (Fichman et al., 2014). Con riferimento alla definizione di "digital disruption" proposta, gli autori (Skog et al., 2018) dello studio (2018) affermano che essa può determinare un'alterazione delle condizioni ritenute storicamente sostenibili, per operare all'interno di determinate industrie; in questo modo la "disruption" è in grado di imporre le nuove logiche dominanti su larga scala. Queste alterazioni potrebbero risultare come immediate, attraverso un cambiamento delle relazioni con chi dipende da questa tecnologia, oppure graduali. (Skog et al., 2018).

Una volta che la nuova logica per la creazione del valore diventa dominante e altera le condizioni dell'industria, è probabile che la "digital disruption" crei opportunità e sfide per le società che desiderano entrare o rimanere in una determinata industria.

Un'altra recente ricerca, condotta da alcuni ricercatori dell'Università di Aalborg e presentata alla ventottesima Conferenza sull'Innovazione della ISPIM a giugno 2017, rappresenta un tentativo di sviluppare una metodologia e una teoria specifica per la "Digital Disruption". In quest'analisi il fenomeno viene inteso come una categoria di "Disruptive Innovation". (Moller et al., 2017). La metodologia adottata dai ricercatori, è una rassegna strutturata della letteratura sull'argomento dal 2000 al 2016, utilizzando le banche dati Business Source Premier e Scopus. Da tale rassegna hanno estratto diverse caratteristiche distintive della Digital Disruption rispetto alla "Disruptive Innovation", riportate nella tabella 1.

Di queste caratteristiche ne citeremo le più rilevanti ai fini dell'analisi che si intende condurre.

Gli autori identificano il ruolo dei "Disruptor" nella catena del valore; questi svolgono spesso la funzione di intermediari tra supplier/fornitore e consumatori/utenti, attraverso una riconfigurazione della catena del valore. (Moller et al. 2018).

Un aspetto rilevante identificato dai ricercatori è il "Business Model" adottato; mentre per la "disruptive Innovation", il focus è la ricerca di nicchie di mercato o bisogni insoddisfatti, il business model dei "Digital Disruptors" si concentra sulla ricerca di un'area di interesse in cui esplorarne velocemente la scalabilità, coinvolgendo nel processo anche utenti e consumatori.

Un'altra caratteristica della "Digital Disruption" è la possibilità di utilizzare in maniera conveniente i Big Data e l'analisi di questi come "disruptive Strategy", a differenza di quanto

accadeva nella maggior parte dei casi di "disruption" tradizionale, dove l'utilizzo di grandi quantità di dati era spesso poco conveniente (Moller et al., 2017).

Features of Disruption	*Digital Disruption*	*Traditional Disruption*
Role of disruptor in the value chain/network.	Serves often as intermediaries between (but digitally immerged) with suppliers and users/customers, thus rearrange existing value chain/network.	Establishes new value chain/network.
Organisational structure of disruptor/disrupting network	Often a virtual organization structures and close collaborative networks of interdependencies	Often independent organisations competing against other independent organisations.
Impact on identity of organisations and people involved in the disruption.	Disruptors may often enter with an identity different from establishes players, e.g., a less authoritative identity to fit an intermediary's role. The user identity may change as effect of being more engaged, e.g., as co-creator of service.	For established organisations, the lack of change of identity to adapt is often considered a mind-set barrier of management, which prevent change (and may lead to extinction, eventually).
Business model	An area of focus, creativity and combinations, often to quick creating and exploiting scale; e.g., taking a slice of the value, expand qua open source or freemium. Often involving/enga-ging users/customers in a exploiting, mutually beneficial or democratic way.	Finding niches in the market (typically "over served customers in the low end of the market") or finding untapped needs ("non-consumers") expanding the market.
Use of big data auditing	The digital domain often holds a convenient possibility of big data as a disruptive strategy	Use of big data is often less of a focus and less convenient in many cases.
The role of platforms	Disruptive information technologies, especially computing platforms is often followed by pervasive and radical innovations in software development organizations both in relation to digital services and processes. Platforms often enable others to create and thus engage many to scale fast.	Traditional disruptions are less so platform based but may define new product categories.
Speed of diffusion.	Fast to exponential building or penetration of market (scaling). Exploiting digital channels. Speed of down-sizing can also be fast.	Slow penetration of market. Speed is often restrained by physical logistics. Down-sizing is also –perhaps advantageously - slower.

Tabella 1: Differenze tra le caratteristiche della "digital disruption" da quelle di una "disruption" tradizionale come osservate in letteratura (Fonte: Moller, 2017 pp. 6-7.)

Infine, uno degli aspetti più rilevanti da sottolineare in riferimento alla "digital disruption" è il rapido sviluppo di servizi e processi digitali da parte delle organizzazioni che sviluppano software, spesso risultanti nella creazione di piattaforme che permettono di aumentarne la portata all'aumentare del network (Moller et al., 2017).

Per tracciare un quadro rappresentativo delle caratteristiche della "Digital Disruption", verrà presentato, inoltre, il rapporto dell'Australian Digital Transformation Lab (Riemer et al., 2015), ritenuto rilevante, in quanto identifica un gruppo di otto archetipi di "Digital Disruption" Intermediari (DDI) e le modalità con cui questi innovano e "disrupt" i vari mercati.

Innanzitutto, muovendo dalla definizione di intermediari offerta da Bakos e Bailey (1997), gli autori specificano che l'intermediazione "disruptive" avviene quando una parte terza entra in un'industria offre un nuovo servizio digitale in grado di mettere a dura prova i Business Model già affermati e modificare la logica con cui il valore aggiunto viene creato o distribuito.

Questi archetipi vengono identificati dall'autore in:

- “Digital Stores”, fornitori che raccolgono i prodotti in un negozio digitale “one-stop shop”.
- “Contenent Hubs”, hanno modificato il modo in cui i consumatori interagiscono con i media attraverso il modello On-demand.
- “Sharing Hubs”, permettono la raccolta di contenuti generati dagli utenti.
- “Promoters”, centri che raccolgono informazioni sui prezzi dei prodotti.
- “Aggregators”, permettono agli utenti di comparare prodotti ricchi di informazioni.
- “Discriminators”, costruiti per raccogliere opinioni e recensioni degli utenti, hanno “disrupted” i modi per definire la qualità.
- “Crowd Sourcers”, permettono di riunire consumatori e fornitori attraverso una piattaforma digitale
- “Matchers”, riorganizzano l’allocazione di risorse tra domanda e offerta.

Ciascuno di questi archetipi opera in maniera differente, ma sono tutti caratterizzati da un approccio “information-first” (Battelle, 2014) che li contraddistingue dagli intermediari “disruptive” in senso lato: i “Digital Disruptive Intermediaries” (DDI) sono caratterizzati dalla raccolta e analisi delle informazioni per creare nuovi servizi e effetti network (Riemer et al., 2015).

Gli stessi ricercatori hanno identificato le funzioni tipiche dei “Disruptive Digital Itermediaries” che verranno approfondite in sede di presentazione di casi di studio e esempi (Riemer et al., 2015).

2.3. ALCUNI ESEMPI

Al fine di portare alcuni esempi di cosa si intenda per Digital Disruption, si procederà a riportare i casi forniti dai ricercatori negli articoli sopra citati.

In particolare, si inizierà in primo luogo con la presentazione dell’esempio portato da Christensen a supporto della sua teoria relativa alla “Disruptive Innovation”; successivamente si procederà con i casi di studio affrontati da Riemer nell’articolo del 2015 e contestualmente verranno anche presentate le funzioni chiave svolte dai “Disruptive Digital Intermediaries”.

Christensen nella sua ricerca presenta il caso dell’industria degli hard-disk a sostegno della sua teoria sulla “Disruptive Innovation”. Questo esempio non si riferisce specificatamente alla “Digital Disruption” ma al fenomeno inquadrato da Christensen.

Tra il 1976 e il 1992 le performance degli hard-disk sono migliorate ad un ritmo senza precedenti: le dimensioni fisiche di un hard-disk da 100 Megabyte sono diminuite da 5400 a 8 pollici cubici (da 137 a 0,2 mt cubici) mentre il costo al MB è sceso da 560 $ a 5 $ (Christensen, 1995).

Nel corso della storia dell'industria degli hard-disk, si sono verificati diversi cambi tecnologici "Disruptive" che hanno determinato un significativo mutamento del panorama industriale; l'ideatore della teoria sulla "disruptive innovation" si concentra sul passaggio dell'industria dal modello da 5.25 pollici al modello da 3.5, portando come casi di studio la "Seagate", società Americana produttrice di hard-disk da 5.25 pollici e fornitore di colossi come IBM, e "Conner Peripherals", un'azienda Statunitense creata nel 1985 da un ex dipendente di Seagate frustrato dalla riluttanza dei manager all'introduzione del modello da 3.5 pollici.

Il segmento di mercato di riferimento di Seagate era molto diverso da quello di Conner Peripheral: mentre la prima si rivolgeva al mercato dei Personal Computer, Conner Peripheral serviva il mercato dei computer portatili e piccole stampanti, ritenuto da Seagate troppo piccolo e non sufficiente a raggiungere gli obiettivi finanziari richiesti dal management. In questo modo Seagate non ha prestato attenzione a ConnerPeripheral e al nuovo mercato, rimanendo concentrata sui core-clients e continuando a migliorare il modello da 5.25 pollici (Christensen, 1995).

Negli anni successivi la capacità di archiviazione degli hard-disk migliorò del 50% all'anno, raggiungendo nel 1987 la capacità domandata dai clienti di hard-disk per i personal computer.

Seagate adottò una strategia volta a difendere il mercato ancora esistente, offrendo modelli da 3.5 pollici ai clienti già consolidati, con un supporto che ne permetteva l'utilizzo anche in computer fatti per modelli a 5.25 pollici, ma entrò nel mercato con due anni di ritardo rispetto ai concorrenti del settore dei computer portatili.

Questo, non la portò ad affermarsi nel nuovo mercato di computer portatili, che rimase dominato da Conner Peripheral e l'altro leader di mercato, Quantum, e la relegò ad un ruolo di fornitore di secondo livello (Christensen, 1995).

Il ritardo di Seagate nell'adozione del modello a 3.5 pollici è un'esemplificazione della risposta di molte società già affermate all'introduzione di tecnologie disruptive: Seagate voleva entrare nel nuovo mercato già da alcuni anni, ma aspettava che diventasse sufficientemente ampio per soddisfare i requisiti finanziari e le aspettative dei core-clients. Questo si è tradotto in un notevole ritardo nel lancio dei nuovi prodotti, che ha determinato un ruolo secondario per Seagate nel mercato dei computer portatili.

