



Collana Casi Aziendali n. 4/2010

**UN'IMPRESA "DI SERIE A":
IL CASO WY GROUP**

di Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e
Caterina Giojelli

SOMMARIO

1. Dal concepimento alla nascita.....	3
2. I primi passi.....	4
3. La crescita.....	5
4. Le prospettive per il futuro.....	7

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli,
Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 - 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

UN'IMPRESA "DI SERIE A": IL CASO WY GROUP

Di Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli

1. Dal concepimento alla nascita

Era stato contagiato appena finita l'università. Allora gli imprenditori che approdavano nel suo ufficio carichi di idee e voglia di mettersi in gioco erano il suo pane quotidiano, e non c'era giorno in cui quel sentiero, iniziato dietro i banchi di Economia, non assumesse i contorni di una strada sempre nuova nel mondo del business. Dopo la laurea nel 2000, Matteo Campodonico da Chiavari, aveva iniziato a lavorare nella sede genovese di Elsag – società finanziaria del gruppo Finmeccanica – come business analyst. In breve, a furia di approntare la rampa di lancio per altri, Matteo aveva finito per desiderare di salirci in prima persona, lui e quel cassetto di idee che faticava sempre più a restare chiuso.

Il cassetto esplose un giorno del 2004, in quell'orario post-lavorativo in cui Matteo archiviava giacca e cravatta per saltare dentro a scarpe con tacchetti e divisa d'ordinanza. Giocava in una squadra di dilettanti di discreto livello, con un allenatore per cui il calcio "è una cosa seria": «Passavamo interminabili serate guardando videocassette per studiare ora il gioco dell'avversaria Caperanese, ora le partite di serie A. Di giorno provavamo il doppio passo di Rudy Voeller sul campo, alla sera ci barcamenavamo tra il rewind e il fast forward dei suoi spezzoni di gioco negli stadi. Occorreva un'eternità per arrivare al punto giusto del nastro. E una sera mi venne un'idea». Quel pomeriggio a casa Campodonico si era presentato lo zio patito di tecnologia con un dvd da lui realizzato e congegnato in capitoli sui suoi bambini. «Oggi è banale, ma allora pensare che un privato potesse indicizzare un prodotto dvd era fantascienza. Mi chiedevo: perché non trasferire le stesse tecnologie video sulle partite, accedere alla diagonale di tizio o al doppio passo di caio con un clic? Tempo un secondo e Google mi svelava che le aziende che avevano scoperto l'acqua calda ben prima di me a supporto del campionato di serie A erano centinaia. Restava tuttavia una possibilità per le squadrette locali e gli altri sport».

Matteo chiama un amico dirigente di una squadra di pallanuoto e si fa combinare un incontro con il coach per realizzare il demo di una partita. «"Proviamoci", mi dice il mio amico Simone, uno studente di filosofia col pallino delle riprese digitali a cui avevo chiesto di aiutarmi a tradurre in fatti un'idea che, essendo tutt'altro che un tecnico, non avrei potuto realizzare in solitaria. Chiamo un terzo amico, ed eccoci in piscina a riprendere le azioni utili ad un'analisi tecnico-tattica del coach da tre angolazioni diverse».

È il biglietto da visita che vale il passaparola tra le squadre dilettantistiche della Riviera e che portò in fretta Matteo e il gregario Simone ad approdare al calcio e alla serie D con il Rapallo. «Fu allora che il gioco iniziò a farsi serio. Il presidente ci aveva chiesto chi eravamo e con cortesia ci aveva

detto che "un dipendente della Elsag e uno studente di filosofia" non era la risposta giusta. "Fatemi vedere che siete una società o non se ne fa nulla". Tremila euro di investimento messi da Matteo per acquistare pc e telecamera e la perizia di Simone per entrare nella galassia delle tecnologie video: così, con la denominazione Sport Video Service, i due amici si apprestarono alla rampa di lancio. Tale approccio, generato dall'entusiasmo per la passione calcistica e fortemente orientato all'innovazione, caratterizzerà l'attività anche negli anni a seguire: l'investimento in tecnologie, così come quello in capitale umano, sarà costantemente richiesto affinché possa essere assecondata una *vision* che guarda all'impresa come "una cosa grande", che non si accontenti del primo gruzzoletto (che potrebbe comunque far gola a un giovane neolaureato) ma che continui a guardare all'espansione.

