

Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BUSINESS DEL CALCIO

RELATORE

Prof. Riccardo Resciniti

CANDIDATO

Vincenzo Catalano

Matr. 661511

CORRELATORE

Matteo Giuliano Caroli

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

RIASSUNTO DELLA TESI

Questo elaborato nasce dal personale interesse per le potenzialità ancora inespresse del business calcistico che sta attraversando una delicata fase di internazionalizzazione e globalizzazione che porterà nei prossimi anni ad una rivoluzione del comparto. Quest'ultima coinvolgerà e trasformerà tutti i soggetti del settore e i vecchi e consolidati equilibri.

Passando alla struttura dell'elaborato, esso parte da una necessaria descrizione delle imprese di servizi e degli elementi del loro processo di internazionalizzazione, nonché delle teorie più importanti come punto di partenza per l'approfondimento del settore Calcio affermatosi da tempo come spettacolo non dissimile dagli altri show del variegato business dell'*Entertainment*.

In particolare, il Calcio rientra nella categoria dei "Mental stimulus processing" (servizi diretti alla mente). Attività che presentano come oggetto del servizio le persone e come azioni per la produzione, quelle intangibili. Esempi possono essere l'informazione, l'istruzione, la consulenza, la comunicazione e, appunto, l'*Entertainment*. In particolare, l'usufruitore deve essere attivo mentalmente, ma la sua presenza fisica non è indispensabile: egli può trovarsi in un luogo predisposto dal produttore (cinema, teatro, stadio) oppure in un luogo lontano, connesso attraverso varie forme di telecomunicazione. Questa duplice opportunità di usufruizione del servizio è un valore aggiunto poiché la fornitura del servizio può avvenire anche a distanza. Inoltre, sfruttando il fatto che il contenuto del servizio si basa su informazioni e dati (tra i quali l'audio e le immagini) si ha la possibilità di incorporarli in supporti fisici e commercializzarli come un bene. Il calcio si adatta bene a questa tipologia di servizi soprattutto per la peculiare attitudine a "muovere" l'immaginazione di milioni di persone, anche di quelle che ne usufruiscono a migliaia di chilometri dal luogo fisico in cui va in scena lo spettacolo o in differita.

Poi si approfondiscono i temi dell'internazionalizzazione, della globalizzazione e i loro effetti nel settore dei servizi, che per alcuni aspetti differiscono dagli effetti verificatisi nel settore manifatturiero in virtù delle loro peculiarità. Tra le teorie dell'internazionalizzazione sono state approfondite particolarmente il paradigma eclettico di Dunning, l'effetto prisma e il modello LLL, che anticipano alcuni temi importanti per le società di calcio e che verranno analizzati più nello specifico nel successivo capitolo. Successivamente si valutano i diversi motivi all'origine del processo di internazionalizzazione di un'impresa che possono essere distinti in cinque motivazioni/cause del processo:

l'internazionalizzazione del mercato nel suo complesso, l'espansione internazionale dei propri clienti (cd. internazionalizzazione trainata), la dimensione del mercato estero, il tasso di crescita della domanda e le possibili economie di scala, di scopo e di agglomerazione conseguibili, la presenza di condizioni favorevoli all'internazionalizzazione agevolate da istituzioni pubbliche o private e, infine, il presentarsi di opportunità commerciali non volute dall'impresa. Per avviare il processo di internazionalizzazione di

un'impresa, inoltre si necessità di alcuni presupposti (come la disponibilità di risorse critiche come quelle finanziarie, tecnologiche, umane e magari di quelle intangibili, oppure conoscenza del mercato, etc.) e il soddisfacimento di alcune condizioni. Facendo riferimento al contributo di Dunning possono essere messi in evidenza i principali fattori dai quali dipende l'internazionalizzazione delle attività di un'azienda. In primis, dipende dal grado in cui l'azienda possiede risorse che forniscano vantaggi competitivi, nel mercato in cui si intende competere, rispetto alle imprese straniere. In sostanza, questi elementi distintivi sono caratteristici dell'impresa indipendentemente dalla sua dimensione internazionale. Per godere a pieno dei vantaggi ottenuti dal possesso di queste risorse e attività bisogna integrarli con i vantaggi derivanti dalla presenza internazionale dell'impresa. Quindi, ad esempio, sfruttare l'accesso a capitali stranieri o le maggiori conoscenze dell'ambiente internazionale. Terza condizione è quella di sfruttare i vantaggi competitivi acquisiti in una determinata localizzazione estera (cosiddetti *country specific*), in quanto sono presenti diversamente nei paesi e quindi possono conferire *locational advantages*. Infine, l'internazionalizzazione dipende «dal grado in cui una produzione straniera risponde alla strategia manageriale di lungo termine dell'impresa».

Tra i principali presupposti all'internazionalizzazione, e quindi tra le fonti di vantaggio competitivo che possono essere sfruttate in nuove aree geografiche nei confronti dei concorrenti (che possono riguardare i costi, la clientela, le risorse, etc.) abbiamo la qualità, il marchio, *goodwill*, reputazione, il *know how* proprietario, l'accesso privilegiato ai mercati di fornitura e a quelli di sbocco, le economie di scala e di specializzazione, infine le economie di scopo.

A riguardo, le imprese calcistiche si caratterizzano per il potenziale di risorse intangibili a loro disposizione: origini, intensità dei legami tra un club e una rete di relazioni sociali caratteristica del territorio in quanto frutto di un processo storico. Questo valore intangibile preesistente, da solo, non può essere sufficiente a garantire una strategia efficace sui mercati globali. Anzi, se non si soddisfano le condizioni suddette, questi valori potrebbe addirittura rappresentare un ostacolo al processo di internazionalizzazione di una società di calcio. Occorre quindi sfruttare i vantaggi competitivi derivanti da queste risorse in una determinata area geografica ed individuare le più idonee forme di governo, di organizzazione e di gestione affinché questi fattori come il sentimento popolare, l'identità territoriale, la coesione sociale intorno a propri valori di fondo costituisca un'opportunità all'internazionalizzazione anziché un preteso per non effettuare tale processo.

Un'impresa di servizi che decide di entrare in un mercato estero ha dinanzi a sé numerosi impedimenti strutturali, operativi e attitudinali (oltre a quelli governativi che possono incontrare in alcuni specifici paesi) che possono ostacolare, più o meno pesantemente il suo processo di internazionalizzazione. In genere, questi ostacoli possono essere dovuti a: economie di scala, differenziazione del prodotto, costi di riconversione, trasferibilità culturale di un servizio e, in particolare, i costi di adattamento della sua

erogazione alla cultura del paese, ma ance alle leggi locali e le resistenze interne all'impresa, in particolare degli stakeholder.

Nello specifico caso del settore calcio, alcuni problemi derivano dalle differenze culturali presenti in alcuni paesi, come Cina e India ad esempio, e tali da impedire o comunque limitare fortemente l'espansione. Uno dei metodi più utilizzati per aggirare questi impedimenti sono la costituzione di partnership che in molti casi sono delle vere e proprie joint venture. Nella maggior parte dei casi l'ostacolo principale è dovuto alle resistenze degli stakeholder, in modo particolare dai tifosi. Questi ultimi sono fortemente conservatori e tradizionalisti, soprattutto in vista di cambiamenti negli elementi più rappresentativi del club (come colori sociali, stemma, etc.) che il management può adottare per "questioni commerciali, così da rendere il marchio spendibile a livello globale".

L'internazionalizzazione rappresenta, per ogni impresa di qualsiasi dimensione e settore, un processo al quale partecipare in maniera proattiva così da poter sfruttare le enormi opportunità per mantenere o sviluppare la propria competitività. Tra i principali vantaggi dell'internazionalizzazione abbiamo: l'ampliamento del mercato che da una dimensione nazionale, diventa internazionale con un conseguente aumento del giro d'affari, la riduzione del rischio d'impresa dovuto all'aumento dei mercati di sbocco, l'accesso a nuove risorse finanziarie, l'aumento dei profitti, l'accesso a nuove idee ed esperienze, come conseguenza del contatto con nuove realtà, la maggiore forza nei confronti dei fornitori, banche e sistema socio-politico, l'acquisizione di maggiori competenze manageriali rispetto a competitor che limitano il proprio raggio d'azione ai confini domestici, i continui stimoli originati dalla vicinanza con la concorrenza internazionale, in questo modo si migliorano le tecniche di produzione, di marketing e di commercializzazione del prodotto e, infine, la vicinanza alle fonti di approvvigionamento, grazie alla presenza in nuovi mercati in cui poter ricercare condizioni più favorevoli d'acquisto.

Per una società di calcio è fondamentale internazionalizzarsi e aprirsi così a nuove opportunità di business con conseguente incremento del fatturato e dei ricavi. Seppur lungo e complesso questo processo ha portato nell'ultimi anni enormi risultati a tutte quelle società, sostanzialmente europee, che hanno agito in questa direzione.

Inoltre, un'attività economica svolta in un paese diverso da quello di origine genera dei rischi ulteriori rispetto a quelli presenti sul mercato interno, in quanto sono presenti diversità economico-sociali connesse a molteplici fattori, che vanno dalla gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche, agli aspetti commerciali e di marketing fino a quelli produttivi, organizzativi e logistici, per arrivare a quelli di natura finanziaria, creditizia e contrattualistica. Il tutto deve essere considerato in un contesto più ampio, internazionale appunto. Generalmente con il termine "rischio" intendiamo l'eventualità di subire un danno o una situazione di incertezza che può comportare, se si verifica l'alea, un danno per l'azienda con conseguenze che, nel peggiore dei casi possono compromettere la continuità aziendale. Quindi è

importante conosce i rischi di una strategia di internazionalizzazione in modo da adottare gli strumenti più idonei per ridurre se non eliminare i rischi stessi. Tra i rischi che gli imprenditori, che decidono di aprirsi ai mercati esteri, affrontano cercando di adottare scelte alternative o attivando meccanismi che lo tutelino in caso accadimento dell'evento negativo, sono: il rischio politico, il rischio d'impresa, il rischio economico, il rischio monetario e rischio di cambio, il rischio finanziario e il rischio di tasso e il rischio di credito.

Alla fine del primo capitolo si accenna anche alle modalità di entrata nei mercati esteri esportazioni, alleanze strategiche e IDE con un'analisi più approfondita dedicata alle alleanze, in particolare al licensing, una forma contrattuale molto utilizzata nel settore calcistico. In particolare, la cessione di licenza è un contratto con il quale il *licensor* concede al *licensee* il diritto di sfruttare economicamente in una determinata area geografica specifici prodotti o assets di sua proprietà. Il cambio il licenziatario s'impegna a diffondere la propria offerta nell'area determinata e a pagare al licenziante dei compensi legati ai risultati ottenuti (royalties). Tra gli assets oggetto di *licensing* abbiamo: a) la marca e il logo; b) le tecnologie di processo o di prodotto; c) i processi e le strutture produttive; d) i prodotti; e) le conoscenze riguardanti processi gestionali e modelli di business. Nel 2014, il mercato del licensing ha generato un fatturato record che ammonta ad oltre 240 miliardi di dollari. Un particolare contributo è stato dato dallo sport, in particolar modo il calcio, che ha contribuito con 26 miliardi di dollari (circa l'11% del totale). Per le società sportive il *licensing* però non è solo un modo per incrementare i ricavi ma è uno strumento che permette di rafforzare positivamente gli attributi fondamentali del marchio, promuovere l'esposizione del marchio ed avvicinare i tifosi-consumatori coinvolgendoli ben oltre i fatidici "90 minuti". Consente di rafforzare la notorietà internazionale del club e far passare il giusto messaggio legato al marketing e mettere in contatto i fan di tutto il mondo con i giocatori e l'immagine del club. Nello specifico il Manchester United FC è la regina del licensing, infatti, viene definita dalla Img come "Modello del marchio globale". Nell'ultima stagione, ad esempio, i Red Devils hanno concluso 38 contratti con altrettanti regional sponsor, raggranellando secondo un report di Repucom ricavi totali per 32 milioni di euro.

Nella parte centrale dell'elaborato viene percorsa l'evoluzione del gioco del Calcio, nato da giochi popolari che venivano praticati come svaghi ludici per il proprio esclusivo divertimento, ha iniziato col tempo ad assumere lentamente una fisionomia diversa passando attraverso un processo sociale ad una configurazione di "battaglia simulata" in cui due gruppi di individui si contendevano la vittoria della "battaglia" a metà del 19° secolo. Fino ad arrivare ai primi anni del 20° secolo in cui un numero maggiore di persone, non solo la classe elitaria, aveva maggior tempo libero ed iniziarono a formarsi le prime squadre di Calcio e, soprattutto, i primi tifosi che s'identificavano in una squadra (ad esempio quella dei propri colleghi di lavoro) trovando il proprio senso di appartenenza a una comunità di pari. Si

passa così agli ultimi vent'anni del 20° secolo che vede iniziare un lento ma costante cambiamento che arriverà a produrre un nuovo "Calcio" che assume una fisionomia molto diversa da quello originario fino ad arrivare ad una radicale "mutazione genetica" di questo processo evolutivo che sta trasformando definitivamente il Calcio in un business multimiliardario che si sta globalizzando e sta coinvolgendo nel suo processo trasformativo tutti gli attori del sistema ed introducendo figure diverse rispetto a quelle "classiche" (come giocatori, tifosi, presidenti).

Quindi, successivamente si valuta l'applicabilità delle teorie economiche ad un settore atipico come il calcio, per evidenziarne la struttura del settore e l'ambito competitivo delle aziende di calcio, e per identificare gli individui e i gruppi che influenzano e che sono influenzati dalle società calcistiche. In particolare basandoci sul modello della catena del valore di Porter, è stato analizzato l'insieme delle attività delle società di calcio e sono state approfondite quelle maggiormente internazionalizzate che garantiscono nuovi ed ingenti ricavi svincolando ulteriormente i risultati economico-finanziari da quelli meramente sportivi. È almeno un decennio ormai che gli aspetti e gli strumenti economici e finanziari tipici dell'azienda in senso stretto si sono radicati nel mondo dello sport. Il caso del comparto calcistico professionale è indubbiamente quello più rilevante e secondo una ricerca Deloitte Global ha un giro d'affari, in particolare quello europeo, ormai prossimo al superamento dei 30 miliardi di dollari di ricavi (27 miliardi di euro) nel 2016/2017. Un incremento di 8 miliardi di dollari (7 miliardi di euro) rispetto al 2011/2012 per un tasso di crescita annuo del 7%. A questi numeri bisogna aggiungere un elemento di non poca importanza come il potenziale mercato futuro. È un importante dato di fatto che dei quattro paesi più popolosi al mondo (che complessivamente totalizzano oltre 3 miliardi di persone), uno solo, gli Stati Uniti d'America, si può considerare ad una fase successiva a quella di avviamento del fenomeno calcistico; gli altri tre paesi, Cina, Indonesia e India lo hanno appena attivato. In Cina, in particolare, le più grandi aziende del paese stanno investendo nel calcio ma è soprattutto il governo centrale ad essere fortemente interessato al ruolo sociale del calcio tanto da renderlo obbligatorio nelle scuole e investire ingenti risorse finanziarie per il suo sviluppo. In India, invece, nel 2013 è stata fondata una nuova lega con l'obiettivo di pubblicizzare il calcio e rendere il football indiano maggiormente competitivo a livello mondiale; un obiettivo difficile in virtù di un interesse ormai radicato nella mente degli indiani di un altro sport, il cricket. In Indonesia, come in Cina, hanno un forte seguito le squadre di calcio provenienti da altri paesi, ma il campionato domestico è di livello dilettantistico. Pur pervaso da elementi volti alla ricerca esclusiva della massimizzazione del profitto, per il momento, il calcio conserva ancora l'importanza sociale tipica del modello di sport europeo con una dimensione

locale, rappresentata tipicamente dai legami con il proprio territorio di origine e gli stakeholders locali.

Il questo momento storico il settore calcio sta attraversando una nuova fase di mutazione estrema,

successiva a quella derivante dagli ingenti investimenti di sponsor e televisioni; quest'ultima fase è

causata dai cambiamenti più generali dell'economia mondiale quali la terziarizzazione della struttura produttiva, l'internazionalizzazione dei processi economici, la crescente finanziarizzazione e, infine, la centralità dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Questi cambiamenti hanno prodotto, nello specifico, un processo di trasformazione radicale che ha coinvolto tutti i livelli del settore calcistico, dai singoli dirigenti che necessitano di una doverosa preparazione economica e manageriale alle società che sono diventate delle aziende "multibusiness", cioè imprese che sono impegnate in diverse attività, dalla realizzazione dello spettacolo sportivo ad altre attività economiche, principalmente quelle commerciali, immobiliari, finanziarie e di comunicazione. Si tratta, quindi, di un settore economico in piena espansione che sta acquisendo un ruolo di rilievo nel economia, non solo per la dimensione quantitativa che abbiamo evidenziato in precedenza, ma per la capacità di incorporare nel processo di valorizzazione economica dello sport i principali processi sociali emergenti dall'economia contemporanea.

L'ambiente competitivo calcistico è costituito come qualsiasi altro ambiente competitivo da un complesso insieme di soggetti con i quali l'impresa calcistica interagisce e che va a definire i confini dell'area di business. Quest'insieme di interlocutori è composto da: concorrenti, fornitori e clienti. Con questi soggetti l'impresa interagisce e instaura relazioni per lo svolgimento della sua attività. Queste relazioni posso essere di scambio, di cooperazione o di competizione e possono essere individuati quattro raggruppamenti strategici, che vengono determinati combinando due criteri, ciascuno composta da due dimensioni: la capacità di generare flussi finanziari intersettoriali (elevata o bassa); la diffusione della pratica sportiva (elitaria o di massa). Il Calcio si colloca tra gli sport ad alta intensità di business in quanto caratterizzato da un'elevata capacità di generare flussi finanziari, sia intersettoriali (cioè oltre i confini del settore sportivo) sia intrasettoriali (cioè entro i confini del proprio contesto sportivo); ed un elevato diffusione di massa della pratica sportiva (sia a livello agonistico sia a livello professionale). I raggruppamenti che scaturiscono da questa combinazione sono: lo sport di specializzazione, come l'equitazione che presentano elevate capacità di generare flussi finanziari elevati e una diffusione elitaria; lo sport ad alta intensità di business come il Calcio che presenta un'elevata capacità di generare flussi finanziari e, al contempo, diffusione di massa della pratica sportiva; lo sport di localismo, un esempio è il tamburello con bassa capacità di generare flussi finanziari e diffusione della pratica elitaria; lo sport amatoriale come le partitelle tra ragazzi con bassa capacità di generare flussi finanziari e diffusione di massa. Inoltre, ogni settore dell'economia possiede proprie caratteristiche distintive. Il comparto calcistico presenta differenze sostanziali rispetto alle solite imprese capitalistiche, che derivano da caratteristiche proprie sia organizzative, sia produttive e dal particolare prodotto offerto (in quanto va a combinare principalmente due dimensioni per certi versi contrastanti, l'aspetto economico e lo spettacolo. Il primo aspetto verte sulla sfera razionale, mentre il secondo si focalizza sulla sfera

emozionale dei soggetti coinvolti).

Gli elementi essenziali di cui è caratterizzato il Calcio sono: a) la competizione; b) l'incertezza di risultato; c) il sistema di regole; d) la passione e il senso di appartenenza; e) la connotazione sociale che può assumere il consumo.

Il concetto di competizione si fonde con la collaborazione tra le squadre avversarie, dobbiamo introdurre una caratteristica che non è possibile riscontrare in nessun altro ambito dell'attività economica, ovverosia la totale mancanza d'interesse delle singole aziende-squadre a diventare monopolista del settore. Questa caratteristica è giustificata dal fatto che in una situazione di monopolio, cioè di concentrazione dell'offerta del mercato nelle mani di una solo impresa-squadra non massimizzerebbe il suo profitto, in quanto verrebbero a mancare una serie di condizioni base essenziali (come l'incertezza del risultato e la passione, delle quali parleremo in seguito) ai fini della massimizzazione dell'interesse dei clienti-tifosi e quindi del profitto dell'intero settore. Maggiore è l'equilibrio della competizione, maggiore sarà l'interesse del pubblico, infatti l'incertezza del risultato è il fattore che determina l'interesse del pubblico e lo incentiva alla partecipazione all'evento sportivo.

Nel caso specifico del Calcio, l'incertezza del risultato, sia nel singolo confronto tra due squadre, sia in un torneo o campionato che si articola in più gare organizzate tra più squadre, consente di mantenere «vive la tensione alla performance sportiva dei giocatori, dell'allenatore e dei preparatori atletici, la tensione al rendimento sportivo ed economico dei manager e dei soggetti economici, l'attenzione dello spettatore e anche dello scommettitore e la passione dei tifosi rendendo il Calcio attraente sia a chi lo pratica, sia a chi lo gestisce, sia a chi lo segue per piacere, interesse o per passione»¹. A tutela di questo sistema volto a mantenere alta l'incertezza del risultato e, di conseguenza, garantire un elevato interesse dei vari soggetti coinvolti, vi è anche il supporto delle istituzioni governative. L'autore di diversi studi sugli aspetti economici del football, P.J. Sloane stabilisce un interessante distinzione tra «incertezza di breve e lungo periodo nei campionati di Calcio». La prima afferisce all'equilibrio competitivo tra le squadre all'interno di una stagione, che va ad influenzare l'afflusso degli spettatori; la seconda, l'incertezza di lungo periodo si riferisce al grado di dominio che uno o più squadre può imporre all'interno del campionato sulle altre squadre per un cospicuo numero di stagioni, che determina una perdita di interesse significativa della platea.

¹ S. CINCIMINO, S. TOMASELLI, Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di Calcio professionistiche verso il bene aziendale, in *Il bene dell'azienda*. Scritto in onore di Vittorio Coda, Giuffrè editore, Milano, 2012, pp. 387-412.

L'evoluzione del fenomeno calcistico avvenuta nell'ultimo secolo ha portato ad una relazione fra sport ed economia sempre più interconnessa, accentuatasi con l'internazionalizzazione delle società. Nonostante le aspre lotte a tutela degli aspetti simbolici e sociali che tutt'ora conserva questo sport, le esigenze economiche, dovute a crescenti investimenti monetari, e di bilancio, hanno condotto il sistema nel suo complesso ad un controllo centralizzato della concorrenza. Questo sistema di regole di mercato affianca quello che tutte le discipline sportive tutelano, ovverosia l'insieme dei valori di fondo condivisi e la loro violazione determina delle sanzioni.

Il sistema di regole, infine, viene attuato attraverso diverse associazioni ed organi di governo che svolgono il duplice ruolo di definizione delle regole e di controllo del rispetto di queste ultime da parte di tutti i soggetti coinvolti nel settore. Questi tre elementi essenziali per lo svolgimento dell'attività calcistica sono legati tra di loro da relazioni dinamiche. Quanto più è elevato l'equilibrio competitivo, tanto più è alta l'incertezza del risultato e quindi aumenta in modo diretto l'interesse dei diversi stakeholder (in primis, spettatori, media e sponsor) verso la competizione. Non solo, ma occorre fissare regole specifiche e comunemente accettate sia per gli aspetti organizzativi sia per quelli procedurali. In questo modo aumenta l'interesse economico e l'attenzione sociale verso l'intero sistema calcistico. In sintesi, la competizione deve essere alta, quindi sostenuta da un livello di competenze e qualità elevate di giocatori, allenatori e manager principalmente. L'incertezza del risultato deve conferire quella aleatorietà che stimola, a livello di prestazioni e a livello di immaginazione i diversi soggetti coinvolti nel sistema. Infine, le regole devono portare ad un incremento della spettacolarità dell'evento e alla chiarezza della regolamentazione del sistema nonché alla garanzia di un effettivo rispetto delle stesse in modo tale da aumentare l'interesse degli stakeholder (in particolare sponsor e investitori) in cerca di business profittevoli.

La passione e il senso d'appartenenza sono aspetti che caratterizzano da sempre il Calcio influenzando le scelte e i comportamenti dei numerosi stakeholder (tifosi, presidenti, giocatori, dirigenti, fornitori, governi, etc.) a tutti i livelli, a partire da quello dilettantistico fino ad arrivare a quello professionistico. Si presentano come un patrimonio inestimabile che ha permesso la sopravvivenza del settore negli anni in cui si conseguivano risultati economici e finanziari deficitari e che attualmente, in un Calcio con sempre più attenzioni sul piano economico, fornisce una base tale da differenziarlo fortemente dagli altri settori e renderlo una sorta di bene pubblico. Al pari di altri sport il Calcio è investito di un ruolo sociale positivo, che promuove l'inclusione sociale e l'integrazione nella società.

La sua connotazione sociale è emersa in diverse circostanze, come nel caso delle politiche di prezzo negli stadi in cui sono stati incentivati fiscalmente i biglietti più popolari e come per la trasmissione televisiva di particolari incontri che sono ritenuti di interesse pubblico, e in quanto tali tutelati dalla legge, o per motivi di ordine pubblico.

Nella prima parte del secondo capitolo, si effettua poi l'analisi degli stakeholder e del modello delle cinque forze di Porter per passare alla catena del valore di una generica impresa di calcio analizzando l'insieme di nove processi, di cui cinque primari e quattro di supporto ed approfondendo quelle più importanti dal punto di vista del processo dell'internazionalizzazione quali il marketing, l'approvvigionamento, la finanza (che con l'internazionalizzazione del business sta diventando un elemento sempre più presente nel circuito calcistico e con strumenti variegati) e lo sviluppo tecnologico.

