

# **SPORTING GOODS 2021: THE NEXT NORMAL PER UN'INDUSTRIA IN DIVENIRE**

**Sabine Becker e Alexander Thiel illustrano gli 8 trends che stanno definendo l'industria degli articoli sportive nel 2021. Per avere successo nel "next normal", gli attori dovranno adattarsi ad un contesto in evoluzione.**

## **ARTICOLI SPORTIVI 2021: IL NEXT NORMAL PER UN'INDUSTRIA IN DIVENIRE**

Il report elaborato grazie alla collaborazione tra WFSGI e McKinsey, arriva in un momento delicato per l'industria degli articoli sportivi che, con la pandemia da COVID ha visto modificarsi regole e comportamenti del mercato.

Nel 2020 l'industria degli articoli sportivi si è contratta per la prima volta dalla crisi finanziaria del 2007-2008. L'eccezione è rappresentata dal mercato cinese, che continua nel suo ruolo di motore della crescita industriale. Le aziende della sporting goods industry hanno visto le loro performance calare nei primi mesi di pandemia ma a recuperare con il passare dei mesi grazie ai produttori di attrezzature (soprattutto biciclette e apparecchiature fitness digitali).

La pandemia ha avuto un profondo impatto sul mercato dello sportswear a livello globale con la maggior parte delle aziende in calo di vendite. Specifici sport sono stati impattati a livelli diversi, in relazione a quanto fossero praticabili rispetto ai lockdowns imposti a livello locale.

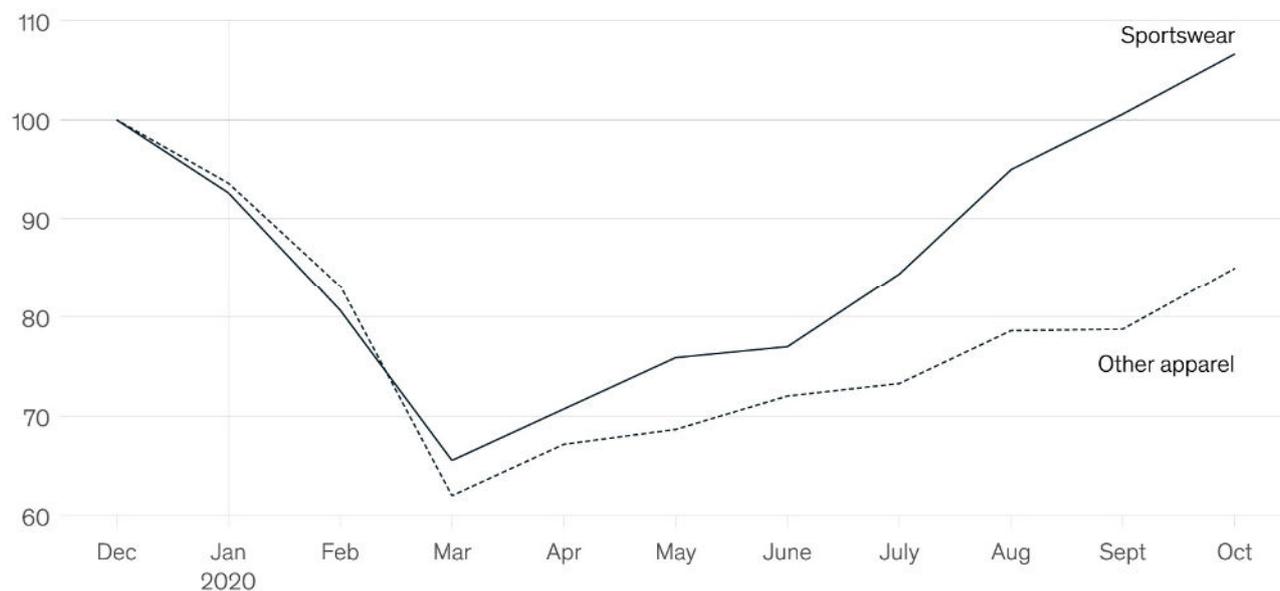
Gli sport individuali all'aria aperta e i workouts casalinghi hanno visto aumentare in maniera importante la partecipazione. Team sports e indoor sport hanno sofferto, anche in parte per il posticipo o l'annullamento dei principali eventi sportivi.

Tra le opportunità emergenti, l'abbigliamento femminile è venuto alla ribalta con un maggior focus sulle attività come home fitness, running, yoga e pilates.

C'è stata inoltre un'accelerazione di cambiamenti che avranno un impatto a lunga durata sulle aziende lungo tutta la catena di valore della sporting goods industry: l'e-commerce, la crescente domanda di prodotti sostenibili, la maggiore partecipazione a sport e allenamenti individuali, le necessità industriali di adattarsi sia alla nuova customer proposition sia alle capacità operative.