2. I primi passi

Nell'estate 2004 viene pertanto testata la WY ANALYSIS, che per i primi mesi costituirà il core business di Sport Video Service. Inoltre, si cominciano a delineare le prime responsabilità all'interno dell'azienda: Matteo, anche se coinvolto a tempo pieno in Elsag, trova tempo tra la sera e il week end per dedicarsi all'attività commerciale, mentre Simone si occupa della produzione.

Il lancio avvenne poche settimane dopo. Matteo scrive una lettera, destinatario l'allora allenatore del Genoa Serse Cosmi e l'allega al dvd del Rapallo. Simone inforca la via di Pegli e, al termine dell'allenamento dei grifoni, riesce a recapitare la missiva. Che puntualmente gli viene restituita con tanto di autografo, «No mister, è per lei!». Dodici ore dopo Matteo è in riunione all'Elsag quando squilla il telefono: «Sono l'addetto stampa del Genoa. Cosmi è entusiasta del vostro demo, vi aspetta a Marassi domenica per la partita». Il "provino" viene superato!

I primi mesi di esperienza risultarono fondamentali dai punti di vista strategico e commerciale. Fin da allora risultò chiara la dinamica di un settore in cui è il mercato a dettare le condizioni, e dunque a "farsi inseguire" dalla tecnologia. L'attività commerciale e di marketing assumevano dunque assoluta importanza per il futuro dell'azienda.

Le idee maturavano in fretta in quella sorta di garage di Genova dove i ragazzi di Sport Video Service – ormai una bella squadretta, con i nuovi arrivati Mirco e Pier, rispettivamente letterato e storico – lavoravano giorno e notte con tre lire e tanta passione.

«Iniziammo così a conoscere le esigenze delle squadre e affinare il nostro lavoro. Ci chiamò la Sampdoria chiedendoci supporto». I primi anni il mercato di riferimento fu il calcio locale – su tutte Genoa e Sampdoria – ma «nel 2005, quando Cosmi raggiunse Udine ci volle con sé e firmammo anche con l'Udinese».

Tale dinamica si ripeterà altre volte con altre società calcistiche. In un mondo come quello del calcio, rapporti e contatti contano moltissimo: una volta guadagnata la stima dello staff tecnico è possibile "accompagnarli" nelle diverse esperienze professionali in nuovi club. Fu così che nel

campionato 2005/06 Sport Video Service forniva il proprio servizio a circa un terzo delle squadre di serie A.

«Nel frattempo – ricorda Matteo – con due bambini a casa avevo cambiato mestiere, dall'Elsag ero passato in banca ad occuparmi di pianificazione e investor relation, cosa che iniziava a richiedere sempre più impegno. “Non puoi fare il bancario e l'imprenditore allo stesso tempo, son due lavoracci. Prenditi un anno di aspettativa e capisci quale è la tua strada”, mi ha proposto il mio direttore. Ed eccomi a tempo pieno nell'impresa».

Fin dall'inizio l'obiettivo di Sport Video Service fu quello di raggiungere una autonomia finanziaria che permettesse un continuo investimento in nuove risorse. L'apporto delle banche si rivelava tuttavia più utile per lo smobilizzo dei crediti commerciali che come fonte di finanziamento a sostegno della crescita.

La strada da intraprendere fu dunque quella di rafforzare l'azienda cedendo quote del patrimonio in cambio di know how: «La Samp ci aveva chiesto un prodotto che sapesse calcolare quanto corre un giocatore, punto di accelerazione, possesso palla. Ne parlai con l'ex direttore Ricerca e Sviluppo dell'Elsag: ok, mi disse, ti costerà 30 mila euro. Ok, gli risposi, ti cedo delle quote. La soluzione che escogitammo spiazzò la concorrenza sul pricing, entrammo low cost e con un approccio “video” che fece subito la differenza sul mercato. Le principali concorrenti – l'italo-inglese “OPTA SIX” e l'italiana (poi acquistata da PANINI) “DIGITAL SOFTWARE” avevano un approccio “statistico”, pensavano che il software potesse fare tutto e alle possibilità del software restavano ancorati. A noi interessava invece partire dalla realtà, non dal prodotto, dall'esigenza di allenatori, direttori sportivi e preparatori atletici applicando ai processi necessari la tecnologia disponibile».