Nella parte finale del capitolo sono descritte due teorie molto importanti nell'analisi

dell'internazionalizzazione del calcio come la teoria del circolo virtuoso e quella resource-based. Nel Calcio è stato osservato che i grandi club hanno la possibilità di innescare un cosiddetto "circolo virtuoso" tra risultati sportivi ed economici. Elemento essenziale per dar vita a al circolo è la disponibilità di ingenti risorse finanziarie. I primi club che hanno intrapreso questa strada hanno sfruttato l'incremento sostanzioso derivante dalla cessione dei diritti ty alle pay-ty (che hanno individuato nel fenomeno calcistico un business remunerativo) per effettuare corposi investimenti nel rafforzamento della squadra. Successivamente, con l'entrata sul palcoscenico calcistico europeo di magnati russi e di sceicchi arabi l'ottenimento di un aumento dei ricavi dei club ha visto una modifica dell'innesco di questo circolo; questo incremento è avvenuto grazie a risorse finanziarie immesse dagli stessi proprietari che tramite i loro patrimoni personali hanno accelerato il "circolo virtuoso" del proprio club. Attualmente con una distribuzione delle risorse ben definita e consolidata, una delle vie più realistiche per alimentare questo "circolo virtuoso" è l'internazionalizzazione. Invece, secondo la teoria *resource-based* le imprese sviluppano risorse distintive che possono essere sfruttate sui mercati internazionali oppure utilizzano i mercati come fonte per acquisire nuovi vantaggi. Quindi le differenze nelle performance delle imprese possono essere attribuite, in parte, alle diverse risorse a disposizione. In particolare, nel Calcio, questo approccio è particolarmente utile per comprendere le differenze che si verificano nelle performance sportive ed economiche delle società sportive. Infatti, l'importanza delle risorse intangibili, ed in particolar modo delle risorse umane come gli atleti o gli allenatori sono risorse scarse in ragione della loro abilità (in particolar modo di talento, atletiche, tattiche e anche di comunicazione) e quindi rivestono un ruolo rilevante ed esplicativo del fenomeno. In questa tipologia di risorse un ruolo di estrema importanza è assunto anche dalle «relazioni sviluppate nel corso del tempo da un'organizzazione con il proprio contesto socio-economico». Questa tipologia di risorsa, considerata così com'è, non garantisce all'impresa sportiva di ottenere un'efficace strategia di internazionalizzazione, anzi può risultare, al contrario, un elemento di ostacolo al processo espansivo internazionale. Occorre implementare una strategia che partendo dalla comprensione del legame esistente tra un club ed il proprio contesto, sfrutti le opportunità che si verificano a livello

internazionale. Questo processo può raggiungere il successo attraverso l'adeguata gestione di fattori derivanti dal contesto stesso, come il sentimento popolare, l'identità nazionale, la coesione sociale intorno a valori di fondo che, guidati con lungimiranza dal management, attraverso forme di governo, di organizzazione e di gestione si propongono come spinta verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione. Diversamente questi fattori possono rappresentare un peso, un alibi per non affrontare questo processo.

Un accenno finale viene dedicato ai cinque stadi di sviluppo per le società di Calcio: "Squadra-vivaio"; "Contendente nazionale"; "Stella nazionale"; "Contendente europeo"; "Marchio internazionale consolidato". Il primo, il terzo ed il quinto possiamo considerarli dei modelli di business sostenibili, per cui un club può rimanere in ognuno di questi stadi per un lungo periodo se i ricavi coprono non solo i costi ma generano un profitto. Gli altri due stadi invece sono considerati degli stadi "di transizione". Questi sono caratterizzati da uno squilibrio tra i costi e i ricavi in conseguenza al fatto che i club devono intervenire sul mercato con ingenti investimenti in giocatori e infrastrutture dedicate al business per provare a scalare posizioni e salire così allo step successivo.

La parte conclusiva di questo lavoro si focalizza sui nuovi mercati emergenti e i diversi *business model* adottati da quelle (poche) società che hanno raggiunto l'economicità sfruttando le opportunità che si sono prospettate nel processo di internazionalizzazione, e che in futuro competeranno non più con competitor nazionali o continentali ma con i maggiori player calcistici extra-europei che emergeranno e, in generale, a livello internazionale con gli altri sport (in particolare NBA e football americano). Inoltre si approfondiscono tutti quei business che attraverso il calcio, in particolare attraverso le sponsorizzazioni, cercano di affermarsi nei rispettivi settori sfruttando il fatto che il calcio è una "cassa di risonanza" mediatica.

Nella parte dedicata ai business model, vengono proposti quattro modelli: "A public business", si tratta sostanzialmente di public company cioè un modello utilizzato dai club calcistici che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario; "It's my party", definibile anche come "modello mecenate", in quanto è il modello in base al quale il club è detenuto da un unico proprietario, molto ricco e potente, che gestisce la società in maniera diretta come la propria azienda personale immettendo in essa grandi risorse finanziarie; "Popular club", è il modello che si basa sull'azionariato popolare, quindi gestito direttamente dai tifosi; "A family affair", aziende a conduzione familiare sono il modello più utilizzato nei piccoli club che vengono gestite come le classiche imprese familiari.

Possiamo ridurre i quattro modelli di gestione delle società calcistiche a due sistemi di governance in particolare: il modello chiuso e il modello aperto.

Vengono analizzate le fonti di ricavi e costi con particolare attenzione a quelle che sono incrementate

con il processo di internazionalizzazione.

Le voci che compongono il totale dei ricavi delle imprese calcistiche, che permette anche una classificazione tra i club ulteriore a quelle prettamente legate ai risultati sportivi, abbiamo: Ricavi da stadio (che includono gli introiti del botteghino, vendita dei biglietti e degli abbonamenti, e quelli dei servizi offerti ai tifosi nel giorno della partita, dai parcheggi alla ristorazione, cioè la cd. corporate hospitality); Diritti di trasmissione (televisivi, radiofonici e internet relativi a campionato e coppe nazionali e alle competizioni europee); Proventi commerciali (si articolano in sponsorship di maglia e ufficiali, merchandising, nei tour nello stadio e altre operazioni commerciali); Proventi da calciomercato (plusvalenze vendita giocatori).

Passando ai costi, storicamente questa componente (negativa) di reddito è cresciuta in maniera più che proporzionata rispetto a quella dei ricavi a causa di motivi diversi che analizzeremo successivamente nello specifico. Le voci di costo delle società calcistiche sono otto: Costo del lavoro; Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali; Oneri finanziari; Oneri straordinari; Altri costi della produzione e Altri ammortamenti. La voce di costo che ha il peso maggiore è indubbiamente quella relativa al costo del lavoro, che comprende principalmente ingaggi e premi di calciatori e tecnici. In particolare, negli anni la componente delle retribuzioni dei giocatori è cresciuta con la globalizzazione anziché ridursi come era lecito aspettarsi visto l'incremento della concorrenza nel mercato del lavoro. Quindi, andando ad analizzare i fattori che hanno condotto a questa crescita vertiginosa, questi sono riconducibili in buona parte agli effetti della sentenza Bosman e a ragioni tecniche.

Nel panorama calcistico internazionale le società che spiccano per la loro capacità economicofinanziaria sono sostanzialmente quelle presenti nei cinque principali campionati europei. Questi club
risultano tutti all'ultimo stadio dell'internazionalizzazione visto nel precedente capitolo e si
contenderanno a lungo il podio mondiale dei club più profittevoli dell'industria dell'intrattenimento
calcistico. Al momento le società più importanti da questo punto di vista sono il Manchester United FC,
il Real Madrid CF, l'FC Barcellona ed l'FC Bayern Monaco. A questi possiamo aggiungere degli
outsider come il Manchester City FC, il Paris Saint-Germain FC e l'FC Juventus che risultano essere
momentaneamente ad un livello inferiore. Vengono analizzate più approfonditamente i *business model*dei quattro club principali più i casi, particolarmente interessanti, del City Football Group e del gruppo
di società calcistiche della famiglia Pozzo.

A conclusione dell'elaborato si gli effetti e le conseguenze che questo processo di internazionalizzazione ha generato e si valutano due strade alternative, ed eventualmente complementari, che le società calcistiche potranno adottare per porre rimedio alla distanza sempre maggiore che si sta creando tra società grandi e medio-piccole in Europa. Realisticamente le due strade percorribili nei prossimi anni sono la costituzione di una Superlega calcistica che riunisca i club

principali; oppure, dar luogo ad un cambiamento netto nella governance attuale della maggior parte dei club indirizzandola, in particolare, verso un maggiore coinvolgimento dei tifosi attraverso trust, associazioni o forme di azionariato popolare che consenta loro più poteri decisionali e di controllo sulla gestione. Infatti, non può essere considerato un caso che tre dei più blasonati e vincenti (sotto l'aspetto sia economico sia sportivo) club come Barcellona, Real Madrid e Bayern Monaco hanno strutture di questo tipo che consentono di intensificare i legami con il proprio territorio ed ottenere un vantaggio competitivo sostenibile grazie alle diverse risorse strategiche intangibili ottenibili con queste forme organizzative.

Ampliando il campo d'osservazione, nei prossimi dieci anni questo processo arriverà ad una nuova fase che porterà il Calcio ad una nuova dimensione molta diversa da come lo vediamo ora; supererà le gerarchie, i confini e le tradizioni affermatesi nel tempo e che tutt'oggi permea buona parte di questo mondo. Il Calcio già da anni è entrato a pieno titolo nel variegato mondo dell' Entertainment, e questo sarà ancora più evidente quanto più velocemente agiranno nel settore fenomeni quali la globalizzazione economica e il progresso tecnologico. La combinazione di questi due fenomeni sta conducendo al superamento di ogni confine territoriale e ad una progressiva virtualizzazione dell'evento calcistico che segue la stessa direzione dell'attuale società dei consumi, ovverosia sta passando dal consumo di beni materiali al consumo di elementi simbolici ed emozionali trasformando il Calcio in un evento emozionale unico capace di generare sensazioni, affezioni, muovere i sentimenti da parte del pubblico che sembra partecipare all'evento stesso. E il Calcio è, quindi, ormai diventato il contesto dove si producono e si rinnovano continuamente eventi straordinari e lo spettacolo calcistico più si virtualizza, più produce emozioni, partecipazione affettiva e adesione individuale. Oramai lo spettacolo sportivo è fruibile ovunque, attraverso qualunque tipo di supporto informatico e a prezzi accessibili praticamente a tutti, non ci sono più barriere di alcun tipo. Se tutto questo, come sembra, porterà alla nascita di un "nuovo" Calcio, c'è da sperare che come in altri sport le motivazioni economiche e dello spettacolo non prevalgano ed opprimano la passione dei tifosi, ma convivino portando ad un evoluzione nei diritti dei tifosi, soggetti insopprimibili di questo sport.

INDICE

Introduzione	17
Capitolo 1: Imprese di servizi e internazionalizzazione	
1.1 Imprese di servizi	20
1.2 La natura del servizio	21
1.3 Concetto di internazionalizzazione	22
1.4 Concetto di globalizzazione	23
1.5 Teorie dell'internazionalizzazione	26
1.5.1 Il paradigma eclettico di Dunning	27
1.5.2 Effetto prisma	28
1.5.3 Modello LLL	28
1.6 I fattori dell'internazionalizzazione delle imprese di serviz	zi 29
1.6.1 Le motivazioni	29
1.6.2 I presupposti	30
1.6.3 Gli ostacoli	33
1.6.4 I vantaggi	34
1.6.5 I rischi	34
1.7 Modalità di entrata nei mercati esteri	40
1.7.1 Esportazioni	42
1.7.2 Alleanze strategiche	43
1.7.3 IDE	46
1.7.4 La matrice Vandermerwe-Chadwick	47
Capitolo 2: Aspetti teorici e caratteristiche del settore calcio	
2.1 Le origini del fenomeno	49
2.2 Il calcio come settore economico	50
2.3 Ambiente competitivo	51

2.	3.1 Elementi caratterizzanti	52		
2.	3.2 Modello delle 5 forze di Porter	57		
2.	3.3 Stakeholder analysis	60		
2.4	La creazione del valore	63		
2.	.4.1 La teoria di Porter	65		
2.	.4.2 La catena del valore	65		
	2.4.2.1 Le attività primarie	67		
	2.4.2.2 Le attività di supporto	69		
2.	.4.3 Teoria del circolo virtuoso	71		
2.	.4.4 Teoria RBV	73		
2.5	La strategia competitiva	76		
2.	.5.1 La struttura del settore calcio	77		
2.6	Il vantaggio competitivo	77		
2.7	Le fasi dell'internazionalizzazione	81		
Capi	itolo 3: Modelli e strategie diverse d'internazionalizzazione			
(la v	varietà di scelte di governance e di gestione sviluppate)			
3.1	I modelli di business nel settore calcistico	82		
3.2 Le fonti di ricavo nel calcio professionistico				
	3.2.1 Ricavi da stadio	91		
	93			
	95			
	3.2.4 Proventi da calciomercato	98		
3.3	Le principali fonti di costo nel calcio professionistico	99		
3.4	Le migliori multinazionali dell'intrattenimento sportivo	102		
	3.4.1 Manchester United FC	103		
	3.4.2 Real Madrid CF	105		
	3.4.3 FC Bayern Monaco	109		
	3.4.4 FC Barcelona	112		

	3.4.5	City Football Group	116
	3.4.6	Famiglia Pozzo (Udinese Calcio, Granada CF e Watford FC)	121
3.5	Il calci	o come strumento di internazionalizzazione	123
3.6	Interna	zionalizzazione leghe nazionali emergenti	129
	3.6.1	Major League Soccer	129
	3.6.2	Chinese Super League	130
	3.6.3	Indian League	132
Conc	lusioni		134
Bibli	ografia		137
Sitog	rafia		141

INTRODUZIONE

È almeno un decennio ormai che gli aspetti e gli strumenti economici e finanziari tipici dell'azienda in senso stretto si sono radicati nel mondo dello sport. Lo sport ormai possiede tutti i crismi di un vero e proprio settore economico, basta considerare che «nel complesso, il settore dello sport produce il 2% del PIL complessivo dell'UE, mentre l'occupazione complessiva generata dalle attività sportive è di 7,3 milioni di unità, pari al 3,5% dell'occupazione complessiva nell'UE»². A livello mondiale si raggiungono risultati notevoli, infatti, «con il 7 per cento di crescita annuo tra il 2009 e il 2013, il mercato dello sport è cresciuto più rapidamente del PIL di molti paesi nel mondo, in particolare nei principali mercati tra cui Stati Uniti, Brasile, Regno Unito e Francia. Le prospettive di lungo termine sono convincenti, i ricavi per eventi annuali sono in costante crescita, da \$ 58 miliardi nel 2009 a \$ 75 miliardi 2013 e \$ 80 miliardi nel 2014. Se si aggiungono gli articoli sportivi, l'abbigliamento, le attrezzature, e la spesa sanitaria e nel fitness, l'industria dello sport genera fino a \$ 700 miliardi all'anno, o l'1 per cento del PIL mondiale»³.

Il caso più rilevante è indubbiamente quello del comparto calcistico professionale che, secondo una ricerca Deloitte Global ha un giro d'affari, in particolare quello europeo, ormai prossimo al superamento dei 30 miliardi di dollari di ricavi (27 miliardi di euro) nel 2016/2017. Un incremento di 8 miliardi di dollari (7 miliardi di euro) rispetto al 2011/2012 per un tasso di crescita annuo del 7%. A questi numeri bisogna aggiungere un elemento di non poca importanza come il potenziale mercato futuro. È un importante dato di fatto che dei quattro paesi più popolosi al mondo (che complessivamente totalizzano oltre 3 miliardi di persone), uno solo, gli Stati Uniti d'America, si può considerare ad una fase successiva a quella di avviamento del fenomeno calcistico; gli altri tre paesi, Cina, Indonesia e India lo hanno appena attivato. In Cina, in particolare, le più grandi aziende del paese stanno investendo nel calcio ma è soprattutto il

² MEMO/14/432 della COMMISSIONE EUROPEA. Bruxelles, 19 giugno 2014.

³ Traduzione propria: https://www.atkearney.com/news-media/news-releases/news-release/-/asset_publisher/00OIL7Jc67KL/content/id/5273085 (data ultima consultazione: 02/02/2016).

governo centrale ad essere fortemente interessato al ruolo sociale del calcio tanto da renderlo obbligatorio nelle scuole e investire ingenti risorse finanziarie per il suo sviluppo. In India, invece, nel 2013 è stata fondata una nuova lega con l'obiettivo di pubblicizzare il calcio e rendere il football indiano maggiormente competitivo a livello mondiale; un obiettivo difficile in virtù di un interesse ormai radicato nella mente degli indiani di un altro sport, il cricket. In Indonesia, come in Cina, hanno un forte seguito le squadre di calcio provenienti da altri paesi, ma il campionato domestico è di livello dilettantistico.

Pur pervaso da elementi volti alla ricerca esclusiva della massimizzazione del profitto, per il momento, il calcio conserva ancora l'importanza sociale tipica del modello di sport europeo con una dimensione locale, rappresentata tipicamente dai legami con il proprio territorio di origine e gli *stakeholders* locali. In questo momento storico il settore calcio sta attraversando una nuova fase di mutazione estrema, successiva a quella derivante dagli ingenti investimenti di sponsor e televisioni; quest'ultima fase è causata dai cambiamenti più generali dell'economia mondiale quali la terziarizzazione della struttura produttiva, l'internazionalizzazione dei processi economici, la crescente finanziarizzazione e, infine, la centralità dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Questi cambiamenti hanno prodotto, nello specifico, un processo di trasformazione radicale che ha coinvolto tutti i livelli del settore calcistico, dai singoli dirigenti che necessitano di una doverosa preparazione economica e manageriale alle società che sono diventate delle aziende "multibusiness", cioè imprese che sono impegnate in diverse attività, dalla realizzazione dello spettacolo sportivo ad altre attività economiche, principalmente quelle commerciali, immobiliari, finanziarie e di comunicazione.

Si tratta, quindi, di un settore economico in piena espansione che sta acquisendo un ruolo di rilievo nel economia, non solo per la dimensione quantitativa che abbiamo evidenziato in precedenza, ma per la capacità di incorporare nel processo di valorizzazione economica dello sport i principali processi sociali emergenti dall'economia contemporanea.

Il presente lavoro parte da una necessaria descrizione delle imprese di servizi e degli elementi del loro processo di internazionalizzazione, nonché delle teorie più importanti come punto di partenza per l'approfondimento del settore calcio affermatosi da tempo come spettacolo non dissimile dagli altri show del business dell'*Entertainment*. La parte centrale dell'elaborato si concentra sull'applicabilità delle teorie economiche ad un settore atipico come il calcio, per evidenziarne la struttura del settore e l'ambito competitivo delle aziende di calcio, e per identificare gli individui e i gruppi che influenzano e che sono influenzati dalle società calcistiche. In particolare basandoci sul modello della catena del valore di M. Porter, è stato

analizzato l'insieme delle attività dei club e sono state approfondite quelle maggiormente internazionalizzate che garantiscono nuovi ed ingenti ricavi svincolando ulteriormente i risultati economico-finanziari da quelli meramente sportivi.

La parte conclusiva si focalizza sui nuovi mercati emergenti e i diversi *business model* adottati da quelle (poche) società che hanno raggiunto l'economicità sfruttando le opportunità che si sono prospettate nel processo di internazionalizzazione, e che in futuro competeranno non più con *competitor* nazionali o continentali ma con i maggiori player calcistici extra-europei che emergeranno e, in generale, a livello internazionale con gli altri sport (in particolare NBA e football americano).

CAPITOLO 1

Imprese di servizi e internazionalizzazione

1.1 Imprese di servizi

Nel settore dei servizi sono presenti l'eterogeneo insieme di imprese che offrono un servizio, cioè un'attività con una elevata componente di intangibilità.

Questo settore è stato spesso definito in via residuale rispetto ai settori primario e secondario, nei quali sono compresi rispettivamente l'agricoltura e l'industria. Nel tempo però il settore dei servizi ha assunto un'importanza crescente e questo ha portato gli studiosi del campo economico a cercare una definizione più esauriente.

Non è compito di questo elaborato redigere un elenco di tutte le definizioni del comparto dei servizi, ma l'obiettivo è proporre alcune definizioni ed evidenziare alcune caratteristiche utili ad individuare l'oggetto di questo lavoro, per fornire la base per i capitoli successivi.

Innanzitutto, i servizi potrebbero essere definiti in contrapposizione ai beni. Quindi ironicamente e semplicisticamente possiamo definire un servizio come qualcosa che può essere acquistato ed eventualmente ceduto, ma che non ti può cascare su un piede. In realtà in ogni prodotto sono presenti delle componenti materiali e componenti immateriali che non rendono così netta la distinzione tra i due elementi. Possiamo affermare con sicurezza che un servizio non è un bene fisico ed è un'attività con un'elevata componente di intangibilità.

Ciò non basta, secondo la letteratura le caratteristiche distintive e definitorie dei servizi, sono individuabili nel loro grado di:

- intangibilità;
- assenza di diritti di proprietà;
- contatto e interazione fra produttore e utilizzatore;
- simultaneità tra erogazione e consumo;
- deperibilità;
- eterogeneità e variabilità;

• innovazione sociale.

In sostanza possiamo collocare l'impresa sportiva, nella fattispecie le società di calcio professionistiche, nel novero delle imprese di servizi in cui «il momento della produzione e del marketing tendono a coincidere sino a costituire un'unica funzione»⁴. Quindi l'esistenza del cliente-tifoso costituisce non solo un elemento vitale per la continuità dell'azione dell'impresa ma esso rappresenta anche quel legame essenziale che la porta a generare profitti.

La figura del tifoso moderno si può identificare in quella che viene definita "prosumer", cioè una crasi dei termini producer (produttore) e consumer (consumatore) che indica una persona che è contemporaneamente consumatore e produttore del servizio o, possiamo considerare che contribuisce alla produzione nel momento stesso che consuma. Quindi, è parte integrante del sistema di erogazione.

E in un conteso sempre più internazionale e globale, come quello in cui ci troviamo, queste caratteristiche sono sempre più marcate come vedremo nello specifico nel prosieguo dell'elaborato.

1.2 La natura del servizio

Il settore dei servizi comprende attività molto differenti tra loro. Possiamo avere forme di servizi tradizionali e per molti aspetti più semplici e possiamo includervi servizi più complessi caratteristici delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Quindi può essere utile avvalersi di uno degli approcci proposti dagli studiosi del campo dei servizi per andare a definire la natura del servizio e quindi proporre delle tipologie in cui inquadrare l'oggetto dell'elaborato.

L'approccio considerato è quello di Lovelock ed è basato sul marketing strategico. Partendo dalla definizione del servizio come processo, attività invece che come prodotto, distingue il servizio stesso sulla base di due variabili:

- chi o che cosa è oggetto del servizio;
- come lo si sta erogando, cioè attraverso azioni tangibili o intangibili.

⁴ R. NORMANN, La gestione strategica dei servizi, Etas, 1990.

Qual è la natura del servizio?	Chi o che cosa è oggetto del servizio?		
	Persone	Cose	
Azioni tangibili	People processing (servizi diretti al corpo)	Possession processing (servizi diretti ai beni fisici)	
Azioni intangibili	Mental stimulus processing (servizi diretti alla mente)	Information processing (serv. dir. alle attività intangibili)	

Fonte: C. Benevolo, "L'internazionalizzazione delle imprese di servizi.

In particolare, ai fini dell'elaborato ci focalizzeremo sui "Mental stimulus processing" (servizi diretti alla mente).

Queste attività presentano come oggetto del servizio le persone e come azioni per la produzione, quelle intangibili. Esempi possono essere l'informazione, l'istruzione, la consulenza, la comunicazione e, per l'appunto, l'*Entertainment*.

In particolare, possiamo osservare che «mentre l'utilizzatore deve essere attivo (presente) mentalmente, la sua presenza fisica non è indispensabile: egli può trovarsi in un luogo predisposto dal produttore (cinema, teatro, stadio) oppure in un luogo lontano, connesso attraverso varie forme di telecomunicazione». Questa duplice opportunità di usufruire del servizio è un valore aggiunto poiché la fornitura del servizio può avvenire anche a distanza. Inoltre, sfruttando il fatto che il contenuto del servizio si basa su informazioni e dati (tra i quali l'audio e le immagini) si ha la possibilità di incorporarli in supporti fisici e commercializzarli come un bene.

Come avremo modo di approfondire nei seguenti capitoli, il calcio si adatta bene a questa tipologia di servizi soprattutto per la peculiare attitudine a "muovere" l'immaginazione di milioni di persone, anche di quelle che ne usufruiscono a migliaia di chilometri dal luogo fisico in cui va in scena lo spettacolo o in differita.

1.3 Concetto di internazionalizzazione

Storicamente le imprese appartenenti al settore dei servizi hanno presentato una scarsa attitudine ed apertura internazionale.

I motivi vanno ricercati proprio nelle peculiarità elencate in precedenza di queste imprese; ma una forte influenza l'hanno avuta anche, se non soprattutto, l'ambiente esterno ed interno alle imprese, che si presentavano molto statici.