Diverso è il caso di Uber, una società di trasporti che mette a disposizione autisti disponibili a consumatori che hanno bisogno di un trasporto, attraverso un'applicazione che tramite un algoritmo assegna automaticamente gli autisti ai clienti sulla base della loro posizione (Riemer et al., 2015). Fondata nel 2009 a San Francisco, la società è rapidamente cresciuta fino a raggiungere nel 2015 il valore complessivo di quasi 50 miliardi di dollari, operando il oltre 60 nazioni (Christensen, 2015).

L'autore si domanda se la società sia da considerare un "disruptive innovator" e, analizzando accuratamente le caratteristiche della teoria sviluppata dallo stesso nel 1995, conclude che non si tratta di disruption, ma casomai di sustaining innovation.

Infatti, Uber non ha iniziato la sua attività aggredendo un nuovo settore o quello low-end, con un servizio di qualità inferiore; si è rivolta allo stesso target di consumatori dei tassisti ad un prezzo leggermente più favorevole (Christensen, 2015). In questo modo si è creata una posizione nel mercato mainstream e successivamente si è rivolta a segmenti sottovalutati come il trasporto in auto di lusso.

Tuttavia, diversi ricercatori e professionisti non hanno condiviso l'interpretazione di Christensen ritenendola troppo limitata in quanto rischia di non ricomprendere società che pongono serie minacce all'industria, ma rispettano pienamente il suo modello (The Economist, 2015). Secondo il team dell'Economist, infatti, per i tassisti tradizionali Uber rappresenta una minaccia concreta e può portare a reazioni da parte degli stessi che si sono tradotte in un intervento della Magistratura volto al blocco all'applicazione Uber operato in Italia nel 2017 (Reuters, 2017).

Un' altra opinione in contrasto con quanto teorizzato dal professor. Christensen nel suo articolo del 2015, la ritroviamo nell'articolo di Riemer (2015). In questa pubblicazione, l'autore inserisce Uber tra i casi di studio relativi ai "Disrutive Digital Intemediaries", catalogandolo tra gli archetipi dei "matchers", ossia business che creano servizi digitali in grado di organizzare l'allocazione dei servizi ai clienti in maniere innovative (Riemer et al., 2015).

In quest'ottica, i "matchers" sono disruptive perché il loro ingresso nel mercato modifica radicalmente i meccanismi di allocazione già esistenti, attraverso sistemi di ricerca e filtraggio delle informazioni o algoritmi che si basano su dati come la posizione, i luoghi visitati o path d'acquisto (Riemer et al., 2015).

Concludendo, Uber è stato identificato da alcuni studiosi come "Sustaining Innovation" (Christensen, 2015); a tale classificazione, tuttavia, sono state mosse diverse critiche (The Economist, 2015, Riemer, 2015), sostenendo come Uber presenti alcune caratteristiche in

comune con il fenomeno di “Digital Disruption” tali da poter classificare il servizio offerto come “Disruptive”.

Altri esempi di “Digital Disruption” vengono citati e affrontati da Riemer nel suo articolo del 2015; tra questi ricordiamo Amazon.com, Netflix, Flickr, Tripadvisor e KickStarter.

Ciascuno di questi, secondo l’autore, potrebbe avere in qualche modo “disrupted” l’industria non digitale.

Amazon.com iniziò la sua attività nel 1994 come negozio di libri online, ma nel tempo ha diversificato la sua offerta fino a vendere cibi, elettronica, software, musica, video ecc. e ha raggiunto nel 2015 una base utenti di quasi 250 milioni di persone e vendite nette annue di oltre 70 miliardi di dollari. Amazon ha “disrupted” il settore retail permettendo lo shopping da casa di migliaia di prodotti diversi e offrendo servizi aggiuntivi rispetto ai retailer, come la personalizzazione, il sistema di raccomandazioni e la possibilità di ottenere un campione dei prodotti digitali prima dell’acquisto (Riemer et al., 2015).

Netflix è un provider di un servizio streaming On-demand; ha iniziato l’attività del 1997 con un modello di noleggio di DVD, ma negli anni l’ha dismesso per dedicarsi esclusivamente al servizio on-demand lanciato nel 2007. L’offerta di Netflix consiste in una quota fissa mensile per accedere a tutti i contenuti streaming della piattaforma. Questo tipo di “Disruptive digital intermediaries” è emerso a causa della digitalizzazione dei servizi e della diffusione dello smartphone, e potrebbe avere “disrupted” la TV tradizionale, nel senso di eliminare la necessità di pubblicità e offrire ai clienti la possibilità di fruire dei contenuti in ogni momento su qualsiasi dispositivo digitale (smartphone, smart TV, tablets e altre piattaforme come le consolle per gli attrezzi cardiovascolari per il fitness) (Riemer et al., 2015).

Flickr è un servizio per la gestione e la condivisione di foto online; ha iniziato l’attività nel 2004 dalla Ludicorp a Vancouver e nel 2005 è stato acquistato da Google. Il servizio è gratuito, ma prevede una modalità Pro a pagamento. Inizialmente, questo tipo di servizi non ha rappresentato una digitalizzazione dei business model esistenti, ma con l’aumento della popolarità e l’avanzamento tecnologico hanno iniziato a entrare in competizione con i media tradizionali, spesso offrendo servizi per professionisti o contenuti prodotti da professionisti. Secondo l’autore, Flickr ha “disrupted” il business della distribuzione di foto ed è diventata una delle piattaforme leader nella condivisione e promozione di contenuti generati dagli utenti grazie ad una community di oltre 10 miliardi di foto online (Riemer et al., 2015).

Tripadvisor è una piattaforma digitale che offre recensioni di hotel e ristoranti in tutto il mondo. Lanciato nel 2000, inizialmente prevedeva recensioni fatte da professionisti, ma nel tempo ha

aggiunto la possibilità per chiunque di lasciare una recensione, portando la piattaforma a guadagnare popolarità. Nel 2017, infatti, le visite mensili alla piattaforma ammontavano a 450 milioni di utenti come riportato nel sito web dell'azienda; inoltre, il servizio "Statista" indica che le recensioni online rappresentano la fonte ritenuta più affidabile per le informazioni sui prodotti. Questo business model è efficace perché è stato dimostrato che, data la scarsa attenzione dei consumatori, spesso gli utenti tendono a scegliere un'offerta dagli elementi in cima alla lista dei risultati, portando i ristoranti ai primi posti nelle classifiche a rafforzare ulteriormente la loro posizione nel contesto competitivo. TripAdvisor ha "disrupted" profondamente il business model della "travel industry". Tradizionalmente, hotel e ristoranti impiegavano diversi anni e molte risorse per costruire e rafforzare il brand, mentre la crescita di contenuti generati dagli utenti ha spostato il controllo del brand e del ranking a una community di utenti online. Questo ha sicuramente "disrupted" e, in qualche modo, svalutato l'importanza di meccanismi professionali per garantire la qualità e determinato l'esigenza per hotel e ristoranti di interagire con la community online in maniera molto più consistente.

2.4. LE MACCHINE PER IL FITNESS: ANALISI DEL MERCATO

L'industria del fitness, meglio nota come la Global Wellness Economy, si compone di diversi mercati; questi vengono identificati dal Global Wellness Institute (Global wellness economy report, 2017) nei seguenti:

- "Spa Economy", identificata nelle Spa e i relativi gruppi o segmenti che contribuiscono al servizio delle Spa come eventi, formazione, consulenza, supporto finanziario.
- "Wellness Tourism", inteso come il settore dei turisti del wellness in escursioni, cibo, bevante ecc.
- "Thermal/mineral springs": comprende i flussi finanziari provenienti da attività associate all'utilizzo di acque termali, minerali o marine per il wellness.
- "Workplace wellness", include gli investimenti in programmi, servizi o attrezzi per migliorare la salute e il benessere degli impiegati.
- "Wellness lifestyle real estate", comprende il mercato dell'Hospitality e Residential che incorpora elementi di wellness nelle proprie strutture, attività o servizi.
- "Healthy eating, nutrition, and weight loss". Include prodotti e servizi come vitamine, prodotti tradizionali, cibi naturali e organici e prodotti per perdere peso.
- "Fitness and mind-body", è il settore oggetto del nostro studio e comprende palestre, club, personal trainer, yoga, pilates, arti marziali e attrezzi per il fitness.

- “Beauty and anti-aging”, che ricomprende saloni di bellezza, prodotti per la cura del corpo e della pelle, cosmetici per l’anti-aging.
- “Preventive and personalized medicine and public health”: comprende servizi medici per la prevenzione delle malattie o l’individuazione dei fattori di rischio, come ad esempio esami di routine, test di screening e test genetici.
- “Complementary and alternative medicine”: comprende la medicina alternative, olistica o spiritual, nonchè pratiche e prodotti che non sono considerati parte della medicina tradizionale.

L’analisi che si intende presentare tratta il mercato del “fitness and mind-body”, riferendosi esclusivamente al mercato delle macchine per il fitness.

È rilevante, tuttavia, ricordare come i trend degli ultimi quattro anni mostrino una crescita dell’industria nel suo complesso, trasversalmente ai mercati o ai settori di riferimento (Global wellness Economy Report, 2017).

I dati forniti dal report “Fitness Industry in Europe” della banca dati “Statista” relativi al mercato degli “Health and fitness Clubs”, mostrano una crescita del volume complessivo di ricavi globale dal 2009, attestandosi a 83,16 miliardi di dollari Usa nel 2016, mentre il rapporto di Oxygen Consulting (2017) sull’industria dell’invecchiamento attivo mostra una crescita dell’industria, trainata dal trend di invecchiamento della popolazione.

Anche il mercato delle macchine per il fitness subirà nei prossimi anni una crescita dei volumi, ad un tasso medio di crescita costante del 3.0% per il periodo 2016-2020, come riporta il gruppo “Allied market research” nel report sul mercato Europeo delle macchine per il Fitness, raggiungendo un volume complessivo dei ricavi al 2016 di 9,915 miliardi di dollari Usa.

Viste le crescite attese del settore e dell’industria nel suo complesso, è interessante porre più attenzione alle dinamiche interne del mercato.