**Sportswear companies have been more resilient during the pandemic than the rest of the apparel industry and continue to outperform.**

Market capitalization, index Dec 2019 = 100



Source: McKinsey Global Fashion Index

McKinsey  
& Company

Exhibit 1: Evolution of market capitalization of sportswear vs. other apparel companies during 2020

## UNO SGUARDO AL FUTURO: PROSPETTIVE PER IL 2021

Il 2021 sarà probabilmente caratterizzato da previsioni più positive, anche se in mezzo all'incertezza causata dalla seconda ondata di Covid19 e alla lentezza della campagna vaccinale. Il 64% degli executives intervistati hanno dimostrato un cauto ottimismo e si attendono condizioni di mercato "migliori" o "molto migliorative".

La maggior sfida è rappresentata dalle supply chains e dalle restrizioni dovute al COVID inclusi il livello di attività fisica e la partecipazione agli sport indoor e di squadra.

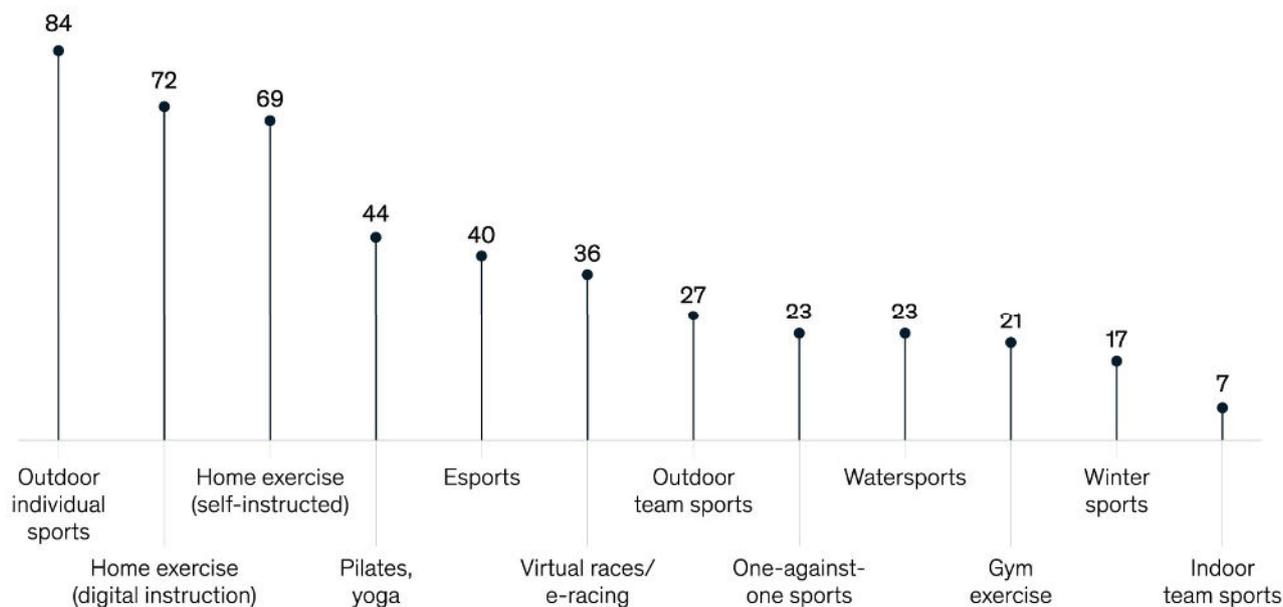
La maggior opportunità è invece intravista nel potenziale ritorno degli eventi sportivi, inclusi i Giochi Olimpici e la sempre maggior popolarità degli sport all'aria aperta e in casa.

Ci si attende che le categorie che hanno performato bene nel 2020 rimangano ancora popolari nel 2021. Le categorie che hanno visto un incremento limitato in termini di partecipazione o un calo, potranno in parte recuperare ma con un tasso più basso rispetto alle categorie "vincenti" nel 2020 (vd Exhibit 2).

Il grande dubbio per il 2021 è rappresentato dalla curva dei contagi. Chi ne uscirà vincitore lo farà grazie alla capacità di fare mosse intelligenti per sfruttare le opportunità evidenziate nella sezione “tendenze” del report.

## Individual outdoor sports and home exercise are expected to experience a lasting increase in participation in 2021.

Expected increase in participation in 2021 vs pre-COVID-19, % of respondents



Source: "The Global Sporting Goods Industry Report 2021," a joint report from McKinsey and the World Federation of the Sporting Goods Industry, October 2020, n = 130

McKinsey  
& Company

Exhibit 2: Expected increase in participation for sports categories in 2021 vs. pre-COVID-19

## I TREND PER IL 2021

Il report presenta 8 temi chiave che definiranno l'industria degli articoli sportive nel 2021 e oltre.