⁵ C. BENEVOLO, *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: Produrre ed erogare per i mercati esteri*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.

Le definizioni che si danno di internazionalizzazione sono variegate, ma quella che condivido in quanto più completa è quella secondo la quale «per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, come quello generato da flussi esportativi non occasionali, porta via via verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione, di beni e di servizi, pubbliche e private, in diversi paesi»⁶.

Non basta però confrontarsi solo con il lato della domanda ma c'è bisogno, per una definizione onnicomprensiva del fenomeno, il verificarsi di dinamiche concorrenziali in tutte le attività all'impresa, come l'approvvigionamento, la produzione, etc.

Infine, vi è una definizione ristretta di impresa internazionale che non comprende quelle imprese che, seppur coinvolte nel processo di internazionalizzazione di altre imprese, non hanno un orientamento strategico consapevole.

In conclusione, una forma "estrema" di internazionalizzazione è la globalizzazione. Quest'ultima può essere vista come l'interrelazione dei mercati su scala mondiale e verrà approfondita nel paragrafo successivo in quanto fenomeno fondamentale dell'internazionalizzazione delle imprese.

1.4 Concetto di globalizzazione

La globalizzazione è un fenomeno che ha visto accelerare i suoi effetti a partire dal XX secolo, coinvolgendo non solo gli aspetti economici delle relazioni fra popoli e aziende multinazionali, ma ha avuto anche risvolti e interdipendenze sociali, culturali, politiche e tecnologiche tali da uniformare il commercio, le culture, i costumi e il pensiero. Ciò non significa che la globalizzazione abbia un effetto di omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori e standardizzazione dell'offerta delle imprese con conseguente dominio assoluto di pochi grandi gruppi multinazionali. Infatti, essa si esplica nell'estensione dei confini geografici dei sistemi economici, produttivi e di mercato che in passato si limitavano ai propri confini nazionali o regionali. Si tratta dunque di aree geografiche sempre più ampie e integrate tra loro nel senso della:

• Elevata mobilità delle risorse fisiche, delle persone, delle attività economiche;

⁶ M. RISPOLI, *Le forme di internazionalizzazione delle imprese, Prolusione per l'inaugurazione dell'anno accademico 1993-1994*, Università degli studi di Venezia, Il Cardo, Venezia, 1994.

- Elevata interdipendenza tra i fenomeni economici e i comportamenti delle imprese operanti in aree geografiche diverse;
- Elevata dispersione dei centri di generazione di conoscenza e rilevanza dei meccanismi di condivisione e scambio della conoscenza stessa⁷.

Quindi la globalizzazione, almeno dalla prospettiva imprenditoriale, si rivela nel fatto che il paese d'origine non rappresenta più il punto di riferimento unico e vitale del proprio sviluppo economico e competitivo.

In particolare, la globalizzazione influenza il comportamento strategico dell'impresa in cinque ambiti:

- mercato;
- concorrenza;
- produzione;
- risorse;
- persone e valori.

La globalizzazione ha avuto effetti radicali nell'evoluzione dei mercati, sia sul piano dimensionale sia su quello delle dinamiche competitive.

Offre alle imprese nuove opportunità di mercato e al tempo stesso minore protezione, quindi è una minaccia nel proprio mercato geografico d'origine.

La liberalizzazione dei settori e l'apertura dei mercati geografici al commercio internazionale ha avuto come naturale conseguenza l'intensificarsi della concorrenza nei singoli paesi, sempre più spesso con l'insediamento nel proprio paese di imprese rivali.

Nel futuro, la concorrenza sarà verosimilmente molto più agguerrita in virtù della crescita di imprese originarie di paesi emergenti che, date le condizioni interne del loro mercato (in particolare, popolazione numerosa, basso costo input produttivi) e la presenza delle multinazionali sul loro territorio hanno sviluppato caratteristiche tali da essere considerate nate per la concorrenza globale (cd. *born global*).

Oggi sempre più imprese delocalizzano le proprie attività di produzione in paesi diversi da quelli di origine per sfruttare al meglio le migliori condizioni offerte da questi paesi. In particolare,

⁷ M. CAROLI, Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano, 2012.

Porter afferma che «un'impresa di servizi, come un'impresa manifatturiera, concorre sul piano internazionale attraverso il modo in cui distribuisce le attività su basi regionali e mondiali e coordina le attività disperse in nazioni diverse» (Porter, 1989).

È stato individuato un indice che permette di misurare il crescente volume di attività svolte all'estero rispetto al totale delle attività delle impresa e che va a sintetizzare tre variabili indicative di queste attività: il valore degli *assets*, il valore aggiunto creato e il numero di occupati.

L'indice di transnazionalità (
$$I_t$$
)= $a*K + b*X + c*Y$ $0 < I_t < 1$

in cui

K = rapporto tra le immobilizzazioni investite nei paesi esteri e il totale delle immobilizzazioni;

X = rapporto tra gli occupati nelle sedi estere e il totale degli occupati;

Y = rapporto tra il valore aggiunto realizzato nei paesi esteri e il totale del valore aggiunto;

a, b, c = parametri di ponderazione delle tre variabili considerate, con valori compresi tra zero e uno.

La globalizzazione produttiva comporta scelte a livello strategico e organizzativo volte a stabilire dove realizzare le varie attività della catena del valore e in che misura concentrarle in uno stabilimento piuttosto che in un altro e se replicarle tutte o meno.

Le risorse finanziarie sono state una delle primissime manifestazioni della globalizzazione. Coinvolgendo anche paesi che in passato erano sostanzialmente isolati da eventi e accadimenti avvenuti nello scenario mondiale.

L'apertura finanziaria ha inoltre favorito gli investimenti produttivi all'estero. In particolare, comportando una riorganizzazione delle attività della catena del valore soprattutto della funzione di approvvigionamento, ottimizzandola attraverso l'individuazione dei fornitori migliori nelle diverse aree geografiche in cui si opera. La scelta dei partner avviene considerando sia parametri di competitività (rapporto prezzo/qualità, modalità e tempi di consegna, etc.), sia la capacità del fornitore di soddisfare il fabbisogno di approvvigionamento del cliente su scala internazionale. Un altro aspetto della globalizzazione rispetto alle risorse aziendali è stato favorito dallo sviluppo di reti internazionali di generazione della conoscenza. Questo sviluppo consente a tutte le imprese, non solo quelle di grandi dimensioni, di allacciare contatti con interlocutori internazionali e di partecipare a progetti di ricerca internazionali in modo da valorizzare e sviluppare notevolmente il proprio patrimonio di conoscenze.

Infine, l'intensificarsi della competizione per l'acquisizione delle materie prime a bassi costi, ha

favorito il rapido sviluppo di aree geografiche precedentemente marginali ed alimentato la domanda di input produttivi. Un esempio concreto è dato dalla Cina che, nell'ultimo decennio, ha stretto rapporti politici e commerciali con diversi paesi del continente africano con l'obiettivo di garantirsi nel lungo periodo la fornitura di materie prime.

Nell'ambito relativo agli effetti della globalizzazione sulle persone e sui valori, riveste un'importanza cruciale la statuizione di un equilibrio tra controllo e coordinamento all'interno delle organizzazioni internazionali.

La definizione della strategia internazionale delle imprese trova la necessaria unitarietà e coerenza dei comportamenti di ciascun soggetto, all'interno dell'impresa, nella condivisone dei valori, del senso d'appartenenza e della collaborazione su progetti comuni tra le diverse unità organizzative in paesi diversi.

Anche a livello delle singole risorse umane, di origine e culture diverse, si pone il problema di integrare le competenze, le esperienze, le diverse personalità (in modo da incrementare le capacità innovative aziendali) e mantenere un orientamento convergente.

Un ultimo elemento da tenere in forte considerazione nel processo di globalizzazione è l'evoluzione delle tecnologie, in modo particolare, quelle relative ai trasporti e all'*Infomation and Communications Technology* (ICT) in quanto hanno permesso al mondo di diventare "più piccolo".

Nello specifico le tecnologie digitali sono state un propellente eccezionale per le operazioni di marketing delle imprese calcistiche permettendo, soprattutto, a quelle che hanno capito come sfruttare questi strumenti di incrementare la loro base di clienti e di fidelizzazione nei confronti del brand.

1.5 Teorie dell'internazionalizzazione

Pur non essendovi una correlazione empiricamente dimostrata tra dimensione aziendale e presenza in paesi esteri, è inequivocabile che quando un'azienda raggiunge una buona posizione competitiva e del livello del giro d'affari nel proprio mercato d'origine si prospetta la necessità di individuare nuove vie di sviluppo, che possono portare ad una diversificazione geografica, cioè all'espansione in nuove aree geografiche.

Negli ultimi quarant'anni, gli studi di *international business* hanno elaborato numerose teorie interpretative del fenomeno dell'internazionalizzazione e, in particolare dei fattori alla base che ne possono favorire lo sviluppo. Di seguito ne sono proposte alcune.

1.5.1 Il paradigma eclettico di Dunning

Il "paradigma eclettico" formulato da J. Dunning, è una teoria che tende a far convergere le caratteristiche di tre teorie: *resource-based*, istituzionale e dei costi di transazione.

Quindi individua tre condizioni specifiche che spingono un'impresa a investire all'estero:

- 1- *ownership advantage*: il possesso di particolari risorse e competenze (innovazioni di prodotto, sistemi organizzativi/marketing, *know how*, etc.) permette ad un'impresa di ottenere un vantaggio competitivo tale da risultare profittevole anche nei mercati esteri; i vantaggi (economie di scala e di scopo) derivano dal fatto che l'impresa coordina diverse attività su scala internazionale e dalla presenza internazionale trae maggiori opportunità e visibilità in termini di reputazione.
- 2- location advantage: la determinazione di condizioni favorevoli, in certe aree geografiche all'estero, consente un ulteriore valorizzazione di particolari risorse e competenze a disposizione; tra i vantaggi possiamo considerare il costo dei fattori di produzione, la presenza di competenze distintive e gli interventi agevolativi del governo.
- 3- *internalization advantage*: lo sfruttamento in proprio, attraverso la propria organizzazione, di particolari risorse a disposizione dell'impresa risulta generare una competitività maggiore rispetto alla concessione a terzi di queste risorse; è un vantaggio dovuto all'esistenza di fallimenti di mercato.

Il processo di internazionalizzazione delle imprese di calcio professionistiche si caratterizza per l'utilizzo nei paesi esteri di vantaggi *ownership specific*, soprattutto risorse intangibili come la reputazione del brand e il *know how* tecnico. Questi elementi, soprattutto nei grandi club, necessitano di uno sfruttamento attraverso la propria organizzazione per evitare di disperdere il proprio *know how*.

Mentre tra i vantaggi *location specific* che possono motivare i club calcistici ad avviare un processo di internazionalizzazione abbiamo il tasso di crescita del mercato estero, che in alcune aree geografiche presenta un potenziale elevatissimo, e la prossimità geografica e/o culturale di determinati mercati rispetto al paese d'origine così come la vicinanza a fonti di approvvigionamento a basso costo.

1.5.2 Effetto prisma

Questa prospettiva elaborata da Valdani spiega come lo sfruttamento degli elementi di forza di un'impresa in nuovi mercati non porti sempre ad un automatico successo. Questo è dovuto proprio a "l'effetto prisma" che causa una deformazione del giudizio e delle percezioni dei potenziali consumatori come conseguenza delle differenti caratteristiche ambientali e culturali che vanno ad influire sul posizionamento

Il posizionamento del prodotto nel nuovo paese può variare rispetto a quello originario secondo tre modalità:

- Posizionamento trasparente: il *concept* è percepito e si colloca in modo analogo al paese d'origine;
- Posizionamento amplificante/riducente: il prodotto è percepito come di livello superiore/inferiore;
- Posizionamento deformante: il prodotto soddisfa bisogni diversi rispetto a quelli originari.

1.5.3 Modello LLL

Il "modello LLL" presenta una visione decisamente opposta a quella prospettata da Dunning, infatti, il processo di internazionalizzazione è visto come modalità per acquisire e sviluppare risorse distintive sulle quale poi basare successivamente il proprio vantaggio competitivo.

Gli elementi che guidano le imprese in questo processo sono:

competitivo, in quello specifico mercato, dell'impresa.

- *Resource linkage*, rappresenta la spinta verso l'estero data dalla volontà di sviluppare collegamenti con altri soggetti grazie ai quali accedere a risorse e competenze distintive non disponibili nel paese d'origine o attraverso la collaborazione con altri attori locali;
- Resource leverage, indica l'opportunità di puntare sulle proprie risorse per stringere legami con soggetti internazionali e in questo modo sviluppare competenze con maggior rapidità ed efficacia;
- *Resource learning*, evidenzia come l'esigenza di espandersi è giustificata in quanto aumenta le opportunità di apprendimento, sia per quel che riguarda i mercati sia le tecniche e gli strumenti di gestione.

1.6 I fattori dell'internazionalizzazione delle imprese di servizi

1.6.1 Le motivazioni

All'origine del processo di internazionalizzazione di un'impresa vi sono numerosi motivi che, tal volta, possono coincidere con il processo di crescita e sviluppo di un'impresa (nel qual caso si parla di diversificazione geografica). In una fase iniziale, secondo Valdani, le imprese si rivolgono ai mercati esteri con finalità di incremento del fatturato e quindi della performance reddituale. Per questa ragione non è sempre facile individuare i veri motivi alla base del processo di internazionalizzazione.

Considerando motivazioni specificamente legate all'internazionalizzazione possiamo distinguere cinque motivazioni/cause del processo:

- l'internazionalizzazione del mercato nel suo complesso: in questo caso l'impresa se vuole mantenere una posizione competitiva nel mercato o quanto meno essere presente deve adeguarsi al processo altrimenti perderebbe la sua competitività;
- l'espansione internazionale dei propri clienti (*follow the customer*) e quindi l'adeguamento della propria strategia diretta ad assecondare il suo processo di internazionalizzazione (cd. internazionalizzazione trainata); ad essa si contrappone la strategia attraverso la quale si cercano nuovi mercati (*market seeking*).

La prima strategia presenta diversi svantaggi per il cliente, quali: relazioni stabili con il fornitore che consente da una parte di ridurre i coti di transazione e dall'altra di avere un certo potere contrattuale nei confronti del fornitore. Quest'ultimo ha come vantaggio principale la riduzione dell'incertezza della domanda in quanto ha già un cliente certo all'estero, oltre ad internazionalizzare le proprie attività.

Con la strategia di *market seeking* l'impresa è proiettata alla ricerca di nuovi mercati spinta da motivi che possiamo dividere in fattori di *market push* e fattori di *market push*. I fattori di *market push* sono quelli che «hanno origine dalle difficoltà che l'impresa incontra nel proprio mercato domestico e che la inducono a trasferire oltre confine la competizione per crescere e/o sopravvivere.

Si compone di diversi fattori di spinta. Il primo può derivare dalla saturazione o maturazione del mercato d'origine. Queste condizioni sono particolarmente incisive nelle imprese di servizio poiché, a differenza delle imprese manifatturiere, non può esportare il proprio prodotto.

Una seconda spinta è la ricerca di nuovi mercati sui quali proporre un prodotto che nel proprio mercato è diventato obsolescente. Un altro motivo può essere individuato nel

tentativo di ridurre il rischio valutario. Infine, il clima politico non favorevole, così come costi dei fattori produttivi elevati o una redditività bassa possono essere considerati come ulteriori motivazioni all'internazionalizzazione.

I fattori *market pull*, invece, sono dei fattori che trainano le aziende lontano dai propri mercati geografici. In sostanza si tratta dei vantaggi localizzativi proposti da Dunning. Tra questi abbiamo fattori che riguardano l'ambito finanziario dell'impresa, in virtù dell'importanza crescente che la tecnologia ha acquisito nei servizi; infatti, mantenere aggiornata le tecnologie a propria disposizione aumenta di conseguenza il fabbisogno finanziario per sostenere questi investimenti. Anche il costo della manodopera può spingere oltre confine le imprese. Così come le politiche governative possono essere un fattore determinante.

Un altro gruppo di fattori che spingono verso l'espansione all'estero possono essere considerati: la dimensione del mercato estero, il tasso di crescita della domanda e le possibili economie di scala, di scopo e di agglomerazione conseguibili. In particolare, quest'ultimo insieme di fattori per alcuni business possono essere particolarmente importanti ai fini di uno spostamento all'estero. In particolare possiamo avere:

- una reazione competitiva alla strategia adottata da uno dei *competitor*, si esplica attraverso atteggiamenti imitativi o reattivi: in entrambi i casi avremo motivazioni difensive orientate alla conservazione della propria posizione di mercato. Infatti, le imprese *follower* decidono di operare all'estero per non lasciare al *first mover* (il quale è spinto da motivazioni offensive) tutti i vantaggi competitivi di tale mossa. Nel secondo caso, abbiamo il cosiddetto "scambio di minacce", dove un'impresa reagisce all'entrata nel proprio mercato domestico di un *competitor* estero, entrando a sua volta nel mercato domestico del rivale.
- la presenza di condizioni favorevoli all'internazionalizzazione agevolate da istituzioni pubbliche o private attraverso l'offerta di servizi specializzati come la fornitura di informazioni dettagliate, la consulenza legale, il supporto finanziario, etc.
- il presentarsi di opportunità commerciali non volute dall'impresa. Più precisamente un'impresa può intraprendere la strada dell'internazionalizzazione perché un cliente o un intermediario presenta una domanda consistente tale per cui risulta conveniente la sua soddisfazione.

1.6.2 I presupposti

Il processo di internazionalizzazione di un'impresa necessità di alcuni presupposti

(come la disponibilità di risorse critiche come quelle finanziarie, tecnologiche, umane e magari di quelle intangibili, oppure conoscenza del mercato, etc.) e il soddisfacimento di alcune condizioni.

Facendo riferimento al contributo di Dunning, precedentemente analizzato, possiamo mettere in evidenza i principali fattori dai quali dipende l'internazionalizzazione delle attività di un'azienda.

In primis, dipende dal grado in cui l'azienda possiede risorse che forniscano vantaggi competitivi, nel mercato in cui si intende competere, rispetto alle imprese straniere. In sostanza, questi elementi distintivi sono caratteristici dell'impresa indipendentemente dalla sua dimensione internazionale. Per godere a pieno dei vantaggi ottenuti dal possesso di queste risorse e attività bisogna integrarli con i vantaggi derivanti dalla presenza internazionale dell'impresa. Quindi, ad esempio, sfruttare l'accesso a capitali stranieri o le maggiori conoscenze dell'ambiente internazionale.

Una volta rispettati questi primi presupposti, l'impresa potrà ottenere una migliore performance se riuscirà a sfruttare internamente questi vantaggi piuttosto che venderli sul mercato. Ciò può mostrare «sia un'elevata efficienza dell'organizzazione gerarchica aziendale, sia la grande abilità di quest'ultima nel sfruttare i vantaggi monopolistici all'interno delle componenti aziendali che sono sotto il suo controllo»⁸.

Terza condizione è quella di sfruttare i vantaggi competitivi acquisiti in una determinata localizzazione estera (cosiddetti *country specific*), in quanto sono presenti diversamente nei paesi e quindi possono conferire *locational advantages*.

Infine, l'internazionalizzazione dipende «dal grado in cui una produzione straniera risponde alla strategia manageriale di lungo termine dell'impresa»⁹.

Tra i principali presupposti all'internazionalizzazione, e quindi tra le fonti di vantaggio competitivo che possono essere sfruttate in nuove aree geografiche nei confronti dei concorrenti (che possono riguardare i costi, la clientela, le risorse, etc.) abbiamo:

- la qualità.

È una caratteristica che incide fortemente l'erogazione dei servizi più che la produzione di beni in quanto permette di elevare il grado di differenziazione. La capacità di

⁸ C. Benevolo, *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: Produrre ed erogare per i mercati esteri*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.

⁹ C. BENEVOLO, vd. supra.

mantenere alta e stabile la qualità della prestazione permette all'impresa di differenziarsi dai *competitors* e di essere preferita dai clienti.

- il marchio, goodwill, reputazione.

Sono tre elementi collegati indissolubilmente alla qualità perché una qualità costante contribuisce ad accrescere la reputazione e a consolidare l'immagine dell'impresa (marchio) e lo stesso marchio può essere sinonimo di qualità per i clienti.

- il *know how* proprietario.

La produzione di alcuni servizi (tra cui possiamo inserire il prodotto calcio) sfrutta un insieme di conoscenze contestuali e tacite basate sull'esperienza degli uomini e dei gruppi di lavoro.

- accesso privilegiato ai mercati di fornitura e a quelli di sbocco.

La presenza in determinate aree fortemente predisposte ad una vocazione terziaria rappresenta un vantaggio sia in termini di minori costi di approvvigionamento sia per monitorare le dinamiche competitive.

- le economie di scala e di specializzazione.

L'intensificarsi di investimenti nelle nuove tecnologie ha aumentato sensibilmente l'intensità di capitale in molte imprese di servizi per questo motivo i costi fissi stanno assumendo un peso rilevante rispetto ai costi variabili. Di conseguenza c'è una maggiore attenzione del management ad incrementare le vendite in modo tale da assorbire i crescenti costi fissi.

- le economie di scopo.

«All'origine di tali economie vi sono numerosi fattori: condivisione di *expertise*, *know how*, *R&D*, *learning*, training; reti telematiche, apparai informatici e database in comune; sinergie nei canali e nei sistemi di vendita; complementarietà nella domanda dei servizi; maggiore potere di mercato per acquisti multipli e correlati; condivisione di marchi ed effetti di trasferimento della reputazione e del *corporate identity*»¹⁰. In pratica, le economie di scopo possono essere realizzate attraverso l'offerta di più tipologie di servizi.

A riguardo, le imprese calcistiche si caratterizzano per il potenziale di risorse intangibili a loro disposizione: origini, intensità dei legami tra un club e una rete di relazioni sociali

¹⁰ S. MARIOTTI, Teoria e modelli interpretativi, in R. COMINOTTI, S. MARIOTTI, Italia multinazionale nei servizi. Radiografia negli investimenti diretti esteri in Italia, Etas, Milano, 1993.

caratteristica del territorio in quanto frutto di un processo storico. Questo valore intangibile preesistente, da solo, non può essere sufficiente a garantire una strategia efficace sui mercati globali. Anzi, se non si soddisfano le condizioni suddette, questi valori potrebbe addirittura rappresentare un ostacolo al processo di internazionalizzazione di una società di calcio. Occorre quindi sfruttare i vantaggi competitivi derivanti da queste risorse in una determinata area geografica ed individuare le più idonee forme di governo, di organizzazione e di gestione affinché questi fattori come il sentimento popolare, l'identità territoriale, la coesione sociale intorno a propri valori di fondo costituisca un'opportunità all'internazionalizzazione anziché un preteso per non effettuare tale processo.

1.6.3 Gli ostacoli

Un'impresa di servizi che decide di entrare in un mercato estero ha dinanzi a sé numerosi impedimenti strutturali, operativi e attitudinali (oltre a quelli governativi che possono

incontrare in alcuni specifici paesi) che possono ostacolare, più o meno pesantemente il suo processo di internazionalizzazione.

In genere, questi ostacoli possono essere dovuti a:

- economie di scala;
- differenziazione del prodotto;
- costi di riconversione;
- trasferibilità culturale di un servizio e, in particolare, i costi di adattamento della sua erogazione alla cultura del paese, ma ance alle leggi locali;
- resistenze interne all'impresa, in particolare degli stakeholder.

Nello specifico caso del settore calcio, alcuni problemi derivano dalle differenze culturali presenti in alcuni paesi, come Cina e India ad esempio, e tali da impedire o comunque limitare fortemente l'espansione. Uno dei metodi più utilizzati per aggirare questi impedimenti sono la costituzione di partnership che in molti casi sono delle vere e proprie joint venture.

Nella maggior parte dei casi l'ostacolo principale è dovuto alle resistenze degli stakeholder, in modo particolare dai tifosi. Questi ultimi sono fortemente conservatori e tradizionalisti, soprattutto in vista di cambiamenti negli elementi più rappresentativi del club (come colori sociali, stemma, etc.) che il management può adottare per "questioni

commerciali, così da rendere il marchio spendibile a livello globale"11.

1.6.4 I vantaggi

L'internazionalizzazione rappresenta, per ogni impresa di qualsiasi dimensione e settore, un processo al quale partecipare in maniera proattiva così da poter sfruttare le enormi opportunità per mantenere o sviluppare la propria competitività.

Tra i principali vantaggi dell'internazionalizzazione abbiamo:

- l'ampliamento del mercato che da una dimensione nazionale, diventa internazionale con un conseguente aumento del giro d'affari;
- riduzione del rischio d'impresa dovuto all'aumento dei mercati di sbocco;
- accesso a nuove risorse finanziarie;
- aumento dei profitti;
- accesso a nuove idee ed esperienze, come conseguenza del contatto con nuove realtà;
- maggiore forza nei confronti dei fornitori, banche e sistema socio-politico;
- acquisizione di maggiori competenze manageriali rispetto a competitor che limitano il proprio raggio d'azione ai confini domestici;
- continui stimoli originati dalla vicinanza con la concorrenza internazionale, in questo modo si migliorano le tecniche di produzione, di marketing e di commercializzazione del prodotto;
- vicinanza alle fonti di approvvigionamento, grazie alla presenza in nuovi mercati in cui poter ricercare condizioni più favorevoli d'acquisto.