Il mercato può essere segmentato per tipo di utente, per area geografica o per tipo di macchina offerta. . I produttori di macchine per il fitness suddividono gli utenti in B2B e B2C, ossia in imprese e privati, con l’Home fitness che rappresenta la parte più consistente del mercato, contando per oltre il 50% delle vendite globali annue, mentre per la parte commerciale i fitness club rappresentano la quota dominante. (Allied Market Research, 2015).

I mercati geografici sono divisi in Nord America, Europa, Medio Oriente India e Africa, America Latina e APAC (Asia Pacific), con Nord America e Europa che si confermano leader

come dimensioni del mercato, dove i players con i volumi di affari più consistenti realizzano la quota di ricavi maggiore (Technogym, Amersport, Brunswick e Johnson Health Tech).

Secondo uno studio di Allied Market Research, la regione dell'APAC (Asian Pacific countries) vedrà il tasso di crescita maggiore, registrando una crescita costante del 7.5% nel periodo 2015-2020 e guadagnando nel complesso 2,4 miliardi di dollari. All'interno della regione, l'India sarà lo Stato con la crescita più consistente, ad un tasso costante dell'8.8% nello stesso periodo. (Allied Market Research, 2015).

Il continente Europeo, secondo uno studio della stessa società, registrerà un tasso di crescita costante del 3.0% nel periodo 2016-2022, guadagnando complessivamente 3,7 miliardi di dollari; l'Inghilterra è il Paese con il mercato delle macchine per il fitness più ampio, contando per un quinto della quota di mercato complessiva. (Allied Market Research, 2016).

Per tipologia di attrezzo per il fitness, il mercato si divide in macchine cardiovascolari e macchine per la forza, con le macchine cardio che contano per la quota maggiore, come riporta la presentazione agli investitori di agosto 2018 della Brunswick Corporation. Questa disproporzione si spiega dal fatto che la maggior parte dei prodotti per l'Home Fitness sono cardiovascolari, mentre i prodotti per la forza si concentrano nei fitness clubs.

Il mercato è particolarmente concentrato; i quattro top player possiedono una quota di mercato superiore al 60% (Fig. 1) e vendono in tutto il mondo sotto il nome di diversi brands. (Brunswick August Investor Meeting).

Figura 1: Quota nel mercato mondiale delle attrezzature per il fitness (Fonte: Brunswick Corporation - Annual Report 2017)

Di seguito (Tab. 2) si propone un confronto dei ricavi totali negli ultimi quattro anni delle società oggetto di questa discussione, ricavati dai bilanci annuali pubblicati sui siti delle stesse;

per le società in valuta straniera i ricavi sono stati convertiti al valore attuale del tasso di cambio USD/EUR e TWD/EUR per i dati relativi a Johnson Health Tech.

Società	2014	2015	2016	2017
Amer Sport	320,8 mln EUR	357,23 mln EUR	349,2 mln EUR	361,1 mln EUR
Brunswick	661,5 mln EUR	683,7 mln EUR	842,8 mln EUR	885,8 mln EUR
Johnson HT	474,8 mln EUR	486,9 mln EUR	478,4 mln EUR	560,5 mln EUR
Technogym	465,2 mln EUR	511,7 mln EUR	554,9 mln EUR	598,6 mln EUR

Tabella 2: confronto ricavi totali società oggetto dell'analisi. (Fonte: propria elaborazione da dati ricavati dai bilanci annui delle società in esame)

2.5. PRESENTAZIONE DEI PLAYER: STORIA, STRATEGIA, OFFERTA PRODOTTI, OFFERTA DIGITAL

2.5.1. TECHNOGYM

Technogym è un'azienda fondata da Nerio Alessandri a Cesena, Italia, nel 1983. Il fondatore, un designer e appassionato di sport, creò nel garage della sua abitazione la prima macchina Technogym per eseguire gli squat con un movimento guidato.

L'anno successivo lanciò con i suoi collaboratori la prima linea di allenamento isotonico per la forza; da lì a due anni progettò e costruì "Unica", la prima macchina ad uso domestico che permette un allenamento completo con un solo attrezzo, rendendo l'azienda uno status symbol del design italiano nel mondo visti i numerosi premi vinti fino ad ora.

L'azienda continuò a crescere negli anni successivi, espandendosi nel mercato della riabilitazione e introducendo le prime versioni di dispositivi indossabili per il fitness, con cui tracciare i dati dei propri allenamenti (1996).

Successivamente Technogym si è sempre dimostrata all'avanguardia, anticipando i trend e competitors nell'offerta prodotti digitali: fu la prima a produrre nel 2007 la VisioWeb, la prima macchina per il fitness connessa a Internet, e la Wellness Tv, ossia il primo schermo Tv collegato alla macchina.

Nel 2012 Technogym lancia l'ecosistema MyWellness, la prima piattaforma Cloud del settore Fitness e Wellness**.** Gli utenti possono accedere al loro programma personale in ogni momento,

dovunque, mentre i professionisti del fitness (Personal Trainer, gestori di palestre) possono comunicare con i clienti sia in palestra che fuori, attraverso il sito web o l'applicazione.

Tutt'ora questo sistema è in uso, implementato con l'App MyWellness e le interfacce digitali delle macchine cardiovascolari.

Technogym è molto attiva anche per quanto riguarda le campagne sociali: nel 2002 Nerio Alessandri ha creato la Wellness Foundation, un'organizzazione non profit per la ricerca e la promozione del Wellness come un'opportunità sociale.

Uno dei progetti principali della fondazione è la creazione della Wellness Valley in Emilia Romagna, Intesa come il primo distretto del Wellness volto a migliorare la qualità della vita delle persone.

Sempre nel 2012 Technogym ha lanciato la prima edizione di "Let's move for a better World", una campagna sociale per ridurre l'obesità e la vita sedentaria tramite la donazione di macchine e strutture ai paesi poveri, e nel 2015 "Let's Move and Donate Food", una campagna che lega l'esercizio fisico fatto sulle macchine Technogym con l'app MyWellness e che consente agli utilizzatori di raccogliere punti e trasformarli in pasti da donare ai bambini dei Paesi affetti da malnutrizione.

STRATEGIA

La strategia di Technogym si concentra su tre pilatri principali: Wellness on-the-go, Brand development e una presenza globale.

Il Wellness on-the-go mira alla creazione di una piattaforma Technogym per offrire all'utente un'esperienza personalizzata e a tutto tondo, concentrando molte risorse nella ricerca e sviluppo di soluzioni digitali, come riporta la relazione finanziaria annuale del 2017:

Il prodotto rappresenta l'elemento centrale della strategia di innovazione di Technogym. L'area Ricerca e Sviluppo, interna all'azienda, conta su oltre 200 professionisti fra ingegneri, medici dello sport, designer e software developer, oltre ad avvalersi di collaborazioni esterne con medici, fisioterapisti, architetti, atleti e preparatori atletici. Technogym è titolare, a livello nazionale e internazionale, di 366 marchi registrati e 410 brevetti e design (sito web aziendale).

Nel corso del 2017, Technogym ha lanciato una serie di prodotti e concetti totalmente innovativi come MYCYCLING, la soluzione per l'indoor training dedicata ai ciclisti; […] Prosegue, inoltre, la diffusione sul mercato di Technogym Ecosystem, la piattaforma "Internet of Things" di Technogym che collega prodotti, cloud e dispositivi mobile per offrire al consumatore il

“Wellness on the go”, un’esperienza Wellness personalizzata accessibile in ogni luogo ed in ogni momento: in palestra, a casa, in viaggio, a lavoro, dal medico o all’aperto.”

La strategia di Brand development punta alla valorizzazione del marchio a seconda del settore di riferimento, posizionandosi come premium brand nei Fitness Clubs, H&R (ossia Hotel e Resort) e Corporate, mentre presentandosi come Luxury Brand nel segmento Home e Consumer.

Invece, per quanto riguarda la presenza globale, Technogym ha puntato su una strategia distributiva Omnicanale che comprende vendite sul campo effettuate dal personale Technogym o agenti di vendita, retailer riconducibili ai sette store gestiti dall’azienda, a vendite da remoto, con televendite o alle vendite online e grossisti dislocati nel mondo. La presenza globale di Technogym è rafforzata poi dalle collaborazioni con ricercatori, medici, atleti e professori che si concretizza nella Technogym University, un ente per la condivisione di informazioni e corsi professionali attraverso corsi, conferenze, workshop e congressi.

I risultati di una strategia orientata all’innovazione e la presentazione di soluzione ogni anno più performanti, uniti al rafforzamento del brand con campagne sociali, partnership con atleti e squadre, donazioni e partecipazione alle olimpiadi hanno reso il gruppo uno dei leader di mercato.

OFFERTA PRODOTTI E SOLUZIONI DIGITALI

La linea prodotti di TECHNOGYM è estremamente variegata, contando oltre 30 modelli di attrezzo che periodicamente vengono rinnovati per far fede alla filosofia dell’innovazione continua di prodotto. La novità degli scorsi anni è la nuova linea SKilMill e SkillRow per l’allenamento cardiovascolare atletico che ha raccolto diversi premi per il design come il RedDot Award. Le altre linee Technogym coprono i diversi segmenti di riferimento; l’offerta di prodotti cardio si compone della linea Artis e Excite per il luxury, la linea Forma e MyRun per l’Home Cardio, la linea Personal prodotta in collaborazione con i designer Antonio Citterio e Toan Nguyen, e la linea Skill pensata per prestazioni atletiche e sviluppata con l’aiuto di atleti professionisti.

La linea forza è sempre strutturata per linee: Artis per il luxury, la linea Element per l’indoor compatto e Element Inclusive per persone con disabilità, la linea Personal in collaborazione con i designer sopra citati, la linea Plurima per il mercato high-end che permette di concentrare diverse stazioni in un attrezzo unico, la linea Pure per atleti professionisti, usata per le sponsorizzazioni delle ultime quattro edizioni dei giochi Olimpionici e le ultime due dei giochi

Olimpici invernali, la linea Selection per i Fitness clubs, con un sistema di allenamento guidato e Selection MED per la riabilitazione post-operatoria.