La maggior parte stavano già emergendo prima del COVID-19, ma gli eventi dell'ultimo anno hanno accelerato la loro introduzione e aumentato il loro impatto.

I trends possono essere classificati in 3 categorie: cambiamenti dei consumatori, salto digitale e disruption dell'industria (Exhibit 3).

## Eight trends are expected to shape the sporting goods industry in 2021.



McKinsey  
& Company

Exhibit 3: Overview of 8 trends shaping the 2021 sporting goods industry analyzed in report

## CAMBIAMENTI DEL CONSUMATORE

### ***Athleisure – The new default and a competitive battleground.***

Athleisure was a megatrend before COVID-19, but the pandemic has served to further blur the lines between work and free time, and there is a rising acceptance of comfortable wear in previously more formal contexts. With fashion brands increasingly entering this segment, sporting goods players need to leverage their innovation abilities and market knowledge in order to win in this increasingly contested battleground.

### ***Athleisure***

L'Atheisure era un megatrend prima della pandemia e ora, che si sono ulteriormente confusi i confini tra lavoro e tempo libero, c'è una crescente accettazione dell'abbigliamento comodo in contesti precedentemente più formali.

Con i marchi della moda che entrano sempre più in questo segmento, i players dello sport devono sfruttare le loro capacità di innovazione e conoscenza del mercato per vincere.

### ***Physical-activity gap***

Il COVID-19 ha innescato importanti cambiamenti nei livelli di attività sportiva.

Il 40% circa delle persone è meno attivo, mentre un 30% circa è più attivo.

Purtroppo, la correlazione attività fisica-reddito esisteva già prima, con le persone meno abbienti che tendono ad essere meno attive.

La crisi sta spingendo più famiglie verso categorie a basso reddito, aumentando così il divario nell'attività fisica

La sporting goods industry dovrebbe quindi adottare un approccio multistakeholder, per affrontare l'inerzia fisica specialmente nelle comunità lasciate indietro.

## **Sostenibilità**

La sostenibilità è divenuta una priorità sempre più urgente per il consumatore, e le aziende hanno risposto introducendo prodotti più sostenibili – un trend accelerato dalla pandemia.

Le aziende dovranno ora assicurare supply chain sostenibili. Dato che il riciclo probabilmente diverrà un collo di bottiglia, i brands hanno la necessità di impegnarsi con concetti innovativi, come la direct-to-consumer circularity.

---

# **DIGITAL LEAP**

## ***Digitale – Fitness e communities***

I mesi passati hanno visto un drastico cambiamento verso il digital fitness, in relazione al distanziamento fisico e alle restrizioni locali. Digital fitness non andrà a rimpiazzare completamente gli sport e gli allenamenti tradizionali ma li affiancherà in una sorta di modello ibrido.

I workout digitali continueranno a rappresentare un hot trend per il 2021 e oltre, in particolare nel momento in cui offrono elementi ingaggianti e motivazionali e consentono di esercitarsi da remoto in un contesto di gruppo simulato.

## ***Un balzo in avanti nell'online***

Il COVID-19 e le chiusure dei negozi hanno portato la curva di crescita dell'online ad un nuovo livello, consentendo a molteplici brand di sviluppare le vendite e-tailing e anche direct-to-consumer. Di conseguenza, l'anno scorso ha visto un balzo in avanti dello shopping online, e molti first time shoppers result, manterranno le loro nuove abitudini. Con una penetrazione online attesa al 25% nel 2021, sei volte maggiore rispetto alla situazione preCovid, brands e retailers devono adattare i loro business models velocemente. I brands dovranno mettere il commercio digitale al centro e accelerare il B2C, e i retailers dovranno andare verso esperienze omnichannel integrate.

## ***La svolta del marketing dagli assets agli influencers***

Il marketing digitale si è tradizionalmente focalizzato su assets con ampia visibilità (es. squadre, leghe, sponsorship di eventi). Con la cancellazione e/o posticipo degli eventi sportivi, e i consumatori sempre più presenti nell'online, i players dell'industria sportiva hanno bisogno di svoltare verso il digitale. Inoltre, per costruire awareness, credibilità e ingaggio, i brand devono lavorare sempre più in modo diretto con i singoli atleti come influencers, che hanno una reach decisamente maggiore rispetto agli eventi o leghe.

Tuttavia, dato che gli atleti sono modelli, e i consumatori si aspettano che loro prendano posizione su temi importanti per loro, i brands devono assicurarsi che gli influencers siano in linea con i messaggi del brand e viceversa.