Per una società di calcio è fondamentale internazionalizzarsi e aprirsi così a nuove opportunità di business con conseguente incremento del fatturato e dei ricavi. Seppur lungo e complesso questo processo ha portato nell'ultimi anni enormi risultati a tutte quelle società, sostanzialmente europee, che hanno agito in questa direzione¹².

1.6.5 I rischi

Un'attività economica svolta in un paese diverso da quello di origine genera dei rischi

¹¹ http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/01/25/gb-il-patron-dellhull-city-vuole-cambiar-nome-al-club-e-guerra-con-i-tifosi/856561/ (data ultima consultazione: 27/12/2015)

¹² http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/09/internazionalizzazione-del-calcio.html (data ultima consultazione: 27/12/2015)

ulteriori rispetto a quelli presenti sul mercato interno, in quanto sono presenti diversità economico-sociali connesse a molteplici fattori, che vanno dalla gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche, agli aspetti commerciali e di marketing fino a quelli produttivi, organizzativi e logistici, per arrivare a quelli di natura finanziaria, creditizia e contrattualistica.

Il tutto deve essere considerato in un contesto più ampio, internazionale appunto. Generalmente con il termine "rischio" intendiamo l'eventualità di subire un danno o una situazione di incertezza che può comportare, se si verifica l'alea, un danno per l'azienda con conseguenze che, nel peggiore dei casi possono compromettere la continuità aziendale. Quindi è importante conosce i rischi di una strategia di internazionalizzazione in modo da adottare gli strumenti più idonei per ridurre se non eliminare i rischi stessi.

Tra i rischi che gli imprenditori, che decidono di aprirsi ai mercati esteri, affrontano cercando di adottare scelte alternative o attivando meccanismi che lo tutelino in caso accadimento dell'evento negativo, sono¹³:

- rischio politico;
- rischio d'impresa;
- rischio economico;
- rischio monetario e rischio di cambio;
- rischio finanziario e rischio di tasso;
- rischio di credito.

Il rischio politico è legato a tutte le transazioni internazionali effettuate. Si riferisce «a eventi (guerre, rivoluzioni, disordini, scioperi etc.) o decisioni (nazionalizzazioni, espropri, dazi, controllo dei prezzi o dei tassi di cambio etc.) che possono influenzare in modo rilevante il contesto economico»¹⁴ In particolare è il rischio che il debitore estero non adempia per cause relative a variabili macroeconomiche del proprio paese.

Il rischio d'impresa è una tipologia di rischio che caratterizza l'attività di qualsiasi impresa. Oggi più che in passato risulta strettamente legato al divenire dei fenomeni che

_

¹³ A. DI MEO, L.C. BERETTA, G. GANDELLINI, *Il management dell'internazionalizzazione*, SECONDA edizione, 2008.

¹⁴ M. CAROLI, vd. supra.

ricadono nell'ambito dell'impresa e alle dinamiche che coinvolgono l'azienda e l'ambiente esterno. Sui mercati esteri è accentuato dalla minore conoscenza del mercato stesso, delle normative, delle consuetudini, etc.

Il rischio economico consiste nell'incertezza di realizzare ricavi d'esercizio sufficienti a remunerare tutti i costi che la gestione comporta. Esso quindi dipende dall'andamento della domanda sui mercati internazionali che sono caratterizzati da una volatilità ed un'incertezza elevata. E ciò può causare ingenti contrazioni della domanda stessa.

Il rischio monetario e il rischio di cambio si verificano quando un'operazione commerciale viene regolata con una valuta diversa dall'unità di conto e deriva dall'incertezza circa la quantità di unità di conto che si dovranno utilizzare per effettuare un pagamento in valuta estera o la quantità di unità di conto che incasserà quando si riceve un pagamento a proprio favore espresso in moneta estera. A differenza degli altri rischi, il rischio di cambio non implica necessariamente il verificarsi potenziale di un evento sfavorevole ma si caratterizza per una situazione d'incertezza che potrebbe trasformarsi sia in evento dannoso che favorevole¹⁵.

Il rischio finanziario in un contesto internazionale nasce quando l'impresa si finanzia utilizzando diversi mercati finanziari in valute differenti. La variazione che subiscono i tassi d'interesse possono «modificare il valore dei titoli obbligazionari emessi e eventualmente aumentare gli interessi da corrispondere agli obbligazionisti. Il rischio di tasso di interesse acquisisce una valenza internazionale perché . . . i tassi d'interesse e i rendimenti dei mercati obbligazionari di diversi paesi non sono perfettamente correlati»¹⁶.

Rispetto agli altri tipi di rischio è potenzialmente meno rilevante in quanto esso si verifica quando le imprese scelgono di indebitarsi in diverse valute quindi deriva da una scelta autonoma dell'imprenditore. In ogni caso, esistono appositi strumenti di copertura che sfruttano i titoli derivati (i *futures* e le *option*) per ridurre se non annullare questo tipo di rischio.

¹⁵ A. DI MEO, L.C. BERETTA, G. GANDELLINI, vd. supra.

¹⁶ M. CAROLI, vd. supra.

La direzione in cui stanno andando le società calcistiche è quella che porta alla diversificazione delle fonti di ricavo e lo sviluppo a livello internazionale del brand. In quest'ottica vanno letti progetti come l'acquisizione dello stadio o la costruzione di uno più moderno, la realizzazione di nuovi centri sportivi (per la prima squadra o per le giovanili), la creazione di una rete di vendita di prodotti ufficiali, il controllo di società strategicamente importanti ai fini di un'espansione dell'attività della società in settori collaterali e connessi al core business nei settori dell'*Entertainment*, del tempo libero e commerciale.

Attraverso questa pianificazione strategica le imprese calcistiche mirano a svincolare l'andamento dei ricavi e del fatturato dai risultati sportivi caratterizzati da un alea maggiore e ciò, per le società quotate in borsa risulta essere un importante elemento per ridurre la volatilità sistematica dei titoli.

Nel calcio oltre ai rischi generici sopra citati dobbiamo considerare con molta attenzione i rischi specifici di settore come:

- Rischio patrimoniale.

Il rischio patrimoniale è il rischio connesso all'indebitamento delle società di calcio professionistiche con conseguenze che possono portare al rischio d'iscrizione. Un ulteriore elemento che ha indotto le società d calcio a ricercare nuove fonti di ricavi è stata l'introduzione del fair play finanziario da parte dell'UEFA, applicato effettivamente nel 2011, che per quanto riguarda le società europee (quelle, tra l'altro, principalmente coinvolte nel processo di internazionalizzazione) ha previsto regole stringenti con l'obiettivo di far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e di indurle, nel lungo periodo, a un auto-sostentamento finanziario. In particolare, sono previsti il raggiungimento del *break-even point* entro la stagione calcistica 2018/2019, la copertura delle perdite (*negative equity*) e il pagamento dei debiti scaduti (*overdue payables*). Inoltre, il Panel di Controllo Finanziario Club¹⁷ si riserva il diritto di chiedere alle società di preparare e presentare ulteriori informazioni in qualsiasi

¹⁷ L'organo che deve "assicurare che il sistema di licenze per club della UEFA venga applicato correttamente in tutte e 53 le Federcalcio affiliate - ha commentato la UEFA -, e che i club abbiamo soddisfatto i criteri definiti nelle Normative per le licenze per club UEFA".

http://it.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=919322.html (data ultima consultazione: 27/12/2015)

momento, in particolare se l'analisi del bilancio annuale rileva che:

- a) i costi del personale superano il 70% del fatturato totale; o b) l'indebitamento netto supera il 100% dei ricavi totali.
- Rischi connessi all'applicazione delle normative FIFA, UEFA e FIGC¹⁸ in tema di trasferimenti internazionali di giocatori.

I trasferimenti internazionali dei giocatori sono disciplinati attraverso il regolamento emanato dalla FIFA sullo status e sui trasferimenti dei calciatori (Regulation Governing The Status And Transfer Of Football Players)¹⁹. Emanato per la prima volta il 7 luglio 2001, il regolamento è stato oggetto di numerosi cambiamenti. Attualmente è in vigore la circolare n. 1327 del 2 novembre 2012 con la quale la FIFA ha emendato il suddetto regolamento e le cui modifiche sono entrate in vigore il 1 dicembre 2012.

Le modifiche suddette sono risultate necessarie per l'evolversi negli anni delle normative comunitarie e internazionali in materia di libera circolazione dei lavoratori. Ciò che ci interessa maggiormente è la parte di regolamento relativa:

- a) alla procedura per la richiesta di primo tesseramento e di trasferimento internazionale di minori;
- b) il transfer;
- c) le procedure per il pagamento dell'indennizzo di formazione;
- d) le procedure per il pagamento del contributo di solidarietà.²⁰

Il rischio relativo a questi elementi tiene conto dei cambiamenti che possono subire i costi e le modalità del trasferimento internazionale dei calciatori in virtù di una certa autonomia concessa alle diverse federazioni nazionali.

In particolar modo sono emerse delle problematiche nel caso di tesseramento dei calciatori minorenni. Infatti, la procedura che deve essere seguita per trasferire da una

¹⁸ La FIFA è l'acronimo di Fédération Internationale de Football Association, costituisce il vertice dell'ordinamento giuridico internazionale del calcio.

L'UEFA (Union of European Football Associations) è l'organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo. La FIGC è la Federazione Italiana Giuoco Calcio. È l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia, occupandosi sia di calcio a 11 che del calcio a 5.

Il rapporto tra queste federazioni è un rapporto definibile come di "supremazia necessaria" del primo sul secondo: in sostanza, l'ordinamento sportivo mondiale (ovvero la relativa Federazione internazionale) riconosce (mediante la c.d. "affiliazione" delle varie Federazioni nazionali) soltanto quegli ordinamenti sportivi nazionali che ad esso si conformino.

¹⁹ http://www.fifa.com/about-fifa/official-documents/index.html (data ultima consultazione: 27/12/2015).

²⁰ E. LUBRANO, L'ordinamento giuridico del giuoco calcio, seconda edizione, Roma, 2011, p.126.

Federazione all'altra un calciatore minore è molto complessa e rigorosa come esplica l'avvocato e procuratore sportivo Jean-Christophe Cataliotti «In linea generale, ogni trasferimento internazionale di minori è soggetto all'approvazione di una sottocommissione che viene nominata all'uopo dalla Commissione per lo status dei calciatori, la cui approvazione deve essere ottenuta prima di una qualsiasi richiesta di CTI (il certificato di trasferimento internazionale) inoltrata dalla Federazione di destinazione, quella, cioè, che desidera tesserare il calciatore»²¹.

In caso di violazione della procedura sono comminate delle sanzioni dagli appositi organi della FIFA. Queste sanzioni possono essere indirizzate sia alle Federazioni (ammonizione, ammenda, esclusione da una competizione, restituzione dei premi) sia alle società (ammonizione, ammenda, annullamento del risultato di una partita, sconfitta a tavolino, esclusione da una competizione, detrazione di punti, retrocessione ad una divisione inferiore, divieto di trasferimento, restituzione di premi).

Recentemente il Barcellona²² ha subito una sanzione pesantissima per aver tesserato dieci giovani calciatori extracomunitari senza rispettare a pieno la procedura suddetta.

- Rischi di inadempimento contrattuale e di cambio nei trasferimenti internazionali dei calciatori.

Innanzitutto questa è una tipologia di rischio collegata alla precedenza. A livello internazionale è prevista la "Camera di Risoluzione delle Dispute" della FIFA, con tra le varie competenze ha quella di risolvere le controversie relative allo status ed al tesseramento dei giocatori e le vertenze relative al trasferimento internazionale di minori, ma non è previsto il meccanismo della "camera di compensazione" (utilizzato nei trasferimenti di calciatori in ambito nazionale) e quindi l'attività di compravendita dei diritti alle prestazioni dei calciatori avviene tramite accordi diretti tra le società interessate.

In sostanza, caso di cessione di calciatori a società straniere e con forme di garanzia non

²¹ http://www.calciomercato.com/news/cataliotti-trasferimenti-internazionali-tutti-i-regolamenti-da-c-316216 (data ultima consultazione: 27/12/2015).

²² cfr. http://www.fifa.com/governance/news/y=2014/m=4/news=spanish-barcelona-sanctioned-for-international-transfers-minors-2313003.html (data ultima consultazione: 27/12/2015).

 $^{^{23}\} cfr.\ http://www.tifosobilanciato.it/2014/08/02/come-funziona-la-camera-di-compensazione-del-calciomercato/\ (data\ ultima\ consultazione:\ 28/12/2015).$

adeguate (come le fideiussioni bancarie), la società rischia concretamente di essere esposta al rischio di mancato o ritardato pagamento. Inoltre, nei casi in cui gli acquisti e le cessioni dei calciatori siano effettuate in valuta diverse da quella di conto, le società saranno esposte potenzialmente ad un ulteriore rischio, che è stato approfondito in precedenza, ossia il rischio di cambio.

- Rischi connessi al regime normativo del settore.

 Sono tutti quei rischi che derivano dall'autonomia concessa alle singole Federazioni.

 Infatti, ogni Federazione ha il potere di stabilire proprie regole interna in tema di bilancio e quindi di possibilità d'iscrizione alla relativa competizione, ma non è questa la sede in cui poter approfondire questo vasto e complesso argomento.²⁴
- Rischi connessi all'evoluzione del mercato dei diritti televisivi, telefonici e internet. A metà degli anni Duemila la tendenza all'aggregazione e all'integrazione dei molteplici operatori attivi sul mercato delle pay TV, telefonia mobile e internet sembrava potesse determinare un indebolimento della posizione contrattuale nelle trattative di vendita dei diritti audiovisivi di una gran parte delle società calcistiche. Tuttavia ciò non è avvenuto, anzi, il crescente interesse manifestatosi intorno all'industria del calcio, in particolar modo le Federazioni²⁵ che hanno saputo valorizzare al meglio il potenziale del proprio prodotto, ha fatto incrementare vertiginosamente il potere di mercato delle società calcistiche nei confronti degli operatori.

1.7 Modalità di entrata nei mercati esteri

Le imprese che decidono di entrare nei mercati esteri elaborano una strategia di entrata che si affianca a quella competitiva. Le due strategie si presentano come interdipendenti tra di loro in quanto la scelta della modalità con cui l'impresa entra nel mercato estero influenza le opportunità competitive potenziali di cui essa può approfittare. E l'adozione di una strategia competitiva in un mercato estero condiziona la modalità d'entrata.

Di solito, le imprese che si affacciano ai mercati esteri seguono solitamente un percorso che inizia

²⁴ cfr. http://www.tifosobilanciato.it/2015/04/28/definiti-i-nuovi-parametri-figc-per-le-licenze-nazionali-ecco-chi-rispetta-le-regole/ (data ultima consultazione: 28/12/2015).

 $^{^{25}\} cfr.\ http://marcobellinazzo.blog.ilsole24 ore.com/2016/01/06/diritti-tv-la-premier-league-vale-tre-volte-liga-e-serie-a-gli-incassi-per-il-triennio-201619-sfiorano-gli-11-miliardi-di-euro/ (data ultima consultazione: 08/01/2015).$

con un coinvolgimento (in termini di risorse e della struttura organizzativa) progressivo sui nuovi mercati. Quindi da un'iniziale presenza occasionale e indiretta si può arrivare ad un approccio internazionale, se non addirittura globale.

In ogni caso le imprese devono effettuare tre scelte fondamentali:

- la selezione dei mercati in cui operare;
- il momento di entrata;
- la modalità di entrata nei mercati obiettivo.

La scelta sulla quale ci focalizzeremo è quella relativa alle diverse modalità d'entrata, che si articola a sua volta su tre scelte essenziali:

- il tipo di attività che si vuole svolgere nell'area geografia scelta;
- i soggetti esterni eventualmente coinvolti;
- l'area geografica in cui entrare.

In particolare, andiamo a definire le modalità di entrata in un nuovo mercato attraverso le prime due dimensioni strategiche. In quanto la determinazione «dell'area geografica è una scelta trasversale rispetto alle singole modalità di entrata adottate; è normalmente basata sulla segmentazione dei possibili mercati e sull'assetto geografico già raggiunto dall'impresa»²⁶. Per quel che riguarda la prima scelta distinguiamo tre tipologie di attività essenziali: a) commercializzazione di servizi realizzati nel paese d'origine; b) svolgimento di attività della catena del valore e, in particolare, di attività di produzione e commercializzazione; c) acquisizione e sviluppo di conoscenze.

È indubbio che queste attività possano coesistere tra loro e sarà in particolar modo la strategia di entrata adottata a definire quale prevarrà.

Infine, l'impresa può avvalersi della collaborazione di soggetti (stranieri e non) a seconda del grado di autonomia che vuole adottare.

La combinazione di queste due scelte determinano tre gruppi di strategie di entrata:

- 1. esportazioni (dirette o indirette);
- 2. alleanze strategiche (accordi strategici e joint venture);
- 3. investimenti diretti esteri (IDE).

-

²⁶ M. CAROLI, vd. supra.

1.7.1 Esportazioni

Le esportazioni possono essere distinte principalmente in due tipologie:

- le esportazioni dirette;
- le esportazioni indirette.

Le prime si concretizzano nell'attività di commercializzazione nei mercati esteri e sono caratterizzate dall'uso di personale di vendita proprio e dalla possibilità di creare strutture commerciali della stessa impresa esportatrice. In alcuni casi l'impresa (mantenendo sempre il controllo delle leve del marketing mix) si avvale del supporto di soggetti terzi (agenti) che hanno un rapporto stabile con l'impresa della quale hanno anche la rappresentanza negli affari all'estero.

I vantaggi dell'esportazione diretta sono dati dall'elevato livello di controllo sulle attività esternalizzate, a fronte di un investimento decisamente limitato. Inoltre, il livello di rischio è basso grazie alla scarsa investimenti fissi ed quindi di facile ridimensionamento in caso di scarso rendimento delle attività. Infine, come in ogni strategia che porta ad una presenza diretta nel paese estero essa permette una maggiore protezione della proprietà intellettuale, del *know how* e della qualità della produzione o erogazione.

Gli svantaggi si presentano a fronte di una minore conoscenza del mercato e di un impegno diretto maggiore rispetto alla modalità di esportazione indiretta. Inoltre, la contestualità tra produzione ed erogazione, talvolta, può rendere impossibile l'esportazione del servizio ed il ricorso ad altre modalità. L'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche e, in particolare, dell'erogazione a distanza permette in alcuni casi di superare il problema.

Le esportazioni indirette sono, invece, operazioni di vendita estera effettuate tramite soggetti terzi della stessa nazionalità dell'impresa esportatrice. Esistono diverse tipologie di questi soggetti che possono essere distinti in base a due caratteristiche: a) la complessità della loro organizzazione; b) l'acquisizione della proprietà dei beni che vengono venduti all'estero.

Le imprese esportatrici che si avvalgono delle esportazioni indirette sfruttano vantaggi relativi la possibilità di espandere le proprie attività e approfittare di eventuali opportunità di business senza dover sostenere ingenti investimenti e senza dover affrontare eccessivi cambiamenti organizzativi e produttivi.

1.7.2 Alleanze strategiche

Secondo Caroli le alleanze strategiche possono definirsi come «intese di medio-lungo termine tra due o più imprese, strutturate commercialmente per il raggiungimento di specifici obiettivi, funzionali alle strategie competitive o di crescita nei mercati esteri dei singoli partner coinvolti»²⁷.

Queste alleanze sono utilizzate per cresce a livello internazionale sfruttando le conoscenze del mercato, la rete distributiva o la manodopera di imprese locali affermatesi nel paese target prescelto. In cambio, l'azienda che vuole espandersi apporta capacità produttiva, conoscenze o prodotti.

Tra i principali vantaggi abbiamo:

- condivisione degli investimenti, riduzione dell'impegno finanziario e organizzativo e dei rischi connessi alla presenza nel paese estero.
- accesso a risorse e competenze distintive complementari alle proprie e possibilità di sfruttare le proprie in un nuovo contesto;
- possibilità di accelerare i tempi di raggiungimento della massa critica per essere competitivi a livello internazionale;
- sviluppo di una migliore conoscenza del mercato estero, delle sue dinamiche e dei fattori economici e non che influenzano il mercato in questione.

Vi sono poi altri elementi a favore di questa modalità di entrata e riguardano le relazioni che si stabiliscono tra i partner dell'accordo. Queste permettono di approfondire la conoscenza delle potenzialità tra i partner, l'apprendimento di metodi di lavoro, l'estensione della rete di imprese con cui collaborare.

A queste possiamo aggiungere tre fattori di natura esterna che possono favorire le alleanze:

- la crescente complessità dell'ambiente competitivo comporta la necessità di avere risorse e competenze che non sempre è possibile disporne in una singola impresa;
- la riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- le politiche attuate dai governi locali.

L'abilità delle imprese che adottano delle alleanze strategiche sta nel trovare il giusto

-

²⁷ M. CAROLI, vd. supra.

equilibrio tra la difesa dei propri interessi (che può essere intesa nel senso di controllo delle proprie fonti del vantaggio competitivo) e la cooperazione con il partner per sfruttare i benefici sopra elencati.

Tra le tipologie alleanze strategiche si effettua una distinzione tra gli accordi strategici e le *joint ventures*.

I primi sono ulteriormente distinti in: a) contratti di *licensing*; b) contratti di franchising; c) altri accordi contrattuali.

Nell'ambito delle imprese di servizi è utile approfondire li prime due tipologie. Entrambi sono contratti di cessione, in cambio di un compenso, del diritto di sfruttare opere dell'ingegno (come i brevetti) o altre risorse immateriali di un'impresa (come marchio o *know how*).

In particolare, la cessione di licenza è un contratto con il quale il *licensor* concede al *licensee* il diritto di sfruttare economicamente in una determinata area geografica specifici prodotti o *assets* di sua proprietà. Il cambio il licenziatario s'impegna a diffondere la propria offerta nell'area determinata e a pagare al licenziante dei compensi legati ai risultati ottenuti (*royalties*).

Tra gli *assets* oggetto di *licensing* abbiamo : a) la marca e il logo; b) le tecnologie di processo o di prodotto; c) i processi e le strutture produttive; d) i prodotti; e) le conoscenze riguardanti processi gestionali e modelli di business.

Nel 2014, il mercato del *licensing* ha generato un fatturato record che ammonta ad oltre 240 miliardi di dollari. Un particolare contributo è stato dato dallo sport, in particolar modo il calcio, che ha contribuito con 26 miliardi di dollari (circa l'11% del totale)²⁸. Per le società sportive il *licensing* però non è solo un modo per incrementare i ricavi ma è uno strumento che permette di rafforzare positivamente gli attributi fondamentali del marchio, promuovere l'esposizione del marchio ed avvicinare i tifosi-consumatori coinvolgendoli ben oltre i fatidici "90 minuti". Consente di far passare il giusto messaggio legato al marketing e mettere in contatto i fan di tutto il mondo con i giocatori e l'immagine del club.

²⁸ http://www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati/ (data ultima consultazione: 10/01/2015).

Nello specifico il Manchester United FC è la regina del *licensing*, infatti, viene definita dalla Img²⁹ come "Modello del marchio globale". Nell'ultima stagione, ad esempio, i Red Devils hanno concluso 38 contratti con altrettanti regional sponsor, raggranellando secondo un report di Repucom³⁰ ricavi totali per 32 milioni di euro.

Il franchising o affiliazione commerciale, invece, è una formula di collaborazione commerciale che ha per oggetto la cessione temporanea del diritto di sfruttamento di assets intangibili (marchio, insegna, etc.) ma anche, se non soprattutto, del particolare metodo utilizzato per svolgere l'attività in questione.

I vantaggi riguardano principalmente la possibilità di sviluppare in modo capillare la rete distributiva a livello internazionale e il marchio, ma soprattutto consente di penetrare in mercati geograficamente meno noti, complessi (sotto il punto di vista della diversa cultura, della differente legislazione, etc.) o rischiosi sfruttando la migliore conoscenza del franchisee del contesto geografico.

Tra i problemi principali connessi al franchising internazionale abbiamo la gestione e il controllo dei franchisee da parte del franchisor e la difficoltà nel garantire una certa uniformità di struttura e di comportamento dei franchisee nei diversi paesi esteri. Questi problemi possono essere mitigati se non eliminati effettuando un'attenta selezione dei partner o predisponendo un soggetto/strutture apposite che abbiano il compito di selezionare e formare i potenziali franchisee.

Le joint ventures sono indiscutibilmente la forma più impegnativa di alleanza strategica sotto l'aspetto finanziario, organizzativo e strategico.

Una joint venture internazionale è un accordo contrattuale tra due o più soggetti di nazionalità diversa per la realizzazione di un progetto comune con un orizzonte di tempo definito e dal quale trarranno proporzionalmente i benefici prodotti nonché divideranno equamente i rischi.

Come osservato da Benevolo «l'obiettivo generale di un accordo di questo tipo consiste nella ripartizione degli investimenti e del rischio collegati all'attività economica oggetto della collaborazione, ma, nel concreto, questa presenta un contenuto assai vario,

²⁹ La International Management Group (Img) è una società leader nel campo del licensing sportivo a livello mondiale.