L'offerta Technogym si compone poi di soluzioni per l'allenamento funzionale e lo stretching, come la linea Omnia, Arke e Kinesis, e soluzioni MyCycling per il group cycling training. Infine, fedeli alla strategia di Wellness on-the-go, l'azienda di Cesena propone un ecosistema Cloud in grado di integrare i diversi attori del fitness in una piattaforma unica. Il cloud permette agli utenti di connettere i propri wearable o applicazioni usate per tracciare i progressi degli allenamenti (ad esempio MyRunningPal, Strava, o i FitWatch Garming, Polar e Applewatch) e accedere al proprio profilo MyWellness per gestire i dati da un'unica applicazione; può essere usata dai personal trainer per monitorare l'attività fisica dei propri clienti, interagire con loro in ogni momento e personalizzare gli allenamenti direttamente dai dispositivi.

Può essere utile ai gestori di centri sportivi o clubs per offrire promozioni ai clienti, monitorare l'utilizzo delle attrezzature e condividere nuovi programmi di allenamento con i potenziali clienti interessati.

Di fatto i gestori di palestre, e Technogym, hanno a disposizione un'ingente quantità di informazioni sulle abitudini dei clienti, il livello di attività fisica fatta non solo in palestra ma anche outdoor, attraverso l'uso di fitwatch o applicazioni di data-tracking, le preferenze rispetto al tipo di allenamento e alla classe, le abitudini alimentari e la community a cui appartengono; questo permette di offrire promozioni personalizzate, anche al di fuori di semplici offerte di programmi o classi di allenamento, attraverso l'analisi dei Big Data raccolti.

Figura 2: MyWellnessCloud Technogym. (Fonte: Technogym Corporation, annual report 2017)

MyWellness (Fig. 2) è quindi un Cloud che permette di raccogliere diverse informazioni sull'utente, interagire con i Personal Trainer, tracciare i propri allenamenti e sfruttare

un’esperienza wellness integrata e personalizzata permettendo, tra l’altro, di accedere al proprio profilo direttamente dall’attrezzo grazie alle consolle Unity connesse a Internet.

L’esperienza integrata offerta da Technogym sfrutta le potenzialità dell’ecosistema, assieme all’offerta di attrezzi cardiovascolari e per la forza con schermi touch-screen connessi che permettono di collegarsi all’account Mywellness, ai propri profili social, ad App di intrattenimento come Netflix o Spotify, di guardare la Tv o leggere i giornali.

Inoltre, grazie alla RunTv e i continui aggiornamenti del software di Unity, Techogym permette agli utenti di immergersi con la realtà virtuale in passeggiate nelle Alpi, nel parco delle Sequoie e altri luoghi suggestivi; la superiorità di Technogym rispetto ai concorrenti è stata evidente al “Rimini Wellness 2018”, dove abbiamo provato i prodotti dell’azienda di Nerio Alessandri e dei concorrenti, sia nella qualità dello schermo e dei materiali, sia nella facilità d’uso e il database a disposizione.

2.5.2. BRUNSWICK CORPORATION

La Brunswick Corporation è una public company americana con sede a Mettawa, Illinois, impegnata nella commercializzazione di tavoli da biliardo, con cui ha iniziato la sua attività nel 1845. È leader globale nei settori “Marine boat” e “Marine engine” in cui entrò nel 1960 con l’acquisizione di Owen Yachts e Larson Boat Works.

Nel settore del fitness possiede cinque brand diversi che, combinati fra loro, fanno della Brunswick una delle società leader di mercato assieme a Technogym, AmerSport e Johnson Health-Tech. Tra i diversi brand di questa corporation, Life fitness è il più noto, ed è il primo con cui è entrata nel mercato nel 1997. Nello stesso anno la Brunswick ha acquisito HammerStrength per combinare l’offerta di Life Fitness con quella del leader mondiale di macchine “plate-loaded” per l’allenamento forza, per proseguire nel 2016 con l’acquisito del brand Cybex per ampliare la capacità produttiva di Life-Fitness.

Negli anni successivi il ramo è cresciuto fino ad arrivare a coprire diversi segmenti di mercato: l’invecchiamento attivo con il brand Sci-Fit e il segmento Corporate con il brand In-Movement, la cui mission è combattere la sedentarietà nei luoghi di lavoro e per farlo offre prodotti come tapis roulant con un piano per lavorare mentre si fa attività fisica o scrivanie che permettono di alzare il piano e lavorare anche da in piedi.

L’offerta prodotti di LifeFitness è aumentata gradualmente, arrivando a coprire svariati segmenti di mercatola linea cardio comprende treadmills, ellipticals, rowers, flexstrider, upright

bikes, recumbent bikes, climber. La linea forza si compone di selectorized, plate loaded, benches and racks, cable motion, multi-use. La società è attiva anche nel settore del group training e dell'outdoor training con la linea Synergy.

Per quanto riguarda l'offerta digitale, Brunswick è molto attenta a seguire le orme di Technogym che, nel 2012, ha rilasciato il suo ecosistema MyWellness.

Nel 2013, infatti, Brunswick svela la prima console del brand LifeFitness, in grado di riprodurre video, navigare su internet, tracciare i dati dell'allenamento e utilizzare app direttamente sulla piattaforma. Nello stesso anno crea anche l'ecosistema LifeFitness, composto da LFConnect app per utenti e personal trainers, LFconncet.com e LFopen platform, che permette la comunicazione tra app e macchine per il fitness. Questo ecosistema consente ai gestori di palestre di ottenere informazioni rilevanti sull'utilizzo delle attrezzature, l'attività fisica dei clienti, il grado di retention e permette ai personal trainer di comunicare direttamente con gli sportivi, personalizzando ulteriormente l'offerta del club.

Il programma digitale di Brunswick è in linea con la loro vision, ossia essere la piattaforma che connette il mondo al fitness.

In quest'ottica si inserisce la loro strategia di sviluppo aggressiva, basata sul consolidamento e accrescimento della quota di mercato del core business, sull'ampliamento della gamma prodotti, sulle acquisizioni di nuovi business emergenti e sull'ingresso in segmenti di mercato adiacenti. La diversificazione sarà attuata, però, sempre dando ascolto ad azionisti e clienti più rilevanti.

A questo proposito è fondamentale riportare una recente decisione del marzo 2018, come riporta la sezione news del sito Corporate, di creare uno Spin-off della Brunswick Corporation per dividere il business del "marine recreational" da quello del fitness. In questo modo si verrà a creare la "FitnessCo" a cui verranno trasferiti gli asset della Brunswick necessari per il settore di riferimento e potrà operare indipendentemente dall'altra. La richiesta è provenuta da un gruppo di azionisti della Brunswick, che lamentavano un'influenza negativa del ramo Fitness nelle decisioni riguardanti il segmento "Marine".

Questa operazione ha portato alla nascita di una "publicly traded company" americana leader nel settore del fitness, con ricavi annui nel 2017 di oltre 800 milioni di dollari USA.

OFFERTA PRODOTTI E OFFERTA DIGITALE

La gamma prodotti di Life Fitness e di Brunswick Corporation in generale, è molto variegata e copre diversi segmenti di mercato; per la linea cardio sono offerte tre soluzioni: la linea

“elevation”, la linea “integrity” con particolare cura nell’estetica e design e la linea “advance” per atleti e utenti novelli, a cui si aggiunge il brand “indoor cycling group” per le attività di gruppo.

Tutte le linee cardio sono compatibili con l’ecosistema Life Fitness e permettono di connettersi ad internet e ai social network, di tracciare i dati degli allenamenti e condividerli con le fitness app più diffuse. Grazie alla piattaforma LFopen, infatti, gli sviluppatori di app terze possono accedere al codice sorgente e sviluppare versioni delle stesse compatibili con l’ecosistema e le attrezzature di LifeFitness. In questo modo gli utenti possono utilizzare le app più diffuse come Runastic o Strava, durante l’attività fisica sugli attrezzi della società.

La Brunswick Corporation, consapevole dell’importanza delle nuove tecnologie e dell’innovazione digitale, a marzo 2018, ha annunciato tramite nota nel sito internet il lancio di una start-up interna all’azienda chiamata Digital Venture Group.

Lo scopo di questa operazione è creare una cellula indipendente in grado di muoversi con agilità per accelerare l’adozione di nuove tecnologie e l’innovazione nell’industria globale del fitness.

Considerato che chi svolge attività fisica sta trasformando i propri allenamenti attraverso il monitoraggio dei dati biometrici, la programmazione di workout fatti su misura e l’utilizzo della realtà virtuale e intelligenze artificiali, il team di Life Fitness ha optato per la creazione di una start-up per il monitoraggio dei dati di mercato volto ad identificare le tecnologie all’avanguardia di altre industrie. Da questo gruppo sono nate già diverse partnership: con VirZOOM, che sviluppa contenuti in realtà virtuale e ha portato alla creazione di una soluzione per il ciclismo chiamata “Virtual reality cycling solution”, attraverso cui l’utente può essere immerso in un’arena virtuale in cui competere con altri ciclisti, e con TechNexus, una società incentrata sull’analisi di dati Cloud e mobile, intelligenze artificiali, Internet of Things e robotica.

Un altro punto rilevante dell’offerta digitale di LifeFitness, trasversale a tutti i brands di Brunswick Corporation, comprende la piattaforma digitale “HaloFitness Cloud”. Si tratta di un Cloud open-source che andrebbe a sostituire negli anni LFConnect e LFOpen, condensando le loro funzioni in un'unica soluzione.

Di fatto i due ecosistemi digitali sono ancora entrambi presenti e attivi, ma l’azienda sta spingendo per l’adozione HaloFitnessCloud, presentandolo infatti al posto di LFOpen nel loro sito aziendale. Questa novità è uno strumento che raccoglie tutte le soluzioni digital offerte dalla ditta, suddivise in quattro pacchetti:

- il programma standard che permette la gestione delle attrezzature, personalizzandone software e nome e ottenendo statistiche di utilizzo o servizi di manutenzione preventiva;
- il programma core, che aggiunge al precedente la possibilità per gli utenti di scaricare la HaloFitness App su cui creare il proprio profilo per tracciare i dati degli allenamenti, aggiungere workout o crearne di nuovi e collegarsi con le attrezzature LifeFitness. I gestori di palestre possono integrare applicazioni terze sempre attraverso il codice sorgente open-source dell'ecosistema; al momento HaloFitnessCloud è compatibile con oltre 130 app;
- il piano training, che offre ancora più funzioni e permette la creazione di workout dal gestore della palestra o personal trainer e la possibilità per gli stessi di creare calendari di classi o promuovere allenamenti in piccoli gruppi. Gli utenti possono, poi, iscriversi a queste classi e comunicare direttamente con i personal trainer tramite l'applicazione.
- il piano engagement, che aumenta ulteriormente le possibilità: i gestori delle palestre possono mandare messaggi personalizzati a gruppi di utenti, ottenere insights sui dati degli utenti, creare template, sondaggi e messaggi personalizzati da mandare agli utenti durante gli allenamenti. È possibile, inoltre, creare una classifica in tempo reale per le sfide lanciate nei clubs.