---

# **INDUSTRY DISRUPTION**

## ***Retail sotto pressione***

I negozi fisici erano già sotto pressione pre Covid, e le misure di lockdown hanno accelerato la crisi tra chiusure diffuse e una crescente pressione finanziaria. Per attrarre consumatori nuovamente nei negozi, è necessario trovare nuovi scopi, nuove esperienze e nuovi livelli di convenienza che non possono essere offerti online.

### ***Supply chains***

Supply chains più agili sono divenute un punto fisso nelle agende delle aziende. In un mondo post Covid caratterizzato da cicli di domanda più corti, ecommerce, e relazioni dirette con il consumatore più strette, esse saranno la posta in gioco in alcuni mercati.

Nell'incertezza persistente, ha senso sia costruire partnership più forti, sia esplorare alternative come il near-shoring.

---

## **AVERE SUCCESSO NEL NEXT NORMAL**

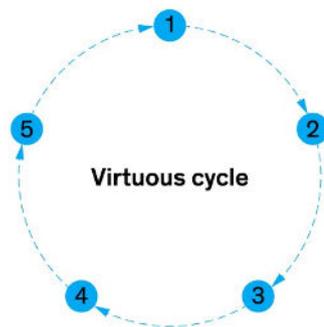
Pre-COVID-19, molte aziende stavano cavalcando l'onda della sempre maggior partecipazione sportiva. Il COVID-19 ha alzato l'asticella per avere successo, tra condizioni di mercato più ardue, pressione sul retail fisico, e la necessità di investimenti per allinearsi con un panorama industriale estremamente dinamico (exhibit 4).

Nel next normal, i vincitori saranno caratterizzati da:

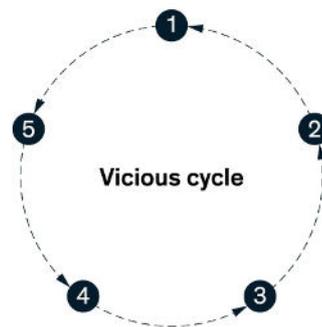
- *Una forte presenza in segmenti e categorie crescenti*, incluse le donne, la Cina e l'athleisure (che si attende insieme possano contare per 2 terzi della crescita tra il 2020 e il 2023), così come il running e il ciclo.
- *Un eccellente modello di business diretto sul consumatore*, incluso un ecommerce di proprietà e un'offerta omnichannel, potenziata da un back-end all'avanguardia (expertise, cicli di sviluppo rapido e capacità omnicanale)
- *Connessione diretta con i consumatori*, attraverso comunità online, programmi fedeltà e simili
- *una purpose-driven retail footprint*, con format specifici per differenti tipo di negozio
- *credibilità sulla sostenibilità*
- *relazioni rivisitate all'interno della supply-chain*, in ottica di agilità (per esempio, forniture local-for-local e partnerships più strette)
- *sports marketing ottimizzato per i canali digitali* con un focus sugli influencers (per esempio i singoli atleti) che sono in linea con i valori del brand
- *agilità nel planning e nel budgeting*, per rispondere velocemente ai cambiamenti del contesto di mercato (inclusa una potenziale nuova emergenza COVID-19)

I players di successo non avranno necessariamente tutte queste caratteristiche. Tuttavia, coloro che sapranno cogliere la maggior parte di essi, potranno posizionarsi meglio per creare circoli virtuosi di eccellenza commerciale, incremento vendite – che portano a una maggior riduzione dei costi fissi – e più liquidità per gli investimenti. I players che non riusciranno a fare i cambiamenti necessari, potrebbero trovarsi invischiati in circoli viziosi di peggioramento delle performance commerciali, aumento dei costi relativi e diminuzione del potenziale di investimento, che minerà la loro capacità di realizzare le opportunità.

**Players with attributes of winners will enter a virtuous cycle—players without may find themselves falling behind in a vicious cycle.**



- 1 Excellence in strategic priorities
- 2 Differentiated consumer offering
- 3 Increase in net sales with higher gross margin
- 4 Fixed-cost digression
- 5 Funds for investment in strategic priorities



- 1 Lack of excellence in strategic priorities
- 2 Loss of differentiated consumer offerings and falling behind competitors
- 3 Loss in net sales
- 4 Negative fixed-cost digression
- 5 Increased resource constraints and fewer funds for investment in strategic priorities

McKinsey  
& Company

*Exhibit 4: Visualization of virtuous and vicious cycle sporting goods players may find themselves in*

- **About the Authors:**
- **Sabine Becker** is an engagement manager in McKinsey's Zurich office, where **Alexander Thiel** is a partner.

<https://wfsgi.org/2021/01/sporting-goods-2021-the-next-normal-for-an-industry-in-flux-sabine-becker-and-alexander-thiel/>