3. La crescita

Alla fine del 2007, dopo tre anni in cui l'azienda si era gradualmente dotata di una struttura organizzativa vera e propria, tra i servizi offerti da Sport Video Service spiccavano il nuovo WY TRACKING – sistema che permette la rilevazione delle performance di ciascun giocatore in campo quali metri percorsi, velocità, accelerazioni, cambi di direzione ecc..., di particolare utilità per i preparatori atletici – e WY CAM, che permette riprese a campo largo e, in generale, da qualsiasi tipo di angolazione.

«In fretta fummo corteggiati per fornire supporto alle attività di scouting dei giocatori. Ma per mantenere al top l'offerta e dedicare risorse a questa sola attività, ci volevano soldi». Matteo aveva un amico coinvolto in una società appartenente ad un colosso internazionale dell'acciaio, fondata e gestita da una famiglia di origini chiavaresi. Uno dei top manager e soci vive ancora a Chiavari ed è un appassionato di calcio e delle imprese giovani che crescono in fretta. «Voglio aiutarvi» ci ha detto dopo averci conosciuto. Entrò in società e aumentò il nostro capitale dandoci la possibilità di cominciare a pensare in grande e di strutturarci». A marzo 2008, l'impresa di Matteo aveva una nuova sede a Chiavari, nuovi dipendenti, e un nuovo nome WI Media & Sport (WI, un suffisso

tecnologico mutuato dal più famoso wi-fi). Successivamente, però, il suffisso è stato cambiato in WY per evitare possibili confusioni con il nome di un famoso videogioco, mentre Media & Sport è stato sostituito con GROUP in quanto «L'accenno allo sport era forte ma riduttivo viste le tante strade che avevamo iniziato ad esplorare». Perché, come le idee, anche le leve dei prodotti WY si sono moltiplicate.

«Proponemmo all'Udinese un'offerta strutturata per la comunicazione video, un Udinese Channel che alternava contenuti on demand a dirette giornaliere, cosa che non avrebbe avuto senso mantenere a mezzo milione l'anno su satellite, ma che su internet avrebbe avuto successo a costi ridotti». E successo è stato: all'offerta per lo sport, seguita dall'apposita divisione WY SPORT in cui spiccano i prodotti tecnici di scouting e di match analysis, oggi strumenti imprescindibili del calciomercato, Matteo affianca una divisione WY MEDIA che si occupa non solo delle tv del pallone (dopo Udinese channel, anche Livorno, Reggina, Vicenza e ora Parma), ma anche di produzione video per eventi, elezioni, documentari, interviste, spot, fiere e congressi – come quello Nazionale dei Medici Cardiologi Ospedalieri, per cui l'azienda di Chiavari ha curato la comunicazione video con interviste e approfondimenti, e che è valso a WY la stima dell'elitario mondo del camice –, nonché di progetti sperimentali sul digitale terrestre, come quelli che vedono WY MEDIA gestire un canale nel Tigullio che avrà uno spazio dedicato alla formazione.

Ma il vero elemento di innovazione fu la realizzazione di un nuovo servizio, il sistema WY SCOUT. Si tratta di un gigantesco archivio aggiornato di tutto il calcio professionistico mondiale. L'idea nasce dall'esigenza avanzata dalle direzioni sportive di diversi club di dover governare una quantità enorme di videocassette, DVD e video che i direttori sportivi si trovano accantonati in ufficio. In tali video sono riportate le prestazioni dei nuovi astri nascenti del calcio professionistico, che spesso giocano in campionati minori o giovanili in Paesi d'oltreoceano. La realizzazione di un archivio aggiornato in tempo reale e accessibile per mezzo di un decoder fornito da WY GROUP a fronte del pagamento di un abbonamento annuale, costituisce un servizio di altissimo valore aggiunto per il cliente in termini di riduzioni dei costi di trasferta e di completezza delle informazioni. Il vantaggio competitivo di WY GROUP rispetto a questo servizio è costituito da una fitta rete di collaboratori (spesso giovani conosciuti via internet) in grado di raggiungere anche quei tornei non trasmessi da alcuna televisione e che si occupano della realizzazione dei video e del processo di uploading degli stessi su WY SCOUT.