Tramite l'Halo fitness Cloud, LifeFitness permette l'offerta di un servizio personalizzato e coinvolgente che consente all'utente di accedere al proprio profilo in ogni macchina abilitata, di tracciare e salvare i dati degli allenamenti e di interagire con i personal trainer direttamente dalle piattaforme digitali.

A completamento dell'offerta di Brunswick Corporation bisogna ricordare l'integrazione con lo smartwatch Apple attraverso l'AppleGymKit. Mentre per gli altri device che si basano su Android, la compatibilità era possibile grazie al software open-source, per la connettività con l'AppleWatch sono giunti nel marzo 2018 a un accordo che prevede il lancio di questa funzione nelle palestre pilota di "Anytime Fitness" e "PureFitness" a Hong-Kong e in Giappone. In questo modo i possessori di AppleWatch possono registrare il proprio dispositivo tramite connessione NFC, e raccogliere dati come distanza percorsa, calorie consumate, velocità e altre.

LifeFitness offre, infine, un servizio di supporto per gestori di palestre chiamato "Digital success coaching": attraverso consultazioni online e di persona, gli esperti di LifeFitness aiutano a pianificare il set-up e la connessione al network delle attrezzature.

2.5.3. AMER SPORT

La Amer Sport Corporation è una società Finlandese con sede a Helsinki, nata nel 1950 e quotata in borsa al Nasdaq Helsinki nel 1977.

Il core business della società, dopo un focus iniziale per la coltivazione del tabacco che tuttora rappresenta uno dei rami dell'azienda, si è concentrato a partire dal 1970 sull'equipaggiamento per lo sport con l'acquisizione del produttore di attrezzatura da Hockey "Koho-Tuote Oy" nel 1974.

Negli anni successivi ha sviluppato ulteriormente l'unità dell'equipaggiamento sportivo arrivando adesso a possedere brand come Salomon, Wilson Sporting Goods, Atomic Skis, Precor ed altri.

Precor, l'unità che commercializza attrezzature per il fitness, è parte del gruppo dal 2002, ma opera nel mercato dal 1980 con la progettazione e la produzione di soluzioni premium end-to-end sia per l'Home Fitness sia per la parte commerciale, affermando la sua presenza in oltre 90 nazioni al mondo.

Il brand si è sempre caratterizzato per l'offerta di soluzioni innovative come la produzione della prima macchina crosstrainer ellittica, l'EFX 544, nel 1995 o l'"Adaptive Motion Training" AMT® nel 2007, un sistema di allenamento più efficiente con minore sforzo delle articolazioni, attraverso un movimento ellittico che si adatta alla postura dell'utente e che si guadagnò il "red dot award" del 2008 per il design. Nel 2011 Precor introduce la loro prima consolle con schermo touchscreen e connettività alla rete e nell'anno successivo lancia il "Preva Networked Fitness", un ecosistema digitale simile a quelli già presentati, con lo scopo di permettere la comunicazione tra attrezzi, dispositivi, applicazioni e utenti, e mettere a disposizione contenuti digitali durante gli allenamenti.

Dal 2015 fa parte del portafoglio prodotti di Precor anche Queenex, produttore di attrezzi per l'allenamento funzionale, e dal 2016 sono partner di Spinning®, leader nell'indoor cycling.

La strategia di sviluppo della corporation è orientata al soddisfacimento delle esigenze del cliente, offrendo soluzioni "head-to-toe " personalizzate e al consolidamento e sviluppo della presenza nel mercato attraverso una strategia distributiva omnicanale. Questa si concretizza con la vendita a consumatori privati con negozi propri, "Factory-Outlets" e e-commerce, e a clienti business con catene di negozi sportivi, retailers specializzati, "mass merchants", Fitness clubs e distributori; un portafoglio prodotti così variegato permette, inoltre, di sfruttare le sinergie tra le unità di business.

OFFERTA PRODOTTI E OFFERTA DIGITALE:

Il portafoglio prodotti di Precor, disponibile sul sito web e nei cataloghi, si compone di due sezioni a seconda del segmento B2C o del segmento Business.

La linea Home è meno variegata e offre diversi tipi di ciascun attrezzo, dai tapis roulant alle ellittiche, dagli attrezzi per l'"High Intensity Interval Training" alle panche per l'allenamento forza, sia per il mercato low-end che per i consumatori high-end.

Per il segmento B2B l'offerta è molto variegata, coprendo le linee cardio, forza, allenamento di gruppo e assistenza e formazione. Le linee cardio offrono tapis roulant in tre varianti di prezzo, Adaptive motion training, ellittiche, cyclette, climber, soluzioni per l'indoor cycling e l'HIIT; sia per il segmento low-end che high-end. Per la linea forza Precor offre gli attrezzi "selectorized" nelle versioni Vitality, Discovery, in cui si concentrano design e facilità d'uso, e Icarian, pensata per un'ampia gamma di membri.

Inoltre, questa azienda offre soluzioni per il group training con Queenex, una struttura per l'allenamento funzionale in sospensione, e l'indoor cycling di gruppo.

Oltre ai prodotti fisici, Precor offre anche servizi aggiuntivi come manutenzione, finanziamenti e pianificazione degli spazi, e servizi digitali tramite il proprio software open-source Preva.

AmerSport, come i suoi competitors, ha lanciato nel 2011 la propria versione di un ecosistema open source per integrare il fitness e le tecnologie digitali, fornendo intrattenimento, guide, monitoraggio e comunicazione tra gli agenti del fitness, disponibile sulle consolle P62 e P80.

Le partnership intraprese dall'azienda sono numerose: per il networked fitness ricordiamo l'accordo con ClubCom per la fornitura dei servizi di intrattenimento e televisione, con NetPulse per fornire ai gestori dei fitness clubs un'app personalizzabile, Authentic8ID per la fornitura dei Precor-token e GymFarm per gli strumenti necessari alla creazione di classi, condivisione eventi o il lancio di promozioni tramite il software di Preva. Nel 2017, inoltre, Precor ha lanciato il loro set di strumenti per la gestione delle palestre, chiamato Preva MyUI, con cui gli operatori possono ulteriormente personalizzare i contenuti e il brand.

Preva può essere uno strumento utile sia per i gestori delle palestre che per gli utenti: ai primi vengono forniti dati sull'attività dei clienti o il grado di utilizzo delle macchine cardio, e la possibilità di mandare messaggi durante i workout, mentre ai clienti, che possono scaricare l'applicazione della palestra e accedere al proprio profilo personale, vengono proposti allenamenti personalizzati, promozioni e servizi on-demand, come Netflix e Spotify, e RunTV, l'applicazione che offre contenuti video di vario genere.

Il network di Preva conta oltre 75.000 Console, come riportano i dati della società, sparse in 5.600 palestre nel mondo, grazie al software open-source e la possibilità per sviluppatori terzi di ottenere documenti, codici e supporto regionale in modo da non creare un sistema esclusivo, come invece l'ecosistema MyWellness di Technogym.

A differenza delle altre piattaforme, Precor non si connette direttamente ad app terze se non con l'eccezione di MicrosoftHealth, ma utilizza l'applicazione per tracciare i dati di Suunto il brand del gruppo madre che si dedica agli orologi per il fitness.

Attraverso MoveScount, gli utenti possono trasferire i dati dall'account Preva all'applicazione di Suunto e da questa condividerli con altre applicazioni come MapMyFitness o Strava. Questo sistema è stato ampiamente usato e fino al 2016 sono stati condivisi con app terze oltre 1,2 milioni di allenamenti, come riportato da una nota del sito corporate di AmerSport.

Dal 2016 in poi, il loro network ha subito un importante cambiamento adottando il sistema operativo Android; in questo modo, riducendo i costi di sviluppo e avendo ridotto negli anni il costo delle consolle connesse, il Presidente di Precor Rob Barker ha annunciato che le nuove consolle prodotte e i nuovi attrezzi cardio saranno connessi.

2.5.4. JOHNSON HEALTH TECH: STORIA E STRATEGIA

La Johnson Health Tech è attiva nella produzione di attrezzi per il fitness di qualità dal 1975; con sede a Taiwan opera in tutto il mondo sotto il nome di diversi brand, posizionandosi tra i leader di mercato.

I diversi brand di cui si compone sono: Matrix Fitness, il più noto e attivo nell'offerta di prodotti di alta qualità per atleti e professionisti, Vision Fitness che offre attrezzature durevoli a prezzi accessibili, Horizon Fitness e Tempo, i brand dedicati all'Home Fitness di qualità e altri brand minori come Treo, per l'allenamento forza in casa e JohnsonStore, la catena retail di attrezzi per il fitness dell'azienda.

L'attività è iniziata con la produzione di manubri e la partnership con IVANKO, produttore di attrezzi per il sollevamento pesi nel 1976; il business si espanse negli anni '80 con la produzione di attrezzi cardio.

Alla fine degli anni '90 lanciano il brand Vision Fitness, per offrire attrezzi di qualità accettabile, a differenza dei prodotti low-end, a prezzi non proibitivi, come invece accadeva per il segmento high-end del mercato.

Dal lancio di Vision Fitness, il volume di affari è triplicato nell'arco di una decina d'anni, come indicato da una nota nel loro sito corporate, portando all'introduzione del brand Horizon fitness nel 1998. Tre anni dopo questa azienda lancia Matrix Fitness per il settore Commercial Fitness.

Il focus di Johnson Health Tech è sull'innovazione del prodotto, uno dei pilastri della loro strategia di sviluppo, che ha portato alla creazione, ad esempio, della prima cyclette ibrida Matrix: una cyclette orizzontale che è divenuto poi lo standard per le "Recumbent Bikes". Inoltre, concentrandosi sull'integrazione con il sistema digitale, questa azienda ha sviluppato una propria piattaforma per connettere i diversi attori del fitness chiamata MatrixConnectedSolutions.

Al momento Johnson Health Tech è il più grande manifatturiere di attrezzi per il fitness in Asia e tra i primi globali; questo risultato è stato ottenuto parzialmente dalla loro strategia di integrazione verticale, arrivando a controllare quasi tutte le fasi del ciclo di produzione.