³⁰ Repucom è leader mondiale nella consulenza, ricerca e valutazione delle sponsorizzazioni nell'ambito dello sport e dell'Entertainment.

potendo estendersi ad aspetti tecnici, finanziari, commerciali, di ricerca, di distribuzione, etc.»³¹.

Possiamo distinguere due modelli prevalenti di *joint venture*: il primo prevede che un'impresa costituisca con una o più imprese locali una nuova struttura aziendale con l'obiettivo di commercializzare determinati suoi prodotti; il secondo, invece, due o più imprese anche dello stesso paese coadiuvano per entrare in un determinato paese estero. Inoltre possiamo distinguere una *joint venture* in base all'apporto o meno di capitale di rischio: *equity joint venture* e *non-equity joint venture*.

Tra i vantaggi più evidenti di questa alleanza strategica abbiamo:

- una riduzione degli investimenti finanziari e della complessità organizzativa che sarebbero richiesti per un investimento diretto;
- una netta separazione della posizione competitiva nel mercato estero da quella che l'impresa ha in altri mercati in cui opera in modo diretto;
- una dotazione di base di risorse e competenze superiore a quella che l'impresa avrebbe potuto avere da sola;
- la possibilità di generare nuove opportunità di sviluppo competitivo per tutti i partner;
- il superamento di eventuali restrizioni legislative per quel che riguarda il possesso diretto di partecipazioni di controllo in imprese di un determinato mercato;
- l'accesso in alcuni mercati (come quello giapponese) in cui l'acquisto di prodotti di imprese estere è caratterizzato da un elevato grado di diffidenza dei consumatori locali.

A fronte di questi indubbi vantaggi abbiamo degli importanti punti di criticità riguardo alla scelta dei partner e della loro compatibilità, la definizione della struttura di governo della joint venture e, infine, la qualità delle procedure operative attraverso cui concretizzare i benefici potenziali dell'alleanza.

1.7.3 Investimenti diretti esteri

Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono la modalità di internazionalizzazione più avanzata sotto il profilo dell'impegno finanziario e strategico, nonché del rischio. Un IDE può essere realizzato in due modi: a) costituzione di una nuova società (investimento *greenfield*); b) acquisizione di un'impresa (o quantomeno della quota di

³¹ C. BENEVOLO, vd. supra.

controllo) già presente sul mercato.

I benefici derivanti da questa forma di entrata sono sicuramente relativi al pieno controllo sulle attività all'estero e sulla qualità del servizio erogato oltre che ad una minore dispersione del *know how*. In aggiunta, in caso di acquisizione di un'impresa si possono ottenere buoni livelli di conoscenza del mercato locale in tempi più brevi rispetto ad altre modalità di entrata.

Di contro gli IDE necessitano di un elevato fabbisogno di capitali e bisogna far fronte ad un grado di rischio correlato ad un così elevato impegno di risorse e della struttura nel suo complesso. Poi bisogna considerare la piena assunzione del rischio Paese e del rischio di cambio che può assorbire i profitti.

1.7.4 La matrice Vandermerwe-Chadwick

La matrice proposta da Vandermerwe-Chadwick consente la classificazione dei servizi utilizzando due parametri che attengono alla modalità di erogazione, quali:

- 1) il grado di coinvolgimento di beni nella consegna del servizio che a sua volta può avere tre dimensioni: servizi puri, servizi consegnati attraverso l'utilizzo di beni, servizi incorporati in beni;
- 2) il grado di interazione tra produttore ed utente del servizio che può essere basso o alto.

L'obiettivo che si pongono gli autori è di valutare:

- la propensione all'internazionalizzazione;
- le modalità di entrata sul mercato estero;
- il ruolo della tecnologia nelle diverse modalità e la loro evoluzione.

La matrice è quindi utile per «identificare le principali forme di internazionalizzazione adottate dalle imprese in essa raffigurate. Tali imprese...tendono a raggrupparsi in tre *cluster*s relativamente omogenei rispetto alle forme assunte nei processi di internazionalizzazione le quali, a loro volta, sono caratterizzate da diversi gradi di investimento, controllo e presenza (da un livello minimo, per il primo gruppo, ad uno massimo, per il terzo gruppo)».³²

-

³² C. BENEVOLO, vd. supra.

In linea con quanto tradizionalmente affermato, i tre gruppi di servizi corrispondono alle tre modalità di internazionalizzazione:

1) Esportazioni.

In questo primo *cluster* sono presenti i servizi che, essendo incorporati in beni materiali, possono essere esportati.

2) Alleanze strategiche.

Sono compresi in questo gruppo beni che potrebbero essere esportati ma che grazie alle tecnologie sono erogati diversamente. Le imprese però sono chiamate ad un più elevato grado di coinvolgimento nei paesi esteri.

3) Investimenti diretti esteri.

Nell'ultimo *cluster* sono raggruppati i servizi immateriali e ad alta interazione produttore/utente.

Quest'ultimo elemento comporta la necessità di propri stabilimenti esteri per controllare la qualità e la personalizzazione del servizio erogato.

Gli autori hanno proposto questo modello e questi tre *cluster* come punto di partenza per capire l'evoluzione che si sta verificando nel settore dei servizi e, in particolare, il ruolo delle tecnologie dell'informazione oramai sempre più determinanti in questo settore.

In particolare, gli autori sottolineano che «i servizi che si avvalgono dell'*information tecnhology* si collocano all'intersezione di tutte e tre le modalità di internazionalizzazione esaminate. Dalla sovrapposizione di queste scaturisce una nuova modalità definita come "*all-in-one*"»³³ secondo la quale questo quarto gruppo di servizi presente all'intersezione possono essere esportati, possono avvalersi di un partner internazionale che mette a disposizione le infrastrutture ed, infine, necessitano di investimenti diretti seppur ridotti per l'insediamento di terminali o attività di supporto.

_

³³ C. BENEVOLO, vd. supra.

CAPITOLO 2

Aspetti teorici e caratteristiche del settore Calcio

2.1 Le origini del fenomeno

Per effettuare un'analisi del Calcio come vero e proprio settore dell'economia, non possiamo trascurare le sue origini.

Il comparto Calcio ha una genesi molto particolare, completamente dissimile da qualsiasi altro settore dell'economia.

Esso è nato come gioco, come semplice attività ludica, ricreativa che coinvolgeva un numero di persone consistente e quindi svolgeva anche un'importante funzione di aggregazione sociale (che in parte conserva tutt'oggi).

Numerosi sono i precursori del Calcio moderno, si va dai giochi con la palla dell'antica Grecia (l' *Episkyros*), a quello cinese (il *Cuju*), romano (l'*Harpastum*), per passare per quello svizzero (l'*Hornusse*), francese (la *Soule*), giapponese (il *Kemari*) e italiano (il *Calcio fiorentino*).

Tutti giochi con una comune vocazione per la violenza fisica più o meno marcata, che non ne costituiva lo scopo principale ma un accessorio complementare ai fini del divertimento che poteva procurare.

Nella seconda metà dell'Ottocento si trasforma «in sport inteso come attività organizzata, regolata, sinonimo di progresso, di velocità, di modernità, uno dei massimi simboli della cultura del XX secolo»³⁴.

Questa trasformazione è dovuta in buona sostanza alle *Public Schools* inglesi³⁵ che, fondate allo

³⁵ Le *Public Schools* che si rivelano decisive in questo processo di rinascita sono all'inizio sette: Charterhouse, Eton, Harrow, Rugby, Shrewsbury, Westminster e Winchester. Sotto molti profili, i giochi praticati dagli studenti di queste scuole nel Settecento

³⁴ S. PIVATO, *L'era dello sport*, Giunti, Firenze, 1994.

scopo di fornire un'istruzione gratuita ai giovani delle classi povere, nel corso del XVIII secolo erano divenute istituzioni educative per i ceti medio-alti.

In questo contesto, gli studenti furono incoraggiati e sostenuti dai presidi «a mettere per iscritto le regole di gioco e a elaborare procedure più regolari e uniformi per risolvere le dispute durante le partite. Il risultato di questi sforzi fu che, tra il 1845 e il 1862, ciascuna delle sette Public Schools rese espliciti per iscritto i propri regolamenti di gioco». ³⁶

Questa è stata una sintetica descrizione del prologo del processo sociale che ha portato il fenomeno Calcio a configurarsi come una contesa di gruppo, che offriva le gratificazioni di un vero scontro fisico senza però infliggere reali rischi o pericoli tipici dei primordi del fenomeno. In questa fase vi è la trasformazione, quindi, in una battaglia "simulata" e regolamentata, nella quale i contendenti avevano probabilità minime di procurare seri danni fisici o di usare in modo gratuito la violenza nei confronti gli uni degli altri. Il fine del Calcio dipese sempre più dal piacere di giocare e di dimostrare specifiche abilità tecniche e andava riducendosi il ricorso alla forza bruta fine a se stessa.

Il 1871 si presenta come un anno di svolta in quanto la *Football Association*, fondata nel 1863 diede vita alla prima competizione in cui si affrontavano giocatori di diverse classi sociali e di diverse località, ma soprattutto vide per la prima volta la presenza degli arbitri, soggetti neutrali che svolgevano il compito di dirigere, controllare e assicurare il rispetto delle regole.

Da questo momento in poi il Calcio si avvia nella penultima fase del suo processo che lo porterà, oramai non più potenzialmente ma concretamente, a diventare un vero e proprio business.

Questa fase caratterizza il Calcio come un fenomeno di intrattenimento di massa, che vede il passaggio da associazioni, con esigenze economiche contenute, che venivano finanziate dalla passione dei tifosi, ad autentiche imprese d'*Entertainment* con fini di lucro.

2.2 Il Calcio come settore economico

L'importanza del Calcio è data dalla sua rilevanza storica sul piano sociale, esso è da sempre un fenomeno sociale molto diffuso in ogni "angolo" del globo, che coinvolge culture, religioni e comunità molto diverse e con una potenziale capacità di penetrazione nella popolazione

e nei primi anni dell'Ottocento non differivano molto dalle forme più tradizionali: le regole erano ancora orali, continuavano a prevalere delle differenze locali e il Calcio manteneva ancora il suo carattere violento e informale.

³⁶ A. CAVALLI, A. ROVERSI, *Il Calcio: un fenomeno non solo sportivo*, Enciclopedia dello Sport, 2002

mondiale fuori dal comune. Ma il Calcio col tempo si è evoluto diventando un vero e proprio settore dell'economia, un'industria che ha acquistato una propria rilevanza economica. Lo dimostrano i numeri, come evidenzia uno studio di At Kearney del 2014, l'industria globale dello sport (eventi e diritti tv compresi) genera 700 miliardi di dollari, l'un per cento del PIL globale³⁷. Secondo un altro studio dell'agenzia Euromericas Sport Marketing, il Calcio si pone come uno dei settori trainanti dell'economia spagnola. Il suo peso è stimato nel 2,5 percento del PIL³⁸. Questo processo è stato favorito dalla crescente «integrazione tra produttori di sport come associazioni o società sportive e i diversi distributori di sport come le imprese multimediali, turistiche o di servizio»³⁹. Un'ulteriore spinta è stata data dalla creazione di nuovi impianti sportivi polifunzionali, la nascita di imprese multimediali per la trasmissione di eventi sportivi e la trasformazione di associazioni sportive in società di capitali.

I grandi club calcistici hanno capito che per essere competitivi ai massimi livelli sia sportivi sia economici, devono «pensare globalmente e agire al di fuori dei propri confini nazionali, cogliendo le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati esteri e di altri settori dai potenziali elevati ritorni economici (media, abbigliamento, tecnologie digitali, etc.)»⁴⁰. Tuttavia senza trascurare nella formulazione della strategia la dimensione locale rappresentata da quelle risorse intangibili, come le relazioni e i legami sviluppate con il proprio contesto socioeconomico, ritenute critiche in quanto forniscono un potenziale tale da poter diventare una leva competitiva strategica per perseguire più efficacemente obiettivi di carattere sportivo, economico e sociale.

2.3 Ambiente competitivo

L'ambiente competitivo calcistico è costituito come qualsiasi altro ambiente competitivo da un complesso insieme di soggetti con i quali l'impresa calcistica interagisce e che va a definire i confini dell'area di business.

Quest'insieme di interlocutori è composto da: concorrenti, fornitori e clienti. Con questi soggetti

³⁷ https://www.atkearney.com/it/communications-media-technology/winning-in-the-business-of-sports (data ultima consultazione: 05/01/2016).

 $^{^{38}}$ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/12/limportanza-del-calcio-nella-crescita.html (data ultima consultazione: 12/01/2016).

³⁹ G.M. CIAMPAGLIA, La creazione di valore nelle società di Calcio, Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), 2012.

⁴⁰ F. Bof, F. Montanari, S. Baglioni, *"Il Calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona Fc, més que un club"*, Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. III, Fasc. 2, 2007.

l'impresa interagisce e instaura relazioni per lo svolgimento della sua attività. Queste relazioni posso essere di scambio, di cooperazione o di competizione.

Seguendo l'impostazione di Piantoni possono essere individuati quattro «raggruppamenti strategici dello sport»⁴¹, che vengono determinati combinando due criteri, ciascuno composta da due dimensioni: la capacità di generare flussi finanziari intersettoriali (elevata o bassa); la diffusione della pratica sportiva (elitaria o di massa).

Il Calcio si colloca tra gli sport ad alta intensità di business in quanto caratterizzato da un'elevata capacità di generare flussi finanziari, sia intersettoriali (cioè oltre i confini del settore sportivo) sia intrasettoriali (cioè entro i confini del proprio contesto sportivo); ed un elevato diffusione di massa della pratica sportiva (sia a livello agonistico sia a livello professionale).

I raggruppamenti che scaturiscono da questa combinazione sono: lo sport di specializzazione, come l'equitazione che presentano elevate capacità di generare flussi finanziari elevati e una diffusione elitaria; lo sport ad alta intensità di business come il Calcio che presenta un'elevata capacità di generare flussi finanziari e, al contempo, diffusione di massa della pratica sportiva; lo sport di localismo, un esempio è il tamburello con bassa capacità di generare flussi finanziari e diffusione della pratica elitaria; lo sport amatoriale come le partitelle tra ragazzi con bassa capacità di generare flussi finanziari e diffusione di massa.

2.3.1 Elementi caratterizzanti del settore Calcio

Ogni settore dell'economia possiede proprie caratteristiche distintive.

Il comparto calcistico presenta differenze sostanziali rispetto alle solite imprese capitalistiche, che derivano da caratteristiche proprie sia organizzative, sia produttive e dal particolare prodotto offerto (in quanto va a combinare principalmente due dimensioni per certi versi contrastanti, l'aspetto economico e lo spettacolo.

Il primo aspetto verte sulla sfera razionale, mentre il secondo si focalizza sulla sfera emozionale dei soggetti coinvolti).

Come tutti gli sport agonistici il Calcio è caratterizzato dalla coesistenza di tre elementi

⁴¹ G. PIANTONI, *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, ETAS, Milano, 1999.

essenziali⁴²:

- a) la competizione;
- b) l'incertezza di risultato;
- c) il sistema di regole.

La competizione si presenta come uno dei regolatori di base delle motivazioni dell'uomo⁴³, che lo spinge a cercare il confronto, individuale o di gruppo, con altri soggetti.

Di conseguenza, si può osservare come la competizione tra gli individui nasce in maniera spontanea e in particolare nell'ambito sportivo va collegata all'impegno degli atleti e alle prestazioni ottenute da questi ultimi.

A tal proposito, Bandura evidenzia come «in ambiti agonistici gli atleti impegnati in un clima "altamente competitivo" non devono possedere soltanto il talento naturale» ma anche la capacità di affrontare un lungo processo di perfezionamento ed apprendimento delle proprie abilità⁴⁴.

Questo elemento va approfondito considerando che il prodotto sportivo non nasce da una mera competizione ma è un prodotto congiunto, cioè nasce dalla coopetizione tra due squadre che sono due imprese diverse, dal punto di vista economico.

A questo punto, per comprendere meglio il senso di questo concetto di competizione che si fonde alla collaborazione tra le squadre avversarie, dobbiamo introdurre una caratteristica che non è possibile riscontrare in nessun altro ambito dell'attività economica, ovverosia la totale mancanza d'interesse delle singole aziende-squadre a diventare monopolista del settore.

Questa caratteristica è giustificata dal fatto che in una situazione di monopolio, cioè di concentrazione dell'offerta del mercato nelle mani di una solo impresa-squadra non massimizzerebbe il suo profitto, in quanto verrebbero a mancare una serie di condizioni base essenziali (come l'incertezza del risultato e la passione, delle quali parleremo in

⁴² S. CINCIMINO, S. TOMASELLI, Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di Calcio professionistiche verso il bene aziendale, in *Il bene dell'azienda*. Scritto in onore di Vittorio Coda, Giuffrè editore, Milano, 2012, pp. 387-412.

⁴³ J.D. LICHTENBERG, *Psychoanalysis and Motivation*, The Analytic Press, Hillsdale, N.J., 1989.

⁴⁴ A. BANDURA, *Autoefficacia, Teoria e applicazioni*, Erickson, Trento, 2000.

seguito) ai fini della massimizzazione dell'interesse dei clienti-tifosi e quindi del profitto dell'intero settore.

In un simile visione le aziende-squadre «manifestano interesse al mantenimento delle imprese rivali ritrovando nel fenomeno della concorrenza lo stimolo al cambiamento migliorativo nella ricerca di quel vantaggio competitivo che si traduce nella creazione di valore»⁴⁵.

Dell'incertezza del risultato se n'è a lungo parlato negli studi di economia dello sport, in particolare nell'ambito dello studio del legame tra domanda di sport ed equilibrio competitivo; in cui viene definita come una variabile esplicativa della domanda di sport. Maggiore è l'equilibrio della competizione, maggiore sarà l'interesse del pubblico, infatti l'incertezza del risultato è il fattore che determina l'interesse del pubblico e lo incentiva alla partecipazione all'evento sportivo⁴⁶.

Nel caso specifico del Calcio, l'incertezza del risultato, sia nel singolo confronto tra due squadre, sia in un torneo o campionato che si articola in più gare organizzate tra più squadre, consente di mantenere «vive la tensione alla performance sportiva dei giocatori, dell'allenatore e dei preparatori atletici, la tensione al rendimento sportivo ed economico dei manager e dei soggetti economici, l'attenzione dello spettatore e anche dello scommettitore e la passione dei tifosi rendendo il Calcio attraente sia a chi lo pratica, sia a chi lo gestisce, sia a chi lo segue per piacere, interesse o per passione»⁴⁷. A tutela di questo sistema volto a mantenere alta l'incertezza del risultato e, di conseguenza, garantire un elevato interesse dei vari soggetti coinvolti, vi è anche il supporto delle istituzioni governative⁴⁸.

L'autore di diversi studi sugli aspetti economici del *football*, P.J. Sloane stabilisce un interessante distinzione tra «incertezza di breve e lungo periodo nei campionati di

⁴⁵ G. M. GOLINELLI, L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Cedam, 2000.

⁴⁶ S. ROTTENBERG, "The baseball players' labour market", Journal of Political Economy, vol.64, n. 3, 1956, pp. 242-258.

⁴⁷ S. CINCIMINO, S. TOMASELLI, v.supra.

⁴⁸ Comunicato della Commissione Europea n. IP/99/133 del 24 febbraio 1999.

Calcio»⁴⁹. La prima afferisce all'equilibrio competitivo tra le squadre all'interno di una stagione, che va ad influenzare l'afflusso degli spettatori; la seconda, l'incertezza di lungo periodo si riferisce al grado di dominio che uno o più squadre può imporre all'interno del campionato sulle altre squadre per un cospicuo numero di stagioni, che determina una perdita di interesse significativa della platea.

L'evoluzione del fenomeno calcistico avvenuta nell'ultimo secolo ha portato ad una relazione fra sport ed economia sempre più interconnessa.

Nonostante le aspre lotte a tutela degli aspetti simbolici e sociali che tutt'ora conserva questo sport, le esigenze economiche, dovute a crescenti investimenti monetari, e di bilancio, hanno condotto il sistema nel suo complesso ad un controllo centralizzato della concorrenza.

Questo sistema di regole di mercato affianca quello che tutte le discipline sportive tutelano, ovverosia l'insieme dei «valori di fondo condivisi (correttezza, lealtà, capacità di accettare le sconfitte, e così via). Le regole impongono specifici obblighi a fare o a non fare»⁵⁰ e la loro violazione determina delle sanzioni.

Inoltre vi sono apposite norme che vanno a disciplinare gli aspetti formali come, ad esempio la forma giuridica di società di capitali delle aziende che gestiscono squadre di Calcio professionistiche⁵¹.

Dalla corretta applicazione delle regole deriva la diffusa accettazione delle modalità di svolgimento di una disciplina da parte dei giocatori, dei manager e anche degli spettatori.

A tal proposito Searle ha sottolineato come le norme costitutive, all'interno di un contesto sociale, sono fondamentali per il funzionamento di un organismo e per lo svolgimento di un'attività.

E queste norme non si limitano a regolare, ma indentificano e delineano nuove forme di comportamento⁵².

⁴⁹ P.J. SLOANE, *The Economics of Professional Football, The Club as Utility Maximizer, in Sc. J. of Pol. Ec.*, vol. 4, n. 2, 1971, pp. 87-107.

⁵⁰ Aa.Vv., Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, 2012, pp. 390-391.

⁵¹ In Italia venne stabilita con la legge 91/1981, la quale non è diretta soltanto alle società calcistiche, ma a tutte quelle sportive in generale.

⁵² J.R. SEARLE, *Speech acts: an essay in the philosophy of language*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969.

La teoria della psicologia sociale ha dimostrato come in una organizzazione è necessaria la coesistenza di due elementi fondamentali come la giustizia distributiva e quella procedurale⁵³. La prima si riferisce all'equo raggiungimento dei risultati; la seconda alla percezione, da parte di tutti i soggetti coinvolti, della corretta applicazione delle regole. Il sistema di regole, infine, viene attuato attraverso diverse associazioni ed organi di governo che svolgono il duplice ruolo di definizione delle regole e di controllo del rispetto di queste ultime da parte di tutti i soggetti coinvolti nel settore.

Questi tre elementi essenziali per lo svolgimento dell'attività calcistica sono legati tra di loro da relazioni dinamiche. Quanto più è elevato l'equilibrio competitivo, tanto più è alta l'incertezza del risultato e quindi aumenta in modo diretto l'interesse dei diversi *stakeholder* (in primis, spettatori, media e sponsor) verso la competizione.

Non solo, ma occorre fissare regole specifiche e comunemente accettate sia per gli aspetti organizzativi sia per quelli procedurali. In questo modo aumenta l'interesse economico e l'attenzione sociale verso l'intero sistema calcistico.

In sintesi, la competizione deve essere alta, quindi sostenuta da un livello di competenze e qualità elevate di giocatori, allenatori e manager principalmente.

L'incertezza del risultato deve conferire quella aleatorietà che stimola, a livello di prestazioni e a livello di immaginazione i diversi soggetti coinvolti nel sistema. Infine, le regole devono portare ad un incremento della spettacolarità dell'evento⁵⁴ e alla chiarezza della regolamentazione del sistema nonché alla garanzia di un effettivo rispetto delle stesse in modo tale da aumentare l'interesse degli *stakeholder* (in particolare sponsor e investitori) in cerca di business profittevoli.

Per un'analisi più completa, in quanto il Calcio contemporaneo presenta una natura multipla, vanno aggiunti altri due elementi che hanno sempre contraddistinto il fenomeno calcistico in tutte le sue fasi evolutive ed attualmente continuano a caratterizzarlo, anche sotto il profilo economico.

Questi sono:

d) la passione e il senso di appartenenza;

⁵³ J.A. COLQUITT, D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L. PORTER AND K. YEE NG., "Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", Journal of Applied Psicology, vol. 86, n. 3, 2001, pp. 425-445.

⁵⁴ Basti pensare alle regole che hanno portato all'eliminazione della presa con le mani del portiere di un retropassaggio, l'introduzione dei tre punti, a quella dei rigori dopo i tempi supplementari, a regole come il golden gol e il silver gol, etc.

e) la connotazione sociale che può assumere il consumo.

La passione e il senso d'appartenenza sono aspetti che caratterizzano da sempre il Calcio influenzando le scelte e i comportamenti dei numerosi *stakeholder* (tifosi, presidenti, giocatori, dirigenti, fornitori, governi, etc.) a tutti i livelli, a partire da quello dilettantistico fino ad arrivare a quello professionistico.

Si presentano come un patrimonio inestimabile che ha permesso la sopravvivenza del settore negli anni in cui si conseguivano risultati economici e finanziari deficitari e che attualmente, in un Calcio con sempre più attenzioni sul piano economico, fornisce una base tale da differenziarlo fortemente dagli altri settori e renderlo una sorta di bene pubblico.

Al pari di altri sport il Calcio è investito di un ruolo sociale positivo, che promuove l'inclusione sociale e l'integrazione nella società⁵⁵.

La sua connotazione sociale è emersa in diverse circostanze, come nel caso delle politiche di prezzo negli stadi in cui sono stati incentivati fiscalmente i biglietti più popolari e come per la trasmissione televisiva di particolari incontri che sono ritenuti di interesse pubblico, e in quanto tali tutelati dalla legge⁵⁶, o per motivi di ordine pubblico.