Il trend di crescita che registra la divisione media è davvero positivo e, all'inizio del 2009, Matteo dà vita a una terza divisione, WY PROMOTION, la concessionaria pubblicitaria che oggi gestisce il network editoriale costituito dalle web-tv e dai progetti editoriali di WY: «I webchannel del pallone a livello italiano potevano contare poco, ma a livello locale, a Udine, Livorno o Reggio, valevano moltissimo. Abbiamo così deciso di costruire il nostro valore commerciale su base locale, andando a incontrare imprese e amministrazioni di città in cui dicevamo la nostra ogni giorno».

4. Le prospettive per il futuro

Con l'entrata in società del nuovo socio WY ha ottenuto quella spinta necessaria a garantire l'innovazione continua. Ai nuovi prodotti di cui sopra si è affiancata un'organizzazione del lavoro coerente con le logiche aziendali richieste da un'attività economica in costante crescita. Vengono ora regolarmente svolte attività di budgeting, cost controlling e gestione del personale. WY GROUP è oggi organizzata in tre divisioni: WY SPORT, WY MEDIA e WY PROMOTION. Mediante le più svariate forme contrattuali sono oggi presenti in azienda 26 persone con un'età media di 24 anni. I numeri confermano oggi il buon operato di WY che vanta un fatturato superiore al mezzo milione di euro. Il patrimonio aziendale è oggi per il 48% di proprietà dell'investitore Chiavarese e per il 25% di Matteo Campodonico. Il rimanente 27% è suddiviso tra altri soci di minoranza tra cui Simone, con cui Matteo iniziò l'attività nel 2004. Aver aperto la proprietà dell'azienda ad una persona di esperienza (in mezzo a tanta gioventù) ha certamente contribuito ad una presa di coscienza nuova degli obiettivi da perseguire in relazione alle risorse disponibili. Alla luce delle aspettative degli attuali shareholder, l'obiettivo non è quello di massimizzare l'utile nel breve termine bensì quello di raggiungere una solidità che permetta di far fronte alla necessità di finanziare l'innovazione nel lungo periodo.

Dal punto di vista operativo, WY sta realizzando due nuovi interessanti progetti:

Il primo è partito a settembre a Genova con Genoa e Sampdoria ed è destinato a estendersi a macchia d'olio in tutta Italia. Si chiama STREET TV (gli altri prodotti di solito citati in mauscolo) e propone contenuti video sportivi, meteo e rullo di notizie locali e nazionali attraverso uno schermo e un decoder di cui verranno dotati i bar delle piazze pioniere di WY: «Per dare valore alla nostra produzione al di fuori della piattaforma web abbiamo deciso di portare quello che facciamo nelle strade, affiancandolo a notizie e informazioni d'interesse non solo per il tifoso, ma anche per il cittadino. L'obiettivo è raggiungere anche le piazze più "difficili", come Milano, Roma e Torino, dove l'offerta è ampia e sarà la qualità a fare la differenza».

Il secondo, invece, ancora in fase di definizione, prevede la realizzazione di un indice standard per la valutazione delle performance calcistiche dei calciatori. Il processo di creazione di questa sorta di "Standard & Poor's" calcistico coinvolgerà alcuni dei più affermati allenatori a livello mondiale e potrà essere utilizzato per la redazione di ranking i più oggettivi possibili. Inoltre alcune tra le più importanti società di software sono interessate allo sviluppo di tale indice al fine di implementarlo nei propri videogiochi in modo da aumentarne ulteriormente il realismo.

Gli scenari futuri si evolvono rapidamente in un mercato in cui è necessario coniugare tecnologia e creatività e in cui si presentano continuamente possibilità di ingresso in nuove nicchie.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.

14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.