La distribuzione avviene con una strategia omnicanale, attraverso 26 sussidiarie sparse nel mondo, come la divisione Johnson Health Tech Italia, e avvalendosi di retailers specializzati dove non sono presenti con una sussidiaria di proprietà.

Le aree geografiche di maggiore interesse per la società sono l'America, dove realizzano il 45% dei loro ricavi annui, l'Europa, che conta per una quota del 28%, e l'Asia, in cui realizzano oltre il 22% dei ricavi annui.

La società è attiva anche nella promozione di attività di sensibilizzazione, offrendo il proprio supporto economico a PHIT America, una Corporation no profit per combattere l'obesità e la sedentarietà attraverso programmi e incentivi, e promuovendo la campagna Runfor Life per migliorare il livello di istruzione e benessere dei bambini in Cambogia.

OFFERTA PRODOTTI E OFFERTA DIGITAL

Il portafoglio prodotti di Johnson Health Tech, disponibile sul sito web e sui cataloghi allegati, si compone della sezione per l'Home Fitness e per il Commercial Fitness.

La linea Home ha un'offerta prodotti meno ampia della linea Commercial e si compone dei brand Vision e Matrix Fitness, che si occupano anche della parte B2B, e i brand Horizon e Tempo dedicati solo al segmento B2C.

I prodotti per l'Home Fitness trattati dal brand Horizon e Tempo sono rappresentati da diversi modelli di tapis roulant, cyclette, ellittiche e vogatori.

Il marchio Vision tratta tapis roulant, cyclette e ellittiche per il settore Home Fitness, con una sezione apposita dedicata al Commercial Fitness.

L'offerta prodotti di Matrix Fitness, invece, è molto più variegata e tratta sia prodotti per l'allenamento forza che attrezzi cardiovascolari. Per l'Home Fitness le soluzioni si limitano ad attrezzi cardiovascolari come tapis roulant, cyclette o ellittiche mentre per il segmento B2C Matrix Fitness offre sia soluzioni per l'allenamento cardiovascolare che per il potenziamento della massa muscolare. Per la linea cardio vascolare il portafoglio prodotti si compone di tapis roulant, scalatori, ellittiche, stepper, vogatori, cyclette e i due prodotti esclusivi S-drive performance trainer e S-Force performance trainer. Per l'allenamento forza, la linea Ultra si rivolge alsegmento high-end, la linea Versa aifitness club e chi desidera durevolezza, la linea Aura è realizzata con un design più ricercato e la linea Magnum si rivolge ad gli atleti professionisti; a ciò si aggiunge la linea G1 che offre attrezzi multi-station e pesi liberi.

I prodotti linee S-force e S-drive offrono soluzioni per il group training con la possibilità di creare classi virtuali collegando più attrezzi della stessa linea, mentre la linea Connexus, offre diverse tipologie di "racks", ossia strutture a forma di griglia che permettono diverse tipologie di allenamento.

Matrix Fitness ha, infine, sviluppato un nuovo programma di allenamento originale, chiamato MX4, per l'allenamento funzionale di piccoli gruppi. Per poter offrire questa tipologia di allenamento ai propri clienti, i Personal Trainer devono sostenere un corso tenuto da un allenatore certificato di MatrixFitness.

Assieme ai prodotti fisici, Matrix Fitness offre anche soluzioni di finanziamento, pianificazione degli spazi, supporto ai gestori di palestre e ai personal trainer per ottenere la formazione necessaria a offrire allenamenti di gruppo e una serie di soluzioni digitali, simili a quelle già presentate per gli altri players, chiamate MatrixConnectedSolutions e compatibili con le macchine cardio del brand Matrix. Si tratta di un ecosistema open-source lanciato ufficialmente nel 2017.

La offerta digitale di Matrix Fitness si struttura in diverse componenti:

- il "Personal Trainer Portal" permette la comunicazione diretta tra utenti e Personal trainer, al fine di aumentare il grado di coinvolgimento e facilitare la gestione degli allenamenti di gruppo;
- il "Workout Tracking Network", che permette di connettere e raccogliere dati delle App fitness più usate, come Runastic e Strava, e consente di collegarsi all'applicazione

tramite l’attrezzatura; permette, inoltre, ai gestori delle palestre di inviare notifiche push personalizzate durante l’allenamento, nonché di organizzare classi e offrire promozioni.

- la funzione Asset Management offre la visione in real-time dello stato delle attrezzature, ne monitora l’utilizzo e prepara report periodicamente sullo stato di usura degli attrezzi. un set di console compatibili con le soluzioni digitali di Matrix, attraverso cui gli utenti possono accedere al proprio profilo direttamente sull’attrezzo tramite RFID, Bluetooth, connessione Wifi o accesso manuale. Matrix Connected solutions è disponibile anche in assenza di consolle, ma in questo modo non è possibile accedere al proprio profilo. Virtual Active è la funzione di realtà virtuale, con un programma specifico di Virtual Coaching dove gli utenti vengono guidati nell’allenamento da un personal trainer virtuale. La soluzione Digital TV consente alle attrezzature non connesse l’interazione e lo scambio dati con Matrix Connected Solutions.

Matrix Connected solutions è uno strumento utile sia per i gestori delle palestre, che per gli utenti: ai primi vengono forniti dati sull’attività dei clienti, il grado di utilizzo delle macchine cardio e la possibilità di mandare messaggi durante i workout; ai clienti, che possono scaricare l’applicazione della palestra e accedere al proprio profilo personale, vengono proposti allenamenti personalizzati, promozioni e servizi on-demand, come Netflix e Spotify, nonché interagire con i Personal trainer in tempo reale.

L’applicazione open-source permette agli utenti di continuare ad utilizzare applicazioni terze, prevedendo la possibilità di integrare i dati raccolti con l’ecosistema Matrix.

3. UN CONFRONTO TRA LE OFFERTE DI SOLUZIONI DIGITALI IN RELAZIONE ALLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA "DIGITAL DISRUPTION"

L'obiettivo di questo capitolo è effettuare un confronto tra le diverse soluzioni digitali offerte dai principali player del mercato delle macchine per il fitness, sulla base delle informazioni presentate nel capitolo precedente, e verificare la corrispondenza delle soluzioni digitali sviluppate con alcune caratteristiche distintive del fenomeno della "digital disruption" individuate nella trattazione.

Nonostante ciascuna società abbia sviluppato una piattaforma propria, è possibile identificare delle caratteristiche trasversali all'offerta.

Ciascuna piattaforma, infatti, prevede l'utilizzo di un network di applicazioni e funzioni tali da permettere agli attori del mondo del fitness, come atleti, utenti di fitness club, personal trainer e gestori di palestre, di comunicare l'un l'altro.

I personal trainer possono supportare i clienti, osservando le statistiche degli allenamenti precedenti, offrendo nuovi programmi di allenamento o comunicando con loro tramite l'applicazione.

I gestori di palestre o centri sportivi hanno a disposizione diversi strumenti: la funzione asset management permette di monitorare lo stato e l'usura dell'attrezzatura in tempo reale; possono inviare notifiche push agli utenti durante l'attività fisica per proporre, ad esempio, classi di allenamento personalizzate, scontistiche o promozioni, oppure personalizzare il layout o le applicazioni delle consolle. Queste funzioni sono disponibili per ciascun ecosistema: MyWellness Cloud di Technogym, HaloFitnessCloud Customer Management di Brunswick Corporation, Preva Business Suite di AmerSport e MatrixConnected Solutions di Johnson Health Tech.

Ciascuno di questi network, inoltre, prevede la possibilità per gli utenti di scaricare l'applicazione dedicata, MyWellness App, Halo FC, Preva e MyGym in cui possono creare un proprio profilo e accedere a una serie di funzioni: impostare gli obiettivi settimanali, condividere i risultati degli allenamenti con il network dell'applicazione, visualizzare l'offerta di classi di allenamento della palestra, se inserite dal proprietario, e visualizzare le statistiche dei propri allenamenti passati.

Per quanto riguarda la compatibilità con App terze o dispositivi indossabili come AppleWatch o Garmin, ciascun produttore ha sviluppato partnership e collaborazioni con essi in modo da permettere agli utenti che utilizzano questi prodotti di trasferire i dati automaticamente dall'uno all'altro e registrare i progressi sia sul network del produttore che sull'applicazione terza. In questo modo gli utilizzatori di FitWatch possono continuare a tracciare i dati dei propri allenamenti anche al di fuori delle palestre.

L'offerta di soluzioni digitali si conforma anche per quanto riguarda lo streaming e l'accesso ai Social Network: ciascun produttore permette la fruizione di contenuti in streaming tramite TV, ad esempio la funzione RunTV di Precor o applicazioni come Netflix o Spotify; inoltre, è possibile per il gestore delle palestre scaricare applicazioni di social network come Facebook o Youtube.

Inoltre, per i proprietari delle piattaforme, queste risultano molto efficaci nella raccolta dei dati degli utenti come la frequenza, il programma di allenamento o le calorie consumate, dati sull'utilizzo delle macchine per pianificare interventi di manutenzione e informazioni sulla partecipazione a classi di allenamento, in modo da poter individuare le tendenze e i trend adottati dagli utenti in tempo reale. Ciascun produttore di macchine per il fitness ha, quindi, sviluppato un network in grado di far interagire i diversi attori del mondo del fitness, dai Personal trainer alle applicazioni terze e dispositivi indossabili.

Considerato che le funzioni offerte sono identiche ad eccezione del nome o del design grafico, la scelta del network da adottare è subordinata al tipo di attrezzatura posseduta: le palestre composte, ad esempio, prevalentemente da attrezzi Technogym otterranno la maggiore utilità adottando l'ecosistema MyWelless di Technogym.

La differenza principale che può essere riscontrata dal confronto dell'offerta digitale, è la libera accessibilità ai codici sorgente dei network. Mentre Matrix Connected solutions, Halo Fitness Cloud e Preva sono software open-source che permettono agli sviluppatori di applicazioni terze di aggiornare le stesse per renderle compatibili ai diversi ecosistemi, Technogym non ha optato per questa opzione e ha mantenuto riservati i codici di programmazione della propria piattaforma.