2.3.2 Modello delle 5 forze di Porter

Decisamente utile per analizzare il sistema competitivo delle società calcistiche può risultare il modello delle 5 forze sviluppato da Porter⁵⁷:

a) Concorrenti diretti.

Questa forza va a considerare «i livelli di rivalità e/o collaborazione fra i competitori diretti»⁵⁸ che nel caso delle società di Calcio saranno costituiti dalle altre squadre che competono nel campionato nazionale o nelle coppe europee

⁵⁸ Aa.Vv., Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, 2012, pp. 407-408.

⁵⁵ Commissione delle Comunità Europee, White paper on Sport, com (2007) 391, Bruxelles 11 Luglio 2007.

⁵⁶ Direttiva dell'Unione Europea 89/552/CEE del Consiglio, del 3 ottobre 1989, *Televisione senza frontiere* (TSF). In sintesi "La direttiva mira a garantire la libera circolazione dei servizi di telediffusione nell'ambito del mercato interno, tutelando nel contempo alcuni obiettivi importanti di interesse pubblico, come la diversità culturale, il diritto di risposta, la tutela dei consumatori e la protezione dei minori. Essa ha del pari lo scopo di promuovere la distribuzione e la produzione dei programmi televisivi europei riservandogli segnatamente una quota maggioritaria nel quadro dei programmi delle varie reti televisive".

⁵⁷ M.E. PORTER, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

(all'interno di questa segmentazione si possono individuare ulteriori raggruppamenti strategici in funzione della categoria di pertinenza e degli obiettivi di classifica della stessa categoria);

attualmente questa concorrenza è ai massimi livelli e sarà sempre più alta in virtù dello sviluppo sempre più elevato che stanno attraversando le leghe calcistiche di tutto il mondo e in virtù di quel fenomeno di coinvolgimento globale citato nell'introduzione di questo elaborato.

Il tutto però deve essere considerato tendendo ben presente le peculiarità dell'industria Calcio (o meglio dello sport in generale) e, in particolare del cosiddetto paradosso di Louis-Schmeling: il riferimento è a Joe Louis, campione dei pesi massimi di boxe negli anni Trenta e della situazione di monopolio in cui si sarebbe ritrovato se non vi fosse stato un avversario da affrontare al suo stesso livello.

Circostanza sventata dalla presenza di un pugile del livello di Max Schmeling, che per di più era bianco, tedesco e simbolo della superiorità ariana, tutte caratteristiche che accrescevano notevolmente l'attenzione intorno all'incontro. La sfida già incerta nel risultato per l'equivalenza delle forze in gioco, esaltata dal confronto extra sportivo legato alla razza dei due contendenti, divenne avvincente e affascinante ai massimi livelli per il pubblico. Il tutto favorì, come argomentò Neale, «Louis che avrebbe tratto maggiori benefici in termini economici dall'affrontare avversari del suo stesso livello»⁵⁹ piuttosto che un pugile a lui inferiore, così che i suoi profitti sarebbero stati direttamente proporzionali alla forza dello sfidante.

b) Potere contrattuale dei clienti.

«La squadra di Calcio appartiene ad una comunità e il proprietario non può fare tutto quello che vuole perché l'azienda di Calcio non è una azienda come le altre»⁶⁰.

In pochi altri settori vi è un'influenza così pervasiva dei clienti⁶¹

_

⁵⁹ W.C. NEALE, The Peculiar Economics of Professional Sports, A contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition, in Quart. J. Econ., vol.78, n. 1, 1964, pp. 1-14.

⁶⁰ G. TEOTINO, M. UVA, La ripartenza, Il Mulino, 2010

⁶¹ http://www.Calciomercato.com/news/pippo-russo-no-logo-in-inghilterra-i-tifosi-clienti-si-ribellano-745692 (ultima consultazione: 27/12/2015)

Innanzitutto c'è da evidenziare come sia stato avviato da anni un mutamento genetico del profilo del tifoso, possiamo definirlo come processo di *customerizzazione*, trasformandolo in cliente.

Quest'ultimo viene trattato non più da fan (parola che deriva da *fanatic*, il che è esplicativo di questa figura) che va allo stadio a seguire e supportare la propria squadra del cuore ma da soggetti ai quali vengono forniti anche una serie di servizi e prodotti (di merchandising) che esulano dal singolo evento della partita e che mantengono tutt'oggi un livello di fedeltà estrema.

Il potere contrattuale dei clienti viene considerato anche in relazione ai network televisivi, gli altri operatori della comunicazione, gli sponsor e le altre squadre alle quali vengono ceduti calciatori.

c) Potere contrattuale dei fornitori.

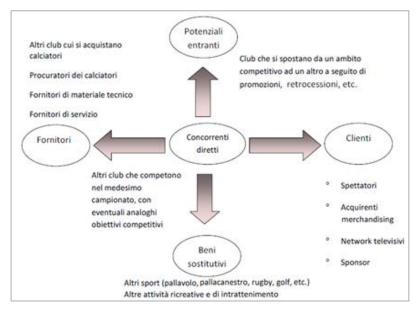
Questa forza viene misurata dal rapporto con le altre squadre dalle quali si acquistano calciatori, fornitori di materiale tecnico e fornitori di servizi di vario genere.

d) Potenziali entranti.

Sono rappresentati da club che si muovono da un ambito competitivo ad un altro in seguito a promozioni, retrocessioni e ad avvenimenti extracalcistici.

e) Beni sostitutivi.

Per il business Calcio i prodotti alternativi sono costituiti non solo dagli altri sport, ma da tutte le altre attività di tipo ricreativo e in particolar modo dal business dell'*Entertainment*.



Fonte: vv. aa., "Il bene dell'azienda".

Più queste forze sono deboli, più profittevole e quindi più attrattivo è il settore. L'azione di queste forze va analizzata singolarmente, non nel suo complesso e va considerata per ogni singola squadra perché ognuna ha punti di forza e punti di debolezza peculiari che la caratterizzano e la rendono più o meno competitiva nell'ambito considerato.

L'obiettivo dell'impresa calcistica è quello di posizionarsi in una zona che le consenta di sfruttare a proprio vantaggio queste forze o quanto meno che le garantisca una difesa.

2.3.3 Stakeholder analysis

Una società di Calcio così come un'impresa di qualsiasi altro settore dell'economia si pone «al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza.»⁶² Questi gruppi si compongono di numerosi soggetti interlocutori dell'impresa o portatori d'interessi specifici (o *stakeholder*), utilità e convenienze particolari che influenzano e sono influenzati dall'attività dell'impresa stessa.

Questa teoria mai come nel Calcio assume una rilevante importanza in quanto l'influenza che l'ambiente esercita nei confronti delle società calcistiche condiziona il modo di gestione e direzione della stessa.

Come viene osservato da Parisi «i gruppi sociali che ruotano intorno all'impresa sportiva determinano le scelte strategiche delle società, la cui logica evolutiva non può non rispecchiare le attese degli stessi *stakeholder*, siano essi interlocutori sociali che economico-finanziari. È nella risoluzione di questa conflittualità tra interessi diffusi (*stakeholder*) ed interessi primari (dell'impresa) che si realizza il valore aziendale»⁶³. Se nella teoria aziendale classica la distinzione tra i vari *stakeholder* avviene tra *stakeholder* primari e secondari: dove i primi rappresentano gli attori principali dell'azienda, quelli appartenenti al sistema competitivo dell'azienda, e che svolgono quindi un ruolo diretto e immediato nella gestione dell'impresa; mentre i secondi hanno una certa influenza sull'impresa, in particolare sui comportamenti di lungo periodo,

⁶² S. SCIARELLI, Elementi di economia e gestione delle imprese, Cedam, 2008, pp. 86-93.

⁶³ A. PARISI, L'evoluzione di una logica imprenditoriale nello sport tra shareholder e stakeholder, Roma, 2010.

potendo effettuare pressioni sul clima sociale delle relazioni aziendali. Pressioni, interessi e attese che «nascono dall'apporto di risorse di lavoro, di risorse finanziarie, di consensi e contributi vari occorrenti all'agire dell'impresa»⁶⁴

Nel caso delle società calcistiche la suddivisione avviene tenendo conto della diversa natura ed intensità dei portatori di interessi⁶⁵:

- a) la dimensione sportiva coinvolge principalmente giocatori, allenatori, presidenti (il successo in questo ambito può portare notorietà e rinomanza sociale) ed è di primaria importanza per tifosi ed enti di governo dello sport (CIO, FIFA, UEFA, CONI, FIGC, Lega, etc.);
- b) la dimensione economica accomuna la maggior parte degli interlocutori e sono spesso caratterizzati da interessi tra loro contrastanti; tra questi abbiamo gli azionisti, i finanziatori, i procuratori, i produttori di *facilities* e servizi, imprese della filiera turistica e in parte i giocatori, gli allenatori, i tecnici, i presidenti e i *media*;
- c) la dimensione sociale comprende gli spettatori, i cittadini, gli organi di governo e la pubblica amministrazione;
- d) la dimensione della comunicazione, interpretata secondo il profilo mediatico, va a coinvolgere prevalentemente gli spettatori, gli sponsor e i *media*.

Queste dimensioni possono articolarsi e combinarsi in maniera dissimile nelle diverse realtà aziendale, possiamo però affermare che ottenere «il bene delle società di Calcio professionistiche consiste nel saper perseguire nel tempo l'obiettivo di offrire intrattenimento ai propri spettatori» attraverso la qualità del gioco ed unendo a questo obiettivo principale gli interessi dei diversi *stakeholder* compresi nelle quattro dimensioni sopracitate e considerando di primaria importanza le necessità dei tifosi e degli spettatori.

Analizzando singolarmente gli *stakeholder* di una società di Calcio abbiamo:

- I tifosi, che possiamo distinguerli in base al grado di affezione in committed (tifosi appassionati) e uncommitted (tifosi occasionali).

Spesso si identificano con una particolare classe sociale o con un gruppo religioso della popolazione e ciò comporta un elevato grado di fedeltà da parte dei sostenitori più attivi

⁶⁴ V. CODA, La Valutazione della Formula Imprenditoriale, in Sviluppo e Organizzazione, 1984.

⁶⁵ Aa.Vv., Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, 2012, pp. 408-410.

⁶⁶ Aa.Vv., vd. supra

(committed).

L'aspetto a cui sono interessati è, esclusivamente, quello sportivo.

- Gli spettatori sono una categoria che si avvicina molto a quella dei tifosi occasionali, essa comprende però il pubblico dell'evento nella sua eterogeneità indipendentemente dal suo grado di fedeltà e di coinvolgimento emotivo.

L'interesse di questi interlocutori riguarda gli ambiti sportivo, sociale e comunicativo dell'impresa.

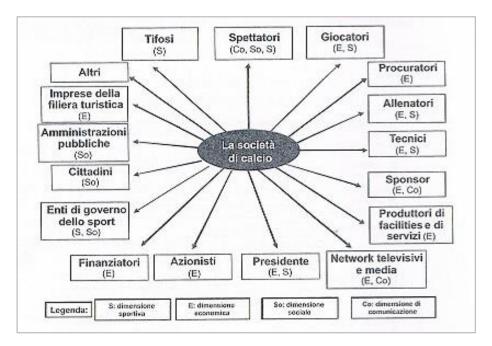
- I giocatori sono *stakeholder* coinvolti sia per quanto riguarda la sfera sportiva sia quella economica dell'impresa.

Essi rappresentano per certi versi i fattori della produzione dello spettacolo prodotto dalle imprese calcistiche e sono, da un punto di vista qualitativo, di scarsa reperibilità. La loro utilità nel conseguimento di successi è legata a doppio filo alla notorietà e alla possibilità (economica) di ottenere un aumento dell'ingaggio

- Gli allenatori e i tecnici, così come i giocatori, sono soggetti coinvolti a livello sportivo ed economico. Quest'ultimo però non coinvolgente come avviene con altri portatori di interessi.
- I presidenti sono interessati in prima persona per ciò che riguarda le dinamiche sportive, e soprattutto hanno forti interessi economici se la loro figura coincide, anche in parte, con quella degli azionisti.

La loro convenienza nel raggiungimento dei successi sportivi, anche a discapito del capitale investito, è da ricercare in vantaggi di natura diversa come: prestigio, notorietà, possibilità di nuovi affari per le loro attività extra calcistiche.

- Gli azionisti, i finanziatori, i produttori di *facilities* e di servizi e le imprese della filiera turistica, a vario titolo, hanno forti interessi economici e pertanto influenzano fortemente la società sotto questo aspetto.



Fonte: vv. aa., "Il bene dell'azienda".

- Gli sponsor e i *media* sono tra gli *stakeholder* che stanno acquisendo sempre maggior influenza nei confronti delle società di Calcio, che sfruttano la loro capacità di essere una "cassa di risonanza" a livello internazionale; da una parte, questi gruppi formano una parte considerevole degli introiti annui delle società, e dall'altra hanno influenze sotto il profilo mediatico.
- Infine, gli enti di governo dello sport, le amministrazioni pubbliche e i cittadini si presentano, in misura, differente come portatori d'interessi di aspetti sociali.

2.4 La creazione del valore

La teoria della creazione del valore sostiene che l'impresa persegue come finalità quella di accrescere il valore economico dell'impresa per gli azionisti attraverso la massimizzazione del profitto.

Un incremento del valore aziendale che deve coinvolgere tutti i protagonisti del sistema aziendale e generalmente indicato come "Teoria degli *Shareholders*" Secondo la quale l'unica protezione per gli agenti economici che gravitano nell'orbita aziendale sono tutelati esclusivamente dai contratti stipulati con la stessa e dalla regolamentazione imposta dai governi. Successivamente è stata introdotta ad integrazione della creazione e diffusione del valore, e per certi versi in contrapposizione, la responsabilità sociale dell'impresa.

_

 $^{^{67}}$ M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, 1970.

La cosiddetta *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁶⁸ ritiene che l'impresa debba rapportarsi con i propri stakeholder in modo da integrare i valori etici e sociali della gestione delle sue attività ai meri fini volti alla massimizzazione del profitto.

La teoria si esplica, ad esempio, attraverso il maggiore rispetto dei diritti umani dei propri dipendenti, rispettando l'ambiente, oppure finanziando progetti umanitari. Infine anche i consumatori possono godere dei benefici apportati da questa teoria attraverso miglioramenti dei prodotti acquistati.

Nel Calcio professionistico possiamo osservare come la creazione del valore di una società⁶⁹ avviene attraverso la combinazione di quattro dimensioni⁷⁰: sportiva, sociale, comunicazione ed economica.

Ciascuna dimensione presenta delle proprie peculiarità in rapporto all'aspetto della remunerazione e del capitale.

Dimensione	Remunerazione	Capitale
Sportiva	Illusione	Capitale storico
Sociale	Educazione ai valori	Capitale sociale
Comunicazione	Informazione	Capitale mediatico
Economica	Reddito	Capitale monetario

Fonte: vv. aa., "Il bene dell'azienda"

In particolare il capitale proprio di una delle dimensioni varia, in aumento o decremento, in funzione della remunerazione.

Ad esempio, la dimensione sportiva accresce il proprio capitale storico in base all'incremento della remunerazione, che in questo caso specifico è data dall'illusione del raggiungimento degli obiettivi, della vittoria.

⁶⁸ R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984.

⁶⁹ T. JACOPIN, K. KASE AND I.URRUTIA, *Value Creation and Performance Criteria for Sport Entities*, in S. GOMEZ, K. KASE AND I. URRUTIA, *Value Creation and Sport Management*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010.

⁷⁰ Approfondite nel precedente paragrafo 2.3.3.

2.4.1 La teoria di Porter

Come in tutte le imprese di ogni settore dell'economia anche le società calcistiche «generano (o distruggono) valore attraverso lo svolgimento dei processi, con cui trasformano le risorse acquisite in output, che possono essere sinteticamente rappresentati con il modello della catena del valore proposto da Porter⁷¹» e adattato a questo particolare tipo di impresa.

2.4.2 La catena del valore

La catena del valore è un modello utile per identificare ed analizzare le attività principali che un'impresa svolge e che contribuiscono a generare valore in una organizzazione.

L'obiettivo è quello di «comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione»⁷² e conseguentemente le fonti del suo vantaggio competitivo.

I principali limiti presenti in questa semplificazione della realtà operativa aziendale sono (oltre ai normali limiti insiti in un modello che semplifica la realtà) dovuti al fatto che questo strumento è stato ideato e costruito prendendo in considerazione le grandi corporazioni industriali americane. E ciò non lo rende particolarmente adeguato all'analisi di piccole e medie imprese o imprese di servizi.

Fatte le dovute premesse, lo stesso Porter ha più volte fatto riferimento ad imprese operanti nel settore terziario.

Il modello si presta ad una certa flessibilità nella scelta della categoria più idonea nella quale collocare un'attività generatrice di valore, in modo tale da favorire la migliore prospettiva del business.

«I vincoli a monte della catena sono rappresentati dall'ambiente e dalle risorse, mentre a valle viene posto il valore che il cliente riconosce al prodotto realizzato/offerto dall'impresa»⁷³.

Per quel che concerne i criteri di individuazione e rappresentazione delle attività

⁷¹ M.E. PORTER, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA, 1985.

⁷² M.E. PORTER, vd. supra.

⁷³ C. Benevolo, *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: Produrre ed erogare per i mercati esteri*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.

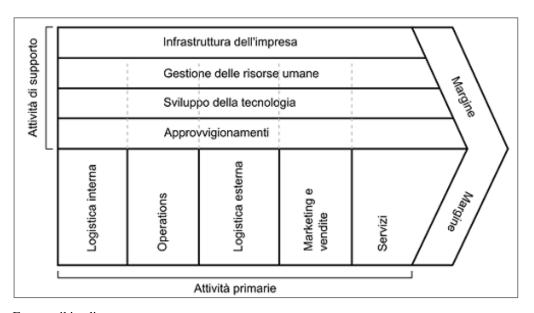
creatrici del valore nelle imprese di servizi, Porter afferma che la loro classificazione «può provocare confusione perché le attività operative, il marketing e l'assistenza postvendita sono spesso strettamente intrecciati. Il riordinamento delle attività segue a grandi linee il flusso del processo produttivo, ma deve essere realizzato con giudizio: le imprese spesso svolgono attività parallele, che vanno riordinate in modo da far risaltare agli occhi del manager l'intuitiva chiarezza della catena del valore»⁷⁴.

La catena del valore visualizza graficamente il valore totale di due elementi:

- le attività generatrici di valore;
- il margine.

Le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente svolte da un'azienda. Esse formano «i blocchi costitutivi»⁷⁵ utilizzati da un'azienda per creare un prodotto di valore per i consumatori.

Il margine è la differenza fra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore. Bisogna tenere in considerazione anche il margine conseguito dalle catene del valore dei fornitori e dei clienti, in quanto permette di capire le fonti della posizione di costo di un'azienda, dal momento che il margine del fornitore e del canale fanno parte del costo totale sopportato dal compratore.



Fonte: wikipedia

-

⁷⁴ M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, ed. it. 1987

⁷⁵ M.E. PORTER, vd. supra.

Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di nove processi, di cui cinque primari e quattro di supporto.

2.4.2.1 Le attività primarie

Le cinque attività primarie possono essere disposte secondo logiche diverse in base alla funzione che assume la singola attività nel complesso del processo produttivo dell'impresa calcistica.

Logistica in entrata

È intesa come l'insieme di attività «associate al ricevimento, al magazzinaggio e alla distribuzione degli input al prodotto, quali la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e la restituzione ai fornitori»⁷⁶.

Nella nostra catena del valore delle società calcistiche professionistiche quest'attività primaria comprende:

- Inserimento in squadra degli atleti di nuova acquisizione;
- Gestione e preparazione tecnico-sportiva e valoriale dei giocatori;
- Gestione del vivaio;
- Gestione dello stadio e degli impianti sportivi;
- Gestione delle attrezzature sportive;
- Relazioni con gli sponsor;
- Organizzazione e gestione delle trasferte.

Produzione ed erogazione del servizio

Per quanto riguarda l'analisi di quest'attività è utile introdurre una linea immaginaria di visibilità che va a separare il *back office* e il *front office* delle attività svolte per produrre ed erogare il servizio. La parte del sistema denominata *front office* si riferisce all'insieme di attività in cui avviene il contatto con il cliente ed attiene all'ambiente e all'efficacia, per cui il ruolo dell'interazione col cliente è essenziale, così come la professionalità del personale preposto al contatto; l'altra parte, quella di *back office* riguarda le logiche gestionali di efficienza tipiche delle fabbriche, in cui il cliente non

⁷⁶ M.E. PORTER, vd. supra.

è chiamato in gioco.

Possiamo sintetizzare gli elementi della produzione ed erogazione del servizio nei seguenti punti:

- Svolgimento dell'evento sportivo;
- Gestione dello stadio durante l'evento;
- Utilizzazione dello stadio per eventi diversi da quelli sportivi (musicali, culturali, sociali, etc.);
- Gestione dei media.

Logistica in uscita

La logistica in uscita di un'impresa calcistica si presenta in larga parte inesistente, almeno per come viene definita da Porter⁷⁷.

Essa può essere intesa come gestione di alcuni elementi che permettono al pubblicocliente di accedere ed usufruire dell'evento-servizio come:

- Gestione della vendita dei biglietti e degli abbonamenti;
- Gestione dei diritti televisivi.

Marketing e Vendite

È sicuramente l'attività primaria più interessante dal punto di vista dell'internazionalizzazione, in quanto l'impostazione di una strategia di espansione internazionale non può non tenere conto di attività come il merchandising, la partecipazione a tournée estere e del marketing in generale.

Come definito da Porter, il marketing e le vendite comprende, anche per le società di Calcio, tutte le attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati (come la pubblicità, la promozione, la determinazione dei prezzi, etc.) e gestione del processo di vendita.

Tra le attività, in particolare, abbiamo:

- Campagne abbonamento
- Merchandising;
- Promozione;

⁷⁷ Comprende tutte le «attività associate alla raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori: magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e programmazione delle spedizioni». (Porter 1985, ed. it. 1987, p.50).

- Studio del comportamenti dei tifosi e dei clienti in genere;
- Pubbliche relazioni;
- Trasferte della squadra in contesti nuovi a fini promozionali;
- Organizzazione di tornei amichevoli.

Servizi

Per un'azienda del settore calcistico che produce prevalentemente uno spettacolo, la categoria dei servizi riguarda prevalentemente quelle attività aggiuntive e collaterali che sono «strettamente interconnesse con quelle che portano alla realizzazione del servizio centrale e che quindi possono essere ricomprese nelle attività operative»⁷⁸.

Quindi avremo:

- Servizi che aumentano il valore dell'evento sportivo: attività collaterali quali ristoranti, negozi per la vendita di gadget, parcheggi, *luxury suite*, sale convegni, attività di catering;
- Servizi d'ordine e sicurezza;
- Apertura degli impianti sportivi a scolaresche;
- Apertura dei centri sportivi ai tifosi per la pratica sportiva.

2.4.2.2 Le attività di supporto

Le attività di supporto o processi di supporto sono quelli che contribuiscono indirettamente alla generazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia effettivamente prodotto e sono rappresentate da quattro categorie generiche:

- Approvvigionamento

È considerato come tale l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse (input) necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione.

Genericamente si considerano tali gli input produttivi, i beni strumentali, le macchine per l'ufficio, la cancelleria, etc.

Più precisamente in una società calcistica rientrano tra queste attività:

- Calciomercato;

⁷⁸ C. BENEVOLO, vd. supra.

- Contratti con calciatori, allenatori, tecnici;
- Acquisto delle risorse (forniture, utenze, servizi, etc.).

Sviluppo tecnologico

L'attività di sviluppo tecnologico contiene tutte quelle attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi produttivi. Possiamo indentificarle come attività di Ricerca & Sviluppo.

Nel Calcio possiamo definirla come:

- Ricerca scientifica per la cura degli atleti e il miglioramento delle performance sportive.

In passato era considerata un'attività marginale ma col tempo ha visto un notevole sviluppo⁷⁹ coinvolgendo tutte le società, maggiori e non, in quanto ritenuto fondamentale nel processo di perfezionamento della struttura muscolare degli atleti e, contemporaneamente, prevenire infortuni muscolari in un contesto competitivo in cui vi sono periodo nei quali sono richieste prestazioni sportive ogni tre giorni.

Gestione delle risorse umane

È «l'insieme delle attività che riguardano la ricerca, la selezione, l'assunzione, l'addestramento, la formazione, l'aggiornamento, lo sviluppo, la retribuzione, i sistemi premianti e la mobilità di tutti i tipi di personale»⁸⁰, ma anche la negoziazione sindacale e contrattuale, etc.

Quest'attività assume un ruolo chiave nelle imprese di Calcio professionistiche ed incide particolarmente sulle loro strategie di internazionalizzazione.

In modo particolare l'attenzione del management è posta sull'incidenza dei costi del personale (soprattutto giocatori e allenatori) sui costi totali. Rapporto che può irrigidire a tal punto le società da portare al fallimento in breve tempo.

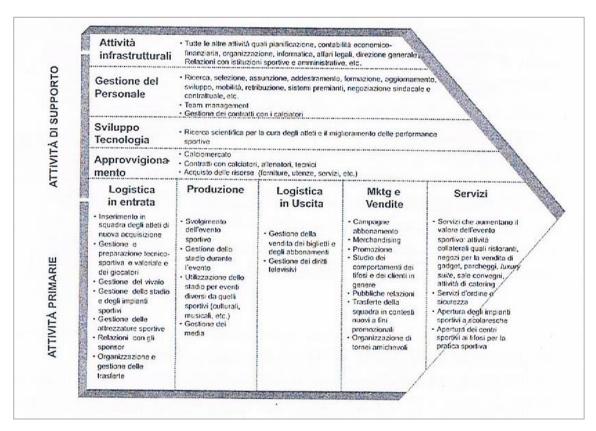
Attività infrastrutturali

Comprendono tutte le altre attività quali la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la contabilità finanziaria, l'organizzazione, informatica, affari

⁷⁹ http://www.acmilan.com/it/club/milan lab (data ultima consultazione: 02/01/2016).

⁸⁰ M.E. PORTER, vd. supra.

legali, le relazioni con istituzioni sportive ed amministrative, etc.⁸¹ Si può osservare come nessuna particolare caratteristica distingue le attività funzionali di una società di Calcio da un'impresa industriale.

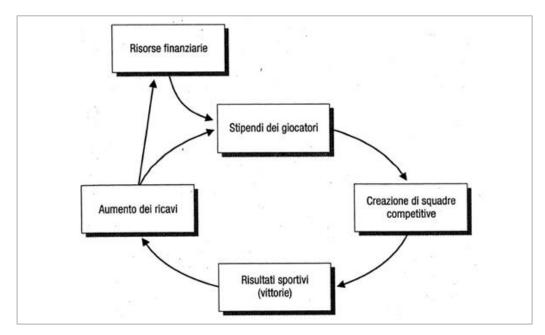


Fonte: Lago, Baroncelli, Szymanski, "Il business del calcio".

2.4.3 Teoria del circolo virtuoso

Nel Calcio è stato osservato da molti autori, in particolare da Lago, Baroncelli e Szymansky, come le società di Calcio, soprattutto i grandi club hanno la possibilità di innescare un cosiddetto "circolo virtuoso" tra risultati sportivi ed economici.

⁸¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore (Data ultima consultazione: 02/01/2016).



Fonte: Lago, Baroncelli, Szymanski, "Il business del calcio".

Elemento essenziale per dar vita a questo circolo è la disponibilità di ingenti risorse finanziarie. I primi club che hanno intrapreso questa strada hanno sfruttato l'incremento sostanzioso derivante dalla cessione dei diritti tv alle pay-tv (che hanno individuato nel fenomeno calcistico un business remunerativo) per effettuare corposi investimenti nel rafforzamento della squadra. In tal modo l'obiettivo in sede di Calciomercato è stato quello di far propri i giocatori migliori per elevare il più possibile il livello competitivo del club. Non tutti sono riusciti a mettere in pratica quanto definito in teoria poiché la ricerca alle risorse migliori ha azionato un gioco al rialzo dei prezzi dei giocatori e soprattutto dei loro ingaggi, che unito al forte potere contrattuale dei giocatori stessi e all'alea legata alla loro integrità fisica ha fatto sì che la fase di ottenimento di successi sportivi (intesi come vittorie) non fosse un'immediata conseguenza.

Inoltre, i ricavi sportivi si trasformano in ricavi nella misura in cui il club dispone di un vasto pubblico potenziale ed è in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali disponibili. Si tratta quindi di sfruttare lo stadio (di proprietà) e il proprio *brand* attraverso il *merchandising*.

Successivamente, con l'entrata sul palcoscenico calcistico europeo di magnati russi e di sceicchi arabi l'ottenimento di un aumento dei ricavi dei club ha visto una modifica dell'innesco di questo circolo; questo incremento è avvenuto grazie a risorse finanziarie immesse dagli stessi proprietari che tramite i loro patrimoni personali hanno accelerato il "circolo virtuoso" del proprio club.

Si parla di club che fanno parte di «grandi gruppi industriali o che sono legati a

personaggi politici o di primo piano possono permettersi di investire una quantità di risorse finanziarie»⁸² che non trova una piena giustificazione in ambito prettamente calcistico, ma che «è perfettamente comprensibile in un'ottica industriale, commerciale o politica più allargata»⁸³. Anche quando il "circolo virtuoso" venga innescato in questo modo, il rendimento degli investimenti finanziari deve essere misurato considerando «le esternalità positive in termini di immagine, di comunicazione, di pubbliche relazioni. Dal punto di vista della strategia competitiva, potremmo dire che vi sono forti sinergie tra il business del Calcio e altri business, e che le ricadute positive del Calcio sono tali da giustificare investimenti in un business che, di per sé, è in perdita»⁸⁴.

Attualmente con una distribuzione delle risorse ben definita e consolidata, una delle vie più realistiche per alimentare questo "circolo virtuoso" è l'internazionalizzazione.

2.4.4 Teoria Resource-based

La prospettiva teorica della *Resource-based* view (RBV), nata negli anni '80, è fondata sull'idea che ogni impresa è unica e composta da un insieme di risorse tangibili e intangibili. Questa prospettiva introduce una visione che diversamente da altre teorie si focalizza sull'importanza dei fattori interni e specifici dell'impresa per spiegarne le performance, l'espansione e la competitività sul mercato; quindi opposta a quella tipica dell'organizzazione industriale.

Secondo la prospettiva RBV, infatti, le imprese sviluppano risorse distintive che possono essere sfruttate sui mercati internazionali oppure utilizzano i mercati come fonte per acquisire nuovi vantaggi *resource-based*.

Quindi le differenze nelle performance delle imprese possono essere attribuite, in parte, alle diverse risorse a disposizione. In particolare, la RBV esalta il possesso delle risorse più rare e difficili da imitare in quanto queste costituiscono la base del vantaggio

⁸² U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, Il business del Calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari, Egea, Milano, 2004.

⁸³ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, vd. supra.

⁸⁴ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, vd. supra.

competitivo di un'azienda⁸⁵, e conseguentemente, permette di conseguire profitti maggiori rispetto a quelli medi del settore⁸⁶.

In linea generale, le risorse a disposizione di un'azienda determinano la sua strategia e, nel contempo, sono critiche per l'implementazione della stessa.

In particolare, più che le risorse tangibili (come ad esempio, gli impianti, le risorse finanziarie, etc.) ed umane (capitale umano, competenze, relazioni, etc.), sono le risorse intangibili (tecnologia, reputazione, marchio, etc.) ad essere più critiche, in quanto, essendo rare e complesse e, quindi, più difficili da imitare, hanno un'incidenza maggiore per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Le risorse in questione, secondo Barney, affinché siano fonte di vantaggio competitivo, devono possedere determinate caratteristiche⁸⁷:

- di valore: sono tali le risorse che permettono ad un'azienda di implementare strategie che le permettano di sfruttare opportunità o neutralizzare una minaccia dell'ambiente circostante.

Questa prima caratteristica risulta essere la più importante in quanto capace di creare effettivamente valore per l'impresa, in termini di maggiori ricavi e/o minori costi, ma lo scorrere del tempo e degli eventi può modificare il valore di una risorsa. Quindi è necessario che l'impresa sia incessantemente volta a sviluppare nuove risorse e capacità, come ad esempio lo sviluppo del proprio settore giovanile in modo tale da poter usufruire di risorse utili e di valore a costi esigui oppure basta sfruttare queste risorse in modi o ambiti diversi.

- rare: le risorse che non presentano questa caratteristica, e quindi, sono nella disponibilità di tutti i *player* del settore, non possono essere fonte di vantaggio competitivo, tantomeno di uno sostenibile. Nel settore calcistico di risorse che presentano caratteristiche di rarità ve ne sono diverse ad esempio il brand di una società, i giocatori di talento. In particolari questi ultimi sono risorse oggetto di aspre contese e chi ne possiede i diritti sportivi tende a tenerli per sé o a cederli a prezzi "fuori mercato".

- inimitabili: è la peculiarità che permette alle risorse, che presentano le caratteristiche

⁸⁵ R. AMIT, P. SCHOEMAKER, Strategic assets and organizational rent, in Strat. Manag. J., vol. 14, 1993, 33-46. J. BARNEY, Firm resources and sustained competitive advantage, in J. of Manag., vol. 17, 1991, 99-120.

⁸⁶ M. PETERAF, The cornerstones of competitive advantage, in Strat. Manag. J., vol. 14, 1993,179-191.

⁸⁷ J. BARNEY, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991.

di valore e rarità, di poter essere fonte di valore competitivo sostenibile nel lungo periodo.

L'imitabilità delle risorse può essere data da condizioni storiche particolari che hanno consentito uno sfruttamento delle risorse da parte dell'azienda, non consentendo successivamente alle altre aziende di ottenere condizioni simili di vantaggio. Un altro motivo può essere dato dalla particolarità del legame tra risorsa posseduta dall'azienda e il vantaggio sostenibile, cioè il legame esistente tra risorse e competenze. Infine, i vantaggi competitivi basati su fenomeni sociali complessi, come possono essere la reputazione dell'impresa verso l'esterno o la cultura aziendale, risultano problematici da decifrare ed imitare.

- non sostituibili: l'ultimo requisito è dato dalla mancanza di risorse che possano risultare strategicamente equivalenti.

Focalizzandoci sul Calcio, questo approccio è particolarmente utile per comprendere le differenze che si verificano nelle performance sportive ed economiche delle società sportive.

Infatti, l'importanza delle risorse intangibili, ed in particolar modo delle risorse umane (atleti, allenatori, etc.) rivestono un ruolo rilevante ed esplicativo del fenomeno. In questa tipologia di risorse un ruolo di estrema importanza è assunto dalle «relazioni sviluppate nel corso del tempo da un'organizzazione con il proprio contesto socioeconomico»⁸⁸.

Questa tipologia di risorsa, considerata così com'è, non garantisce all'impresa sportiva di ottenere un'efficace strategia di internazionalizzazione, anzi può risultare, al contrario, un elemento di ostacolo al processo espansivo internazionale.

Occorre implementare una strategia che partendo dalla comprensione del legame esistente tra un club ed il proprio contesto, sfrutti le opportunità che si verificano a livello internazionale.

Questo processo può pervenire a livelli di successo attraverso l'adeguata gestione di fattori derivanti dal contesto stesso, come il sentimento popolare, l'identità nazionale, la coesione sociale intorno a valori di fondo che, guidati con lungimiranza dal

⁸⁸ F. Bof, F. Montanari, S. Baglioni, *"Il Calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona Fc, més que un club"*, Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. III, Fasc. 2, 2007.

management, attraverso forme di governo, di organizzazione e di gestione si propongono come spinta verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione. Diversamente questi fattori possono rappresentare un peso, un alibi per non affrontare questo processo.

Nell'ambito di questa teoria possiamo evidenziare come siano investiti di una notevole importanza risorse come i giocatori, gli allenatori e più in generale lo staff tecnico di una squadra. Logicamente non basta semplicemente disporne ma questo set di risorse deve possedere una serie di caratteristiche tali, che insieme alla capacità manageriale del club può permettere di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile; vantaggio che permette di ottenere risultati notevoli e performance superiori a quelli delle imprese calcistiche avversarie.

Le caratteristiche che presentano questa tipologia di risorse è data dalla loro scarsità in ragione della loro abilità (in particolar modo di talento, atletiche, tattiche e anche di comunicazione). Oltre ad essere di valore, infatti la loro importanza strategica all'interno del processo di espansione globale dei club è attestato dal rilevante peso che, dalla fine degli anni '90 fino al 2009 (anno in cui è stato introdotto il *Financial Fair Play*), i costi di queste risorse hanno assunto all'interno dei bilanci delle società. Infine i giocatori e lo staff tecnico si presentano anche come risorse difficilmente imitabili, ma soprattutto per alcuni elementi in particolare impossibili da sostituire.

2.5 Strategia Competitiva

La definizione della strategia competitiva avviene dopo un processo di analisi dell'ambiente economico esterno alla singola società e delle risorse e competenze interne disponibili. In questo modo si vanno ad identificare i propri punti di forza e di debolezza, nonché i vantaggi competitivi già posseduti o acquisibili.

Il tutto tenendo in considerazione gli obiettivi prefissati, cioè quelli volti a raggiungere successi sportivi e/o economico-finanziari.

«Una strategia ben formulata è una strategia che permette a un'impresa di realizzare i propri obiettivi date le risorse a disposizione, per mezzo di un adattamento ottimale all'ambiente»⁸⁹ Nel Calcio bisogna innanzitutto andare a definire l'insieme delle imprese (settore) che

_

⁸⁹ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, vd. supra.

utilizzando tecnologie simili forniscono un prodotto che va a soddisfare i bisogni di uno stesso insieme di consumatori. Possiamo individuare quindi come *competitors* delle società calcistiche tutte le imprese che forniscono un prodotto di *Entertainment*.

Il passaggio successivo va a stabilire gli obiettivi. Ogni impresa stabilisce i propri obiettivi con estrema concretezza, quindi la squadra di un piccolo paese non potrà sicuramente ambire alle *performance* della squadra affermata di una grande città, ma può aspirare di migliorare i suoi risultati attraverso l'utilizzo più efficace delle sue competenze.

Infine, bisogna porre degli obiettivi intermedi in modo tale da adattare la strategia generale ai cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo. Uno di questi obiettivi intermedi può essere considerato l'accumulo di risorse scarse, in particolar modo di quelle umane, così da mettere insieme un team di persone utili al raggiungimento degli obiettivi finali, economici e non.

2.5.1 La struttura del settore Calcio

La struttura del settore, come spiega Lago, consiste in quelle caratteristiche che vanno a determinare le modalità di produzione e vendita dei beni. La struttura può svilupparsi in modo naturale, secondo processi del libero mercato, ma solitamente è determinato, seppur in parte, dall'intervento del governo o dai regolamenti di settore. E ne va a determinare numero e dimensioni delle imprese.

La combinazione della struttura del settore e del comportamento delle imprese (un condensato dell'intensità della concorrenza nel settore e della minaccia di nuovi entranti) determina «la performance del settore, cioè il volume dei prodotti venduti e le entrate generate, i costi associati alla produzione e alle vendite, il livello generale di redditività del settore e il suo tasso di crescita»⁹⁰.

La struttura attuale del settore Calcio è andata formandosi attraverso le regole stabilite dagli enti di controllo (come FIGC, UEFA, FIFA), che hanno influenzato e limitato la condotta delle società di Calcio creando una forma di competizione fondata sulla collaborazione.

2.6 Vantaggio Competitivo

Un vantaggio competitivo deriva dalla combinazione di due fattori:

1) possesso di una competenza distintiva, cioè una caratteristica non facilmente imitabile dai

-

 $^{^{90}}$ U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, vd. supra.

concorrenti;

2) capacità del management di trasmettere tale competenza distintiva al prodotto offerto.

Una competenza distintiva crea il potenziale per una performance migliore. In termini di vantaggi di costo o miglioramenti della qualità con relativo *premium price*.

Secondo Porter il vantaggio competitivo «nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo»⁹¹.

L'azienda per ottenere costanti risultati superiori deve, quindi, coltivare e sviluppare le competenze distintive possedute dall'impresa.

Nel Calcio, abbiamo differenti tipologie di competenze distintive (o fonti di vantaggio competitive):

- il talento dei giocatori e dell'allenatore;
- le risorse finanziarie;
- l'ubicazione geografica → fonte del "vantaggio di localizzazione";
- la reputazione del club e dell'organizzazione;
- la cultura sportiva e imprenditoriale.

Tra le risorse necessarie per poter competere ai massimi livelli hanno un ruolo rilevante le persone che, nei diversi ambiti, prestano la propria prestazione all'interno dell'impresa calcistica. Sicuramente i giocatori e l'allenatore sono «la competenza distintiva per eccellenza nel Calcio. Essi sono disponibili sul mercato e vengono acquistati dal miglior offerente» 92. Inoltre, la loro rilevanza è data dall'essere risorse scarse disponibili sul mercato e quindi acquistabili sul mercato.

In particolare i giocatori possono essere equiparati ad *assets* dell'impresa calcistica, caratterizzati da una scarsa fungibilità data dalla diversa valutazione assegnatagli dai diversi *competitors*.

La differente valutazione può derivare sia dall'asimmetria informativa presente nel mercato, o in generale dalle imperfezioni del mercato, sia dalla diverse aspettative dei potenziali compratori in merito alle prestazioni sportive dei giocatori all'interno del proprio team.

Gli allenatori sono investiti di un duplice ruolo, sono risorse dell'impresa e al tempo stesso hanno il compito di gestire e impiegare le altre risorse scarse, cioè i giocatori.

Quindi hanno la responsabilità di utilizzarle e ciò determina la performance agonistica della

⁹¹ M.E. PORTER, vd supra.

⁹² U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, vd. supra.

squadra.

Infine, possiamo trarre una prima conclusione, ovverosia le risorse umane (allenatore, giocatore particolarmente talentuoso o direttore sportivo che recluta nuovi talenti) essendo risorse strategiche, sono caratterizzate da un limite cioè sono risorse disponibili sul mercato e la loro opera può essere acquistata da qualsiasi club.

Per quanto concerne le risorse finanziarie, queste rappresentano certamente la fonte di vantaggio competitivo principale in quanto consentono la costruzione di squadre competitive e l'aspirazione ai maggiori successi sportivi; però l'equazione risorse sportive uguale vittorie non è di semplice e immediata realizzazione, come dimostrano tanti esempi in Italia negli anni a cavallo del 2000 e, di recente, in Inghilterra con il Manchester City e in Francia con il Paris Saint-Germain (almeno per quanto riguarda i successi a livello europeo e quindi internazionale). 93

Tra le maggiori competenze distintive bisogna collocare il "vantaggio di localizzazione" che si presenta come una "fonte naturale" di vantaggio competitivo conseguenza dell'ubicazione geografica del club.

Ciò che lo contraddistingue dalle altre competenze distintive è l'impossibilità di poterla acquistare o creare internamente. È una risorsa innata che solo poche società posseggono e che crea un base di tifosi elevata che difficilmente piò essere raggiunta, in particolare da quelle società che sono collocate in aree distanti dalle principali metropoli. Tuttavia, osservando semplicemente i risultati ottenuti da squadre della stessa città, nell'arco della loro storia, possiamo trarre una seconda conclusione: la localizzazione è una competenza necessaria ma non sufficiente ai fini di un vantaggio competitivo sostenibile.

Per comprendere a pieno le determinanti di una performance superiore a quella degli altri competitors in un settore, come quello calcistico, caratterizzato da una forte competitività bisogna analizzare quelle risorse che per la loro difficile imitabilità consentono di ottenere un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo.

Queste risorse sono *assets* intangibili quali l'innovazione, la reputazione e la struttura organizzativa.

La differenza principale con le risorse finanziarie, umane e della localizzazione (tutti assets

⁹³ Nel paragrafo 2.5.3 dedicato al "Circolo virtuoso" delle società di Calcio è stato oggetto di approfondimento.

tangibili) è data dalla loro difficoltà di imitazione.

L'innovazione è, nel caso del business calcistico, una fonte di vantaggio competitivo poco solida. Più che intenderla come capacità di apportare come creazione di nuovi prodotti o processi produttivi, essa va interpretata sul piano tecnico, quindi nell'offerta di un gioco diverso da quelli presentati fino a quel momento.

Infine, a differenza di altri settori manca una modalità di protezione dell'innovazione, come i brevetti, capace di proteggerla dalla concorrenza. L'unica possibilità è coniugarla con altre fonti di vantaggio competitivo. Un esempio concreto è l'FC Barcelona⁹⁴ che con il suo sistema e la sua filosofia di gioco ha dominato dall'inizio del 2000 fino ai giorni nostri.

La reputazione è data dalla fiducia riposta da altri individui nei confronti di un dato soggetto. Quindi, la reputazione è una capacità distintiva che nasce dal raggiungimento di una certa posizione da parte di un prodotto o una marca; la quale va a sostituire l'esperienza diretta nell'indirizzare la fiducia del consumatore che sta valutando la convenienza o meno di un acquisto da effettuare.

In poche parole, i consumatori sulla base della buona reputazione nei confronti una marca sceglieranno quel dato prodotto piuttosto di un altro.

La reputazione è una fonte di vantaggio competitivo estremamente difficile da imitare perché non può essere acquistata sul mercato, ma deve essere necessariamente sviluppata internamente al club, in un arco temporale piuttosto lungo.

I benefici derivanti da un'importante reputazione possono essere l'ottenimento di contratti di sponsorizzazione migliori, attrarre i migliori giocatori, allenatori e manager ed anche di riscuotere consensi significativamente maggiori, per un dato livello di *performance* sul campo, rispetto a qualsiasi altro club rivale.

La struttura organizzativa è una fonte di vantaggio competitivo estremamente difficile da imitare poiché è basata sui rapporti personali tra individui. Questi rapporti intrattenuti dalla società con le altre imprese o i clienti si caratterizzano non solo per gli aspetti economici ma includono anche gli aspetti sociali come la fiducia, l'esperienza personale e la simpatia.

Per essere una competenza distintiva davvero importante e generare profitti più elevati dei costi che genera, è necessario che essa sia distintiva complessivamente all'interno della struttura

⁹⁴ http://it.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2253609.html (data ultima consultazione: 28/12/2015)

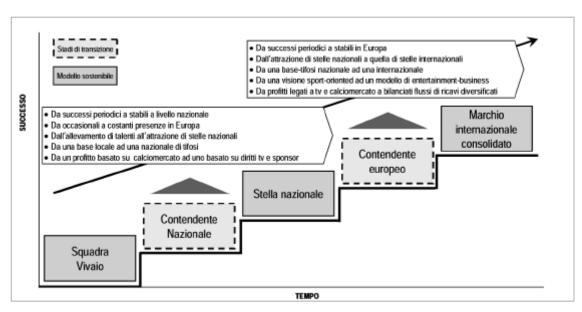
organizzativa e non riferibile ad un singolo individuo, che essendo una risorsa strategica ha la possibilità di ottenere una remunerazione più elevata offrendo le proprie abilità al mercato. Con riferimento al Calcio, non si può non attribuire il merito dei successi dell'AC, ottenuti nella seconda metà degli anni Ottanta, alla sua straordinaria configurazione organizzativa. Lo stessa eccellenza organizzativa caratterizzò l'intera "era Ferguson" al Manchester United FC. In conclusione, l'organizzazione può essere associata ai manager, ai giocatori, altre volte a variabili intangibili (come capacità/competenze di comunicazione e marketing, relazione squadra-tifosi, etc.), a volte alla struttura societaria vera e propria e alle relazioni istituzionali che la stessa è stata capace di realizzare.

Tuttavia è l'insieme di tutte queste spiegazioni a determinare una eccezionale fonte di vantaggio competitivo durevole nel tempo.

2.7 Le fasi dell'internazionalizzazione

Secondo uno studio effettuato nei primi anni del ventunesimo secolo è possibile individuare cinque stadi di sviluppo per le società di Calcio:

- Squadra vivaio;
- Contendente nazionale;
- Stella nazionale;
- Contendente europeo;
- Marchio internazionale consolidato.



Fonte: AT Kearney

Il primo, il terzo ed il quinto possiamo considerarli dei modelli di business sostenibili, per cui un

club può rimanere in ognuno di questi stadi per un lungo periodo se i ricavi coprono non solo i costi ma generano un profitto. Gli altri due stadi invece sono considerati degli stadi "di transizione". Questi sono caratterizzati da uno squilibrio tra i costi e i ricavi in conseguenza al fatto che i club devono intervenire sul mercato con ingenti investimenti in giocatori e infrastrutture dedicate al *business* per provare a scalare posizioni e salire così allo *step* successivo. In questi scenari intermedi possono verificarsi due situazioni: se il club riesce ad generare sufficienti ricavi, sia attraverso finanziamenti esterni sostenibili, sia attraverso una crescita organica, allora probabilmente riuscirà a salire sullo scalino successivo. Caso più frequente, sfortunatamente, lo smisurato investimento affrontato non può essere sostenuto, o il finanziatore è troppo impaziente di raggiungere il successo, o il club non raggiunge l'attesa crescita dei ricavi. Allora la squadra arretrerà allo stato precedente, se non ad uno ancora più in basso nella gerarchia.

CAPITOLO 3

Modelli e strategie diverse d'internazionalizzazione (la varietà di scelte di governance e di gestione sviluppate)

3.1 I modelli di business nel settore calcistico

Nel calcio c'è una ampia varietà di modelli di gestione delle società che in questo trattato non è possibile analizzare nella sua globalità. Quindi saranno presentati i principali *business model* di successo a livello internazionale tenendo in considerazione che questi modelli sono l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo in ambito europeo, quello indubbiamente più avanti nel processo di internazionalizzazione.

Si deve mettere in evidenza che ognuno dei club trattati nei prossimi paragrafai pur adottando una propria strategia distinta utilizzano tutti un approccio *customer oriented*, cioè orientato all'offerta di soluzioni che offrano il massimo valore possibile ai propri clienti e a quelli potenziali.

Nei precedenti capitoli sono state descritte le capacità e le competenze che possono determinare il conseguimento di un vantaggio competitivo che, conseguentemente permette di generare performance positive oltre la media delle società di calcio. Ora andiamo ad esaminare come queste ultime dovrebbero agire per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari predisposti in sede di elaborazione della strategia competitiva.

Il business calcistico è uno spettacolo non dissimile dagli altri show del business dell'*Entertainment*. Il calcio ha dovuto affrontare le stesse sfide: sviluppare nuovi modelli di

business al fine di contenere i costi, crescere nei mercati emergenti e soddisfare le aspettative dei clienti diventati sempre più esigenti.

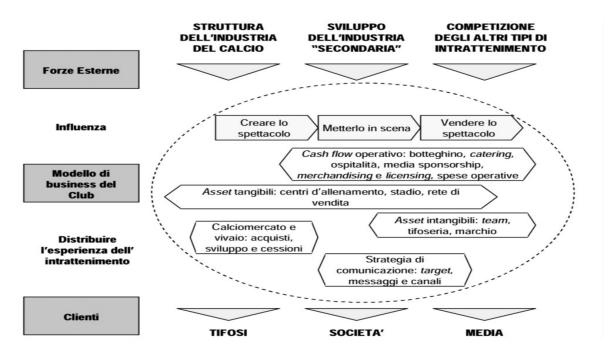
Nel settore l'esempio più eclatante è stato quello offerto dal *Cirque du Soleil*⁹⁵, un'impresa capace di anticipare gli eventi e capire il cambiamento che ha condotto il mercato dell'intrattenimento in un'altra dimensione, infatti è stato predisposto un nuovo prodotto, completamente rinnovato in tutti i suoi aspetti capace di rispondere alle preferenze emergenti dal mercato e considerando l'evoluzione della figura del cliente, ovvero che le persone preferiscono divertirsi a casa loro, magari utilizzando *device* come il computer o la televisione. Quindi la principale sfida affrontata e vinta è stata quella di dare ai potenziali clienti un buon motivo per uscire di casa e scegliere di divertirsi acquistando il biglietto del loro spettacolo, completamente rivoluzionato, ad alta intensità di spettacolarizzazione.

Descrivendo lo spettacolo calcistico come un qualsiasi show business, possiamo semplificare le scelte di tutti i club, ad ogni livello nell'atto di creazione e messa in scena dello spettacolo e commercializzazione di quest'ultimo.

Come possiamo vedere in figura, dove è presente il modello di business di un club calcistico, nella prima fase i club creano il prodotto ingaggiando giocatori e allenatori, ma anche, reclutando *managers* e personale di supporto al team. Nella fase successiva i club si preoccupano di dar vita allo spettacolo preparando il palco dove avverrà l'esibizione, organizzando e promuovendo l'evento ed, in infine, gestendo gli spettatori che assistono allo spettacolo. L'ultima fase del processo, concernente la commercializzazione dello spettacolo e relativa ottimizzazione dei ricavi è la fase che più interessa ai fini del nostro elaborato.

I ricavi nello spettacolo calcistico provengono da una moltitudine di fonti: entrate dai botteghini, catering, corporate hospitality, sponsorship, diritti tv e merchandising. Ogni club, come vedremo nel dettaglio più avanti, sfrutta diversamente queste attività, sia per lo stadio di sviluppo in cui si trova (come visto alla fine del capitolo precedente) sia per le caratteristiche proprie legate principalmente al proprio brand e quindi seguendo il modello di business ritenuto più appropriato.

⁹⁵ http://www.umbrialeft.it/notizie/marketing-innovativo-e-internazionalizzazione-l%E2%80%99esperienza-del-cirque-du-soleil (data ultima consultazione: 25/01/2016)



Fonte: AT Kearney

Nella letteratura calcistica⁹⁶ sono stati formulati numerosi modelli di gestione profondamente diversi da loro, i principali sono:

- "A public business".

Si tratta sostanzialmente di *public company* cioè un modello utilizzato dai club calcistici che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario. Le quote possono essere acquistate da chiunque, compresi i tifosi. Solitamente, la maggior parte delle quote sono nelle mani di pochi membri che controllano il club prendendo le decisioni più importanti. È richiesta grande trasparenza e chiarezza nei programmi, dato che la società è aperta al pubblico e dunque richiama l'attenzione di tutti i suoi *stakeholders*. Esempi molto noti in Europa sono quelli costituiti dalla Juventus, la cui quota di maggioranza è detenuta dalla Exor, società finanziaria torinese facente capo alla famiglia Agnelli, e dall'Arsenal, le cui azioni sono detenute per la maggior parte dal magnate americano Stan Kroenke. Il lato

⁹⁶ http://www.calciomercato.com/news/calcio-legge-ecco-i-modelli-per-fare-business-con-le-squadre-di--921549 (data ultima consultazione: 25/01/2016).

positivo di questa tipologia di gestione è la possibilità di reperire capitali ovunque nel mondo, mentre il principale lato negativo è rappresentato dal fatto che i risultati sportivi possono passare in secondo piano rispetto ai risultati finanziari, che possono essere ben più importanti agli occhi degli azionisti di maggioranza;

- "It's my party".

Possiamo definirlo anche come "modello mecenate", in quanto è il modello in base al quale il club è detenuto da un unico proprietario, molto ricco e potente, che gestisce la società in maniera diretta come la propria azienda personale immettendo in essa grandi risorse finanziarie. Dei tipici esempi di questa tipologia possono essere il Chelsea gestito dal magnate russo Roman Abramovich, e il Milan, gestito da Berlusconi. I lati positivi sono sicuramente costituiti dalle grandi fonti finanziarie a disposizione del proprietario del club, pronto a qualsiasi spesa pur di arrivare ad accaparrarsi i migliori giocatori sulla piazza ripianando le perdite di bilancio con immissioni di capitale proprio. Ma esistono anche delle contro-indicazioni, in quanto a volte questi ricchissimi soggetti agiscono un po' troppo a livello individuale, non curanti dei consigli che possono giungere dall'esterno e dunque esponendosi a pericolosi rischi. Inoltre, è una tipologia che non garantisce continuità all'azienda, in quanto da un giorno all'altro il proprietario del club può decidere di uscire di scena lasciando in pericolo la società;

- "Popular club".

È il modello che si basa sull'azionariato popolare, quindi gestito direttamente dai tifosi. Il club è costituito da un grande numero di membri che apportano le risorse necessarie ed hanno diritto di voto, eleggendo un presidente e un comitato direttivo che si occupa direttamente della gestione societaria. I principali esempi sono forniti dal calcio spagnolo, dove Barcellona e Real Madrid possono contare su migliaia di soci. Il lato positivo riguarda il lato passionale del modello, in quanto i soci sono spinti dall'emotività e dall'affetto verso la propria squadra e il calcio viene quindi prima del profitto. Il lato negativo riguarda i continui cambiamenti che avvengono in occasione delle elezioni presidenziali e che possono stravolgere l'organico societario e i suoi indirizzi strategici. Inoltre, la democrazia può finire per portare alla presidenza degli individui non sempre

illuminati.

Gli esempi di azionariato popolare non mancano, in particolare ai massimi livelli abbiamo tre eccellenze, ognuna con le sue peculiarità: il Barcellona è sicuramente il più noto, con oltre 150mila soci, che partecipano alla vita del club con una quota annuale e prendendo le decisioni più importanti, come l'elezione del presidente⁹⁷. Un caso particolare di azionariato popolare, però: un po' perché i catalani vivrebbero comunque di vita propria anche senza i soldi dei soci (quantificabili in circa 20 milioni l'anno), un po' perché il presidente, in caso di bilancio in rosso, ha l'obbligo di colmare il buco di tasca propria. Insomma, un azionariato popolare con le spalle decisamente ben coperte, come quelli di altre società importanti come Real Madrid o Bayern Monaco. In particolare quest'ultimo segue la regola varata nel 1999 dalla federazione tedesca, la cd. "50+1-Regell", che di fatto impedisce ad un singolo investitore di controllare un club, il cui pacchetto di maggioranza, deve appartenere ad un'associazione di tifosi⁹⁸. Questa regola è possibile e sostenibile in virtù di un'alleanza con il sistema industriale nazionale, il quale appartiene alla quarta economia mondiale, che può permettere un effettivo supporto al comparto calcio attraverso importanti sponsorizzazioni, e non solo. Nell'implementazione di questo sistema, il Bayern (con una base di 251.000 azionisti-tifosi) è andato oltre stabilendo regole più ferree, cioè che non possa essere venduto un ammontare di quote superiore al 30%. Quindi il capitale è stato aperto a tre investitori quali Adidas, Audi ed Allianz, ciascuno detentore dell'8,3% del capitale e ciascuno assicura ingenti apporti finanziari per sostenere le strategie del club⁹⁹.

Questo assicura stabilità della base proprietaria e favorisce una sana e prudente gestione societaria.

Infine, non si può non parlare del fenomeno dilagante dei supporter trust con i

-

⁹⁷ http://www.calcioefinanza.it/2015/12/15/azionariato-popolare-nel-calcio/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

⁹⁸ A questa regola fanno eccezione solo il Bayer Leverkusen, di proprietà dell'omonima casa farmaceutica, e il Wolfsburg di proprietà della Volkswagen, in quanto club che alla data dell'1 gennaio hanno dimostrato di aver avuto una proprietà fissa nei 20 anni precedenti.

⁹⁹ Anche in questo caso si tratta di partner chiave con determinate caratteristiche, quali l'essere azionisti stabili e, soprattutto, aziende tedesche che non solo associano il proprio marchio al nome del club, ma ottengono dividendi in qualità di azionisti.

quali i tifosi stanchi delle vicissitudini che si abbattono sui propri club decidono di diventarne azionisti acquistando le quote di maggioranza.

A livello internazionale, però, non si sono ancora affermati rimanendo sostanzialmente modelli proprietari limitati a club militanti nelle serie minori 100

- "A family affair".

Le aziende a conduzione familiare sono il modello più utilizzato nei piccoli club che vengono gestite come le classiche imprese familiari. I presidenti di questi club investono le risorse della famiglia e gestiscono direttamente l'attività, coadiuvati da pochi altri individui. Il lato positivo è la passionalità dei presidenti che difendono a spada tratta i propri interessi, mentre il lato negativo riguarda le difficoltà che possono essere incontrate sul mercato attuale, che richiede repentini cambiamenti strategici e che i presidenti delle piccole società molto spesso non accettano e non prendono in considerazione. Anche la presenza di risorse finanziarie limitate sono un problema che talvolta può essere superato con metodi innovativi di gestione del business ma rimane comunque un grosso limite alle ambizioni sportive.

In conclusione, possiamo ridurre i quattro modelli di gestione delle società calcistiche a due sistemi di governance¹⁰¹ in particolare:

- a) il modello chiuso.
- b) il modello aperto.

Modello chiuso

In questo modello possiamo far confluire le tipologie "It's my party" e "A family affair". Infatti, in questo modello gli organi di controllo della società sono nelle mani degli azionisti di controllo (spesso è una sola persona), il potere è dunque concentrato in pochi soggetti i quali apportano anche il capitale di rischio. Le motivazioni che inducono un soggetto ad investire attraverso questa modalità in una società calcistica sono l'appagamento personale (derivante da risultato sportivo, prestigio, visibilità sociale), il ritorno economico diretto o indiretto

 $^{^{100}}$ http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/il-modello-dei-supporters-trust-in.html (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁰¹ G. TEORINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, Bologna, 2014.

(quest'ultimo consiste in guadagni che derivano da attività imprenditoriali rispetto alle quali la visibilità calcistica riveste un ruolo importante).

Il maggiore esponente di questo modello è indubbiamente il calcio italiano, in passato ha ottenuto notevoli successi in ambito internazionale quando, cioè, vi erano mecenati pronti ad investire, ma che l'evoluzione del sistema calcio sta conducendo questo modello ad una crisi che pare irreversibile in quanto i costi sono sempre maggiori e i presidenti non riescono più a coprire le perdite.

Tale modello è tipico anche dell'Inghilterra dove il modello societario più utilizzato è la *Limited Liability Company*, una sorta di s.r.l. utilizzata sin dagli inizi per evitare il fallimento personale del presidente e che viene alimentato dalla presenza di facoltosi proprietari dell'economia mondiale che sono attratti dalla prospettiva che offrono gli ingenti introiti della Premier League.

Modello aperto

L'azionariato diffuso e le public company appartengono a questo modello caratterizzato dal fatto che negli organi interni dei club sono coinvolti anche soggetti diversi dall'azionista di maggioranza, ciò avviene sia perché non è sempre previsto un'azionista di maggioranza, sia perché negli organi direttivi vi sono anche altre figure oltre ai soci. In tale modello non prevale l'aspetto economico, ma vi sono rappresentanze di interessi collettivi, sportivi o socio-culturali; nella maggior parte dei casi tale modello si identifica con l'azionariato popolare ed è tipico della Germania e della Spagna. In questo modo non potendo contare sulle ingenti risorse finanziarie di sceicchi o investitori stranieri, i club sono stimolati ad una crescita organica e sostenibile.

Abbiamo visto come l'aspetto della governance nel calcio presenti considerevoli differenze tra l'approccio adottato in un paese e l'altro (dovuto soprattutto alla diversa concezione relativa alla natura e alla finalità delle società calcistiche), si passa da paesi dove prevale l'azionariato popolare e le società sono in mano ai tifosi (modello aperto di governance) a quelli dove le società sono concentrate nelle mani di un proprietario unico (modello chiuso di governance), e quindi da dove il coinvolgimento dei tifosi viene promosso dal basso a dove questo fenomeno viene consigliato dall'alto.

Possiamo concludere che il modello che rispetta maggiormente le regole dell'economicità e della sostenibilità è sicuramente quello aperto e questo è evidente se si osservano i risultati economici e sportivi raggiunti dalle società che adottano questo sistema.

3.2 Le fonti di ricavo nel calcio professionistico

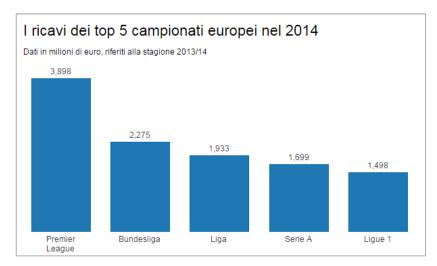
Il fenomeno dell'internazionalizzazione rafforzato dall'introduzione del *financial fair play* ha condotto in maniera preponderante l'attenzione del management delle società calcistiche sugli aspetti economico-finanziari del calcio. Nei paragrafi precedenti si è parlato dei principali modelli di gestione delle società di calcio da implementare per cercare di dar vita al sopracitato circolo virtuoso (sportivo ed economico-finanziario), senza mai soffermarci concretamente sul risultato ultimo e sulle singole voci che lo formano.

Prima di passare in rassegna ogni voce e capire bene le dimensioni dell'evoluzione di questo fenomeno, in particolare nei principali campionati europei, dobbiamo innanzitutto osservare il trend di crescita dei fatturati delle società calcistiche (triennio 2010/13) in confronto al Pil pro capite dei relativi paesi¹⁰². Ad esempio, in Inghilterra, il tasso di crescita dei fatturati è del +5,7% contro il +1,9% del Pil pro capite. In Germania i fatturati dei club sono cresciuti del +8,2%, il Pil del +3,8%, mentre in Spagna fatturati battono Pil +4,2% a +0,8%. L'Italia è quarta: fatturati in crescita del +3,9%, contro il solo 0,2% del Pil. La Francia è quinta: +6,8% dei fatturati dei club contro +2,2% del Pil.

Inoltre, secondo una ricerca Deloitte Global il mercato calcistico europeo è prossimo al superamento dei 30 miliardi di dollari di ricavi (27 miliardi di euro) nel 2016/2017. Un incremento di 8 miliardi di dollari (7 miliardi di euro) rispetto al 2011/2012 per un tasso di crescita annuo del 7%.

I ricavi, infatti, per queste società nonostante il perdurare della crisi economica in Europa, hanno raggiunto livelli record, con ricavi totali che si sono quadruplicati dal 1996/1997 raggiungendo un ammontare complessivo pari a 11,3 miliardi di euro, come si può osservare nel grafico sotto.

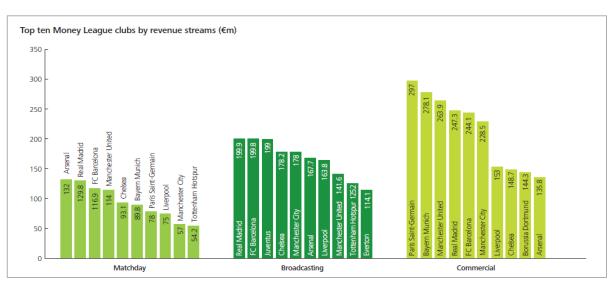
¹⁰² http://www.calcioefinanza.it/2015/06/06/calcio-crisi-ricavi-europa/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).



Fonte: Deloitte

Ora passando all'analisi delle singole voci che compongono il totale dei ricavi delle imprese calcistiche, che permette anche una classificazione tra i club ulteriore a quelle prettamente legate ai risultati sportivi; tra le principali fonti capaci di generare ricavi abbiamo:

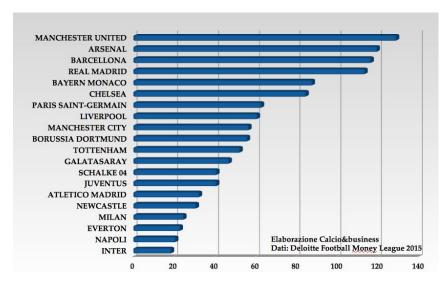
- 1) Ricavi da stadio (che includono gli introiti del botteghino, vendita dei biglietti e degli abbonamenti, e quelli dei servizi offerti ai tifosi nel giorno della partita, dai parcheggi alla ristorazione, cioè la cd. *corporate hospitality*);
- 2) Diritti di trasmissione (televisivi, radiofonici e internet relativi a campionato e coppe nazionali e alle competizioni europee);
- 3) Proventi commerciali (si articolano in sponsorship di maglia e ufficiali, merchandising, nei tour nello stadio e altre operazioni commerciali);
- 4) Proventi da calciomercato (plusvalenze vendita giocatori).



Fonte: Deloitte

3.2.1 Ricavi da stadio

Poco meno di 10 anni fa questa voce dei ricavi rappresentava il flusso di ricavi più importante per la maggioranza dei club che appartengono alle maggiori leghe europee, mentre i diritti di *broadcasting* determinavano "solo" un flusso compreso tra un quarto ed un terzo del fatturato totale. Nelle leghe minori, europee e non, dove il mercato televisivo e in generale l'attrazione a livello di immagine è meno sviluppata e lucrativa i *matchday revenues* e gli sponsor formano ancora la parte più ingente dei ricavi.



Fonte: calcioefinanza

È evidente come la proprietà dell'impianto sia un fattore che indice fortemente nella massimizzazione dei ricavi, infatti, come si può osservare dal grafico dei primi venti club solo Paris Saint-Germain FC e i club italiani (Juventus FC esclusa) non posseggono i diritti di proprietà dello stadio in cui giocano.

Il quale risulta essere un ostacolo notevole alla competitività delle squadre, infatti andando ad analizzare lo studio 103 condotto dalla divisione sport della società di consulenza strategica KPMG sui ricavi generati da ogni singola gara dai più importanti club attraverso l'indice degli incassi per posto a sedere per club (*Revenue per Event Per Avalaible Seat*). La società di consulenza ha improntato la sua analisi sui club più importanti d'Europa utilizzando parametri quali:

- i ricavi generati dall'occupazione di ogni posto per singolo match,

¹⁰³ http://www.calcioefinanza.it/2015/07/29/report-kpmgil-chelsea-incassa-78-euro-per-posto-la-juventus-tre-volte-milan-e-inter/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

- i ricavi totali generati da ogni gara di campionato giocata in casa,
- il numero di partite casalinghe giocate,
- la capacità dei rispettivi impianti.

Dall'analisi emerge l'enorme differenza che caratterizza il primo club, il Chelsea FC che, da ogni seggiolino occupato, incassa circa 78 euro (il dato più alto tra i top club del Continente), e l'FC Inter (l'ultimo club di questa classifica) che incassa addirittura sette volte di meno al club londinese e comunque tre volte meno rispetto al benchmark di riferimento nel mercato italiano, la Juventus FC.

Prendendo in considerazione il mercato più internazionalizzato del panorama calcistico europeo, la Premier League, possiamo osservare come il fenomeno calcistico in questa fase si stia avvicinando sempre più vicino agli sport americani, in particolare la NBA, cioè la lega di basket americana, la cui offerta non è solo lo spettacolo sportivo ma tutto quello che ruota intorno alla mera partita giocata ed è rivolta evidentemente alle classi più agiate per i costi che devono essere sostenuti per andare a vedere una partita. Quindi si discosta fortemente da quello che da sempre, almeno fino a pochi anni fa, è stato il target principale delle società calcistiche, cioè le classi più popolari. Questo cambiamento ha portato i ricavi da stadio delle squadre inglesi della Premier League ad un decremento del 6% intorno ai 290 milioni di sterline totali nella stagione 2014-2015. Un dato che meriterebbe un maggiore approfondimento in quanto rimette al centro dell'attenzione il tema dei rapporti tra le tifoserie e i club, sempre più tormentato dalle proteste legate al caro biglietti e non solo.

In conclusione, contro il caro biglietti sono state avanzate richieste per avere biglietti a prezzi più bassi cercando di andare verso un modello simile a quello tedesco dove, peraltro, non sono state abolite le zone "super popolari" dove si può assistere alla partita in piedi, una modalità molto apprezzata che permette di raggiungere risultati di affluenza ed economici rilevanti.

In Europa	Media	Riempimento
P. League	36465	96.0%
Liga	28596	71.9%
Ligue 1	20344	70.0%
Bundesliga	43638	93.1%
Serie A	22255	54.00%

Fonte: calcioefinanza

3.2.2 Diritti di trasmissione

«La vera rivoluzione del calcio inizia con l'avvento della televisione, e in particolare di quella a pagamento. La televisione è un partner naturale per il calcio. Essa, infatti, consente di ampliare la platea oltre i confini dello stadio e di coinvolgere milioni di tifosi invece di qualche decina di migliaia» 104. L'internazionalizzazione dei brand delle leghe e dei club calcistici, così come l'avvento di Internet hanno avuto un ruolo fondamentale nella continuazione di questo fenomeno e nella stipulazione di accordi redditizi con i *broadcaster* internazionali. Non è un caso che tra i primi dieci club per flusso di ricavi derivanti da questa voce sette appartengo alla massima competizione inglese. Infatti, la Premier League è la lega che per prima ha cavalcato l'onda della globalizzazione del calcio. Nell'ultimo decennio ha posto in essere un radicale rinnovamento infrastrutturale, diffuso il brand Premier League e i marchi dei propri team oltre i propri confini e, infine, ha aperto ai capitali di investitori stranieri, seri e competenti.

In particolare, per un club, estendere la propria presenza nei mercati emergenti è fondamentale per avere nuove opportunità di business e come seconda conseguenza incrementare i propri ricavi, ma il processo è lungo e articolato.

Andando ad approfondire l'importanza di questa componente dei ricavi bisogna analizzare proprio il sopracitato modello britannico, massima espressione della piena valorizzazione del proprio prodotto sportivo. Il giornalista Marco Bellinazzo ben descrive come la Premier abbia creato «un format standardizzato che va dall'illuminazione al verde del prato, dal modello di riprese televisive agli spalti gremiti. Una sorta di regia globale per far sì che in qualunque parte del mondo si riconosca al primo sguardo che quella che si sta seguendo è una partita di Premier League»¹⁰⁵. Tutto questo affiancato all'ottimizzazione degli orari di trasmissione per ottenere il massimo degli ascolti in ogni paese ha permesso il raggiungimento di quasi il doppio (oltre 900 milioni di euro) dei ricavi esteri rispetto alle quattro principali leghe europee¹⁰⁶.

_

¹⁰⁴ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, *Il business del Calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.

¹⁰⁵ M. BELLINAZZO, Goal Economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio, Baldini&Castoldi, Milano, 2015.

¹⁰⁶ Dai diritti tv esteri, nel 2015, la Serie A, la Liga spagnola, la Bundesliga e la Ligue 1 incassano rispettivamente 186, 177, 70 e 32 milioni annui.

Va ricordato tra l'altro che per il triennio 2016-2019 entreranno in vigore i nuovi accordi in particolare per la Premier League, pari a quasi 4 miliardi di euro annui¹⁰⁷ (+71% rispetto al passato). Questo è stato possibile grazie alla vendita di una serie di esclusive, non ultime, la trasmissione della Premier¹⁰⁸ in Brasile a Espn, il rinnovo con la Img per i diritti tv su aerei di linea e navi da crociera. Nella stessa direzione si sta muovendo anche la Liga spagnola, che ha messo in atto una serie di iniziative e di accordi, in particolare con partner cinesi, volti ad incrementare l'internazionalizzazione del brand della Liga e costruire così un *business model* sostenibile nel tempo, differenziando le fonti di ricavo fino ad oggi poco sviluppato e gravato da una enorme differenza economica e competitiva tra le prime società (FC Barcelona e Real Madrid CF) ed il resto. Dalla stagione 2016/2017 si passerà dalla vendita individuale dei diritti televisivi alla contrattazione collettiva, che ha portato ad un incremento sostanziale delle entrate che hanno raggiunto la cifra complessiva di 2,6 miliardi di euro fino al 2019¹⁰⁹.