Concludendo il confronto tra le proposte di soluzioni digitali offerte dai produttori di macchine per il fitness, possiamo affermare che sono caratterizzate dalle stesse funzioni, disponibili, però, su quattro piattaforme diverse, ciascuna appartenente ad uno dei produttori oggetto di analisi.

L'omogeneità delle funzioni offerte ci permette di verificare la conformità delle piattaforme alle caratteristiche del fenomeno della "digital disruption" individuate nel primo capitolo,

considerando gli ecosistemi in maniera unitaria, senza doverne confrontare ciascuno singolarmente.

Basandoci sulla definizione di “Digital Disruption” presentata precedentemente, il fenomeno si configurerebbe come un processo in rapida evoluzione che modifica le logiche della creazione del valore storicamente considerate sostenibili (Skog et al., 2018) e identificato precisamente da tre caratteristiche, l’innovazione digitale, l’ecosistema digitale e la ricombinazione della logica del valore, a cui si può aggiungere la rapida crescita specificata nella definizione proposta dagli autori.

Con riferimento all’innovazione digitale, l’offerta di una piattaforma si configura certamente come una combinazione di componenti fisici, come attrezzature o dispositivi indossabili, e digitali, applicazioni e software, per creare un nuovo servizio, come la possibilità di tracciare i propri dati e condividerli con gli utenti o l’iscrizione a classi di allenamento personalizzate direttamente dall’applicazione. La creazione di una nuova offerta è volta all’inserimento della stessa in un contesto sociotecnico più ampio, caratterizzato da attori del fitness e soluzioni digitali come applicazioni o dispositivi indossabili, e permetterne la loro diffusione.

Corrispondendo alla definizione fornita dagli autori, le piattaforme dei produttori di attrezzi per il fitness possono configurarsi come innovazione digitale.

In relazione alla creazione di un ecosistema digitale, gli autori propongono una definizione caratterizzata da un network di tecnologie digitali e relativi agenti strettamente interdipendenti e caratterizzati da uno specifico contesto d’utilizzo. Ciascun ecosistema sviluppato dai produttori di macchine per il fitness è composto da tecnologie digitali, ad esempio applicazioni e *cloud*, e agenti del mondo del fitness, personal trainer e utenti finali, che si relazionano tra loro nello specifico contesto dell’attività fisica, e potrebbe, perciò, presentare alcune delle caratteristiche identificate nella definizione di ecosistema digitale proposta dagli autori (Skog et al., 2018).

L’ultima caratteristica individuata dall’articolo è la riconfigurazione della logica del valore; l’innovazione digitale porta con sé una nuova logica per catturare e creare valore, sottostante alla creazione e introduzione di innovazioni tecnologiche. Con lo sviluppo di ecosistemi digitali, i produttori di macchine per il fitness hanno modificato, ad esempio, il modello tradizionale dei fitness club per catturare il valore. Prima della loro introduzione, infatti, il modo di interagire con i membri era diverso e ed era possibile comunicare con gli stessi solamente di persona o tramite telefono, senza lasciare spazio a messaggi “in-app” o direttamente tramite gli attrezzi della struttura. Non era, altresì, possibile per gli utenti iscriversi a classi di allenamento

attraverso applicazioni o piattaforme digitali ma solamente registrandosi presso la palestra. Gli strumenti per il fitness disponibili prima dell'introduzione degli ecosistemi digitali, non permettevano, inoltre, di raccogliere alcun dato sull'utente; con l'introduzione di questi strumenti i gestori di centri per il fitness e le società fornitrici di tali strumenti hanno accesso ai dati raccolti dalle piattaforme digitali come livello di attività fisica, preferenze riguardo le tipologie di allenamento e luoghi visitati grazie al rilevamento della posizione tramite GPS. Infine, prima dell'introduzione dei servizi di "Asset management" i gestori di centri fitness potevano effettuare una valutazione del grado di utilizzo dell'attrezzatura in modo approssimativo osservando gli attrezzi effettivamente utilizzati, mentre ora è possibile ricavare i dati esatti di utilizzo dalle applicazioni a disposizione. L'introduzione di questi ecosistemi sta modificando il modo con cui i personal trainer interagiscono con gli utenti, potendo contattarli direttamente tramite applicazione, e le modalità di intrattenimento in palestra, offrendo lo streaming di servizi On-demand.

Per concludere con l'analisi della prima interpretazione offerta, le piattaforme digitali dei produttori di macchine per il fitness presentano alcuni elementi in comune con le tre caratteristiche individuate dagli autori (Skog et al., 2018) e, perciò, elementi caratteristici della "Digital Disruption" che potrebbero portare, in un futuro, ad ulteriori sviluppi di tale processo. Tuttavia, la corrispondenza con tali caratteristiche non deve essere considerata condizione sufficiente per affermare che il fenomeno si configuri come "Digital Disruption" poiché l'analisi presentata non tratta la portata degli ecosistemi e la loro effettiva diffusione.

Procedendo con l'analisi, un articolo presentato alla conferenza ISPIM identifica le caratteristiche distintive della "digital disruption" rispetto alla "disruption" tradizionale. Le caratteristiche che si desiderano trattare, ritenute rilevanti al fine della nostra trattazione, sono: il ruolo del "disruptor" nella catena del valore, l'uso dei BigData, il ruolo della piattaforma nella "disruption", i promotori della "disruption" e la natura dell'offerta (Moller et al., 2017). Con riferimento al ruolo dei "disruptor", gli autori specificano che si tratta spesso di intermediari tra consumatori e fornitori, modificando così la configurazione della catena del valore; sotto questo profilo le piattaforme digitali offerte dalle società oggetto di questa analisi possono fungere da intermediario tra utenti e personal trainer, tra utenti e gestori di centri sportivi e tra utenti e applicazioni terze o dispositivi indossabili.

In relazione alla seconda caratteristica, l'uso dei Big Data, le piattaforme digitali consentono ai produttori di attrezzi per il fitness di ricavare diverse informazioni su utenti, personal trainer e proprietari di centri sportivi. Queste si concretizzano in: informazioni sul profilo dell'utente, come le statistiche corporee e la storia medica registrate nell'applicazione durante la

valutazione complessiva iniziale, calorie consumate, preferenze sul tipo di allenamento e attrezzatura, frequenza e qualità dell'attività fisica, opinioni degli utenti circa la palestra attraverso sondaggi anonimi. Inoltre, hanno accesso ai percorsi svolti dagli utenti durante gli allenamenti outdoor tramite l'integrazione con le applicazioni per il fitness come "Runastic" o "Strava". Informazioni relative alla monetizzazione di queste informazioni non sono state ancora rilasciate dalle società.

Riferendosi al ruolo della piattaforma nella "digital disruption", gli autori specificano che, mentre l'offerta nella "disruption" tradizionale prevedeva lo sviluppo di nuovi prodotti, nel caso di "Digital disruption" si concretizza con piattaforme digitali che ottengono maggiori quote di mercato permettendo ad altri di offrire contenuti. Nel mercato oggetto di analisi, gli ecosistemi digitali consentono ad utenti, personal trainer e proprietari di palestre di inserire informazioni e contenuti, nonché di interagire tra loro, aumentando così la popolarità e la diffusione della piattaforma.

La quarta caratteristica presentata fa riferimento ai promotori della "disruption" e prevede che si tratti di start-up o società consolidate che utilizzano piattaforme digitali. In relazione all'analisi degli ecosistemi digitali proposta, il servizio è stato sviluppato da società nel mercato da diversi decenni, la più recente è Technogym fondata nel 1983, attraverso lo sviluppo di ecosistemi digitali. Non si configurano, quindi, come start-up ma come aziende consolidate che hanno adottato tecnologie digitali per offrire le piattaforme sopra citate.

Infine, l'ultima caratteristica individuata dagli autori riguarda la natura dell'offerta: mentre per la "disruption tradizionale" la nuova offerta è solitamente caratterizzata da prodotti tangibili, l'offerta dei "digital disruptors" si caratterizza come un servizio, le cui funzioni vengono create da software o dispositivi elettronici e prevedono il coinvolgimento degli utenti. Nel caso delle piattaforme digitali dei produttori di attrezzi per il fitness l'offerta si caratterizza certamente come un servizio, ossia permettere la comunicazione tra gli attori del mondo del fitness, prevedendo la raccolta e monitoraggio dei dati relativi agli allenamenti e mancando, di fatto, ogni oggetto tangibile.

In conclusione, quindi, gli ecosistemi digitali presentano alcuni elementi in comune con le caratteristiche individuate dagli autori (Moller et. Al, 2017) ma non si dispone di elementi sufficienti per poter affermare che il settore sia già soggetto a una "Digital Disruption".

4. CONCLUSIONI

Il questo elaborato si è inteso esplorare il fenomeno della “Digital Disruption” nel mercato delle macchine per il fitness. In tale contesto si sono inizialmente inquadrati i processi di “Disruptive Innovation” e “Digital Disruption” e le loro caratteristiche distintive. Successivamente, si sono selezionati i quattro principali players nel mercato delle macchine per il fitness quali Technogym, Brunswick Corporation, AmerSport e Johnson Health Tech, di cui si sono analizzate le azioni intraprese caratterizzabili secondo alcuni elementi distintivi della “Digital Disruption”.

Quindi, un obiettivo di questo elaborato, dopo aver inquadrato le soluzioni digitali offerte, è stato di verificare la corrispondenza di queste con le caratteristiche del fenomeno della “Digital disruption” individuate nella trattazione.

Dall’analisi dell’offerta di soluzioni digitali da parte dei produttori di attrezzi per il fitness, è emerso che tutti i leader di mercato hanno adottato soluzioni simili corrispondenti ad un ecosistema digitale che permette l’interazione dei diversi attori del mercato del fitness.

Dopo aver condotto questo confronto si è potuto notare come le diverse piattaforme digitali, che sostanzialmente offrono le stesse funzioni, presentano alcune peculiarità riconducibili alle caratteristiche della “Digital Disruption” identificate da Skog (2018) relative all’innovazione digitale, alla creazione di un ecosistema digitale e ad una ricombinazione della logica del valore, nonché alcuni elementi in comune con i tratti distintivi del fenomeno individuati da Moller, come la natura dei “disruptor” e il ruolo di intermediazione delle piattaforme digitali (2017).

Gli ecosistemi potrebbero essere, perciò, identificabili come componente di un processo di “digital disruption” in corso. Riferendoci al modello concettuale utilizzato da Skog (2018) per illustrare il processo di “Digital Disruption”, per poter essere definito concluso dovrebbero risultare chiare le conseguenze determinate da tali innovazioni. Se consideriamo che gli ecosistemi sono relativamente recenti, non ci sono ancora sufficienti evidenze per sostenere che questo processo è concluso.

In verità abbiamo gli elementi per ritenere che potrebbero verificarsi nuovi eventi in futuro relativi agli ecosistemi digitali nel settore delle macchine per il fitness, tali da ampliare ulteriormente la portata del fenomeno, portando a conseguenze non prevedibili al momento.

In proposito, ricordiamo come i report sull’andamento del mercato delle macchine per il fitness e la “Global Wellness Economy”, nei prossimi quattro anni indichino una crescita complessiva costante sia dei volumi dei ricavi che della partecipazione all’attività fisica. Inoltre, le società

produttrici di macchine per il fitness hanno lanciato le nuove piattaforme e queste si stanno diffondendo nel settore, ma al momento, non sono disponibili dati che consentano di inquadrare con certezza il grado di avanzamento e la portata di tale fenomeno nel settore indagato.

L'analisi effettuata ci consente di sostenere che i produttori di attrezzi per il fitness stanno adottando soluzioni digitali che hanno portato allo sviluppo di ecosistemi digitali molto simili tra loro, tali da permettere l'integrazione dei diversi attori del fitness.

Tali ecosistemi presentano alcuni elementi assimilabili a quelli caratteristici di un processo di "Digital Disruption", che potrebbero portare in futuro, al manifestarsi della stessa, ma non si dispone, tuttavia, di dati sufficienti per poter confermare la presenza allo stato attuale, di una "Digital Disruption" nel mercato del fitness.

Visto il relativamente recente ingresso sul mercato delle nuove piattaforme digitali da parte dei players del mercato delle macchine per il fitness, considerate anche le prospettive di crescita di tale mercato nel prossimo futuro, vista la nostra analisi, si può affermare che esistono le premesse affinchè in futuro si possa manifestare una "Digital Disruption" in questo settore ma non ci è possibile, al momento, affermare con certezza il verificarsi di tale fenomeno.

BIBLIOGRAFIA

ADOMAVICIUS G., BOCKSTEDT JC., GUPTA A., KAUFFMAN RJ., 2008. Making sense of technology trends in the information technology landscape: a design science approach. MIS Quarterly 32(4) pp.779–809

ALLIEDMARKETRESEARCH, 2015. Asia-Pacific Fitness Equipment Market by Type (Cardiovascular training equipment, Strength training equipment, Other equipment, Activity monitors, Body analyzers) and Users (Home consumers, Health clubs, Other commercial users, Corporate offices, Hotels, Hospitals) - Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014 – 2020. [online] Disponibile su: https://www.alliedmarketresearch.com/asia-pacific-fitness-equipment-market

ALLIEDMARKETRESEARCH, 2016. Europe Fitness Equipment Market by Type (Cardiovascular Training Equipment, Strength Training Equipment, Activity Monitors, Body Analyzers) and User (Home Consumers, Health Clubs, Commercial Users, Corporate Offices) - Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2015 – 2022. [online]Disponibile su: https://www.alliedmarketresearch.com/europe-fitness-equipment-market.

ALLIEDMARKETRESEARCH, 2016. Fitness Equipment Market by Type (Cardiovascular Training Equipment, Strength Training Equipment), End User (Home Consumer, Health Clubs/Gyms, Commercial Users) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecasts, 2014 – 2022 [online] Disponibile su: https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-equipment-market

BAIYERE A., SALMELA H., 2013. Review: Disruptive innovation and information technology. In: 24th Australasian Conference on Information Systems, Melbourne 4-6 Dec 2013. Disponibile su: Review: https://www.researchgate.net/publication/282287073_Review_Disruptive_Innovation_Information_Technology_-Charting_a_path

BRUNSWICK CORPORATION 2018, Annual Report 2017, Disponibile su: http://ir.brunswick.com/phoenix.zhtml?c=97828&p=irol-reportsAnnual

BRUNSWICK CORPORATION 2018, August Investor Meeting 2018, Disponibile su: http://ir.brunswick.com/phoenix.zhtml?c=97828&p=irol-calendar

BRUNSWICK CORPORATION 2018, Interactive timeline, [online] disponibile su: https://www.brunswick.com/company/history/fitness.php#

BRUNSWICK CORPORATION 2018, News Release 01/03/2018, [online] Disponibile su: http://ir.brunswick.com/phoenix.zhtml?c=97828&p=irol-newsArticle&ID=2335621

BRUNSWICK CORPORATION 2018, News Release 14/03/2018, [online] Disponibile su: http://ir.brunswick.com/phoenix.zhtml?c=97828&p=irol-newsArticle&ID=2338060

CHRISTENSEN C. e BOWER J., 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave, *Harvard Business Review*, January-February 1995.

CHRISTENSEN C., 1992. Exploring the limits of the Technology S-Curve. *Production and operations management*, Volume 1 (4), pp. 334-357.

CHRISTENSEN C., 1997. *The Innovator's Dilemma*. 1ed.

CHRISTENSEN C., RAYNOR M., 2015. What is Disruptive innovation, *Harvard Business Review*, December 2015.

DE REUVER M, SØRENSEN C, BASOLE RC, 2017. The digital platform: a research agenda. Journal of Information Technology 33(2) pp.124–135

EUROPEACTIVE, DELOITTE 2018. European Health and Fitness market report. Colonia, Germania: EuropeActive. Disponibile su: http://www.europeactive.eu/blog/europeactive-and-deloitte-publish-european-health-fitness-market-report-2018 [accesso il 08/2018].

FICHMAN R., DOS SANTOS B., ZHENG Z., 2014. Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. MIS Quarterly 38 (2) pp. 329-353.

GAWER A., PHILLIPS N., 2013 Institutional work as logics shift: the case of Intel's transformation to platform leader. Organization Studies 34(8) pp.1035–1071

GLOBAL WELLNESS INSTITUTE, 2017. Global Wellness Economy Monitor, 2017. Stati Uniti d'America. Disponibile su: https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/ [accesso il 08/2018].

HININGS B, GEGENHUBER T, GREENWOOD R, 2018. Digital innovation and transformation: an institutional perspective. Information and Organization 28(1) pp. 52–61

IHRSA. n.d. Worldwide health club industry revenue by region from 2009 to 2016 (in billion U.S. dollars). Statista. Accessed August 12, 2018. Available from https://www.statista.com/statistics/273065/total-revenue-of-the-health-club-industry-worldwide/.

LEGNER C. et al., 2017. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. Business and Information System Engineering 59(4) pp.301–308.

MOLLER L. ET AL., 2017 Characterizing digital disruption in the general theory of disruptive innovation. In: The XXVIII Innovation Conference – composing the Innovation Symposium, Austria, Vienna 18-21 giugno 2017, ISPIM Association. Disponibile su: www.ispim.org

OXYGEN CONSULTING, 2017. Health Club Industry Active Ageing Report (pp. 12). Oxygen Consulting.co.uk: OxygenConsulting. Disponibile su https://www.oxygen-consulting.co.uk/product/health-club-industry-active-ageing-report/.

PRECOR WORLD, 2017. Health Club Industry Active Ageing Report (pp. 12). Precor World: Oxygen Consulting. Disponibile su https://www.precor.com/en-us/resources/active-aging-report.

PRECOR WORLD, 2018. About Precor: History-Innovation. [online] Disponibile su: https://www.precor.com/en-us/about-precor/history-innovation

PRECOR WORLD, 2018. Networked Fitness. [online] Disponibile su: https://www.precor.com/en-us/commercial/networked-fitness

PRECOR WORLD, 2018. Preva Networked Fitness. [online] Disponibile su: https://www.amersports.com/2016/09/preva-networked-fitness-everyone/

REUTER STAFF, 2017. Italy court blocks Uber services in Italy, citing unfair competition. [online] Disponibile su: https://www.reuters.com/article/us-italy-uber/italy-court-blocks-uber-services-in-italy-citing-unfair-competition-idUSKBN1792IS

RIEMER K., et al. (2015). Digital Disruptive Intermediaries: findig new digital opportunities by disrupting established business models. Publication by: The Australian Digital Transformation Lab. Http://hdl.handle.net/2123/21761

SCHUMPETER, J.A. 1942. Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd edition, London: George Allen and Unwin, 197

SELANDER L, HENFRIDSSON O, SVAHN F, 2013. Capability search and redeem across digital ecosystems. Journal of Information Technology 28(3) pp.183–197

SKOG D., WIMELIUS H., SANDBERG J., 2018. Digital Disruption. Business and Information System Engineering 60 pp. 1-7.

STATISTA, 2016. *Health and Fitness clubs Dossier* [online] disponibile su https://www.statista.com/topics/1141/health-and-fitness-clubs/ [accesso il 08/2018]

STATISTA, Marzo 2017. TripAdvisor [Online] Disponibile su: https://www.statista.com/study/42474/tripadvisor/ [accesso 08/2018]

TECHNOGYM CORPORATION 2018, Annual Report 2017, Disponibile su: http://corporate.technogym.com/it/investor-relations/bilanci-e-risultati

TECHNOGYM CORPORATION, 2018, MyWellness. [online] Disponibile su: https://www.technogym.com/us/mywellness/

TECHNOGYM CORPORATION, 2018. Products, Cardio. [online] Disponibile su: https://www.technogym.com/us/products/cardio.html

TECHNOGYM CORPORATION, 2018. Products, Strength. [online] Disponibile su: https://www.technogym.com/us/products/strength.html

THE ECONOMIST, 26/11/2015. Disrupting Mr. Disruptor. The Economist [online], Disponible su: https://www.economist.com/business/2015/11/26/disrupting-mr-disrupter [accesso il 08/2018]

THOMPSON, WALTER R., 2017. Worldwide survey of fitness trends for 2018, *ACSM's Health and Fitness Journal*, Volume 21, Novembre/Dicembre 2017, pp. 10-19.

TRIPADVISOR, 2018. Business Advantage di TripAdvsor. [Online] Disponibile su: https://www.tripadvisor.it/BusinessAdvantage#/overview?_k=abppui

WEILL P, WOERNER SL, 2015. Thriving in an increasingly digital ecosystem. MIT Sloan Management Review 56(4) pp. 27–34

YOO Y, HENFRIDSSON O, LYYTINEN K, 2010. Research commentary— the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. Information system Research 21(4): pp. 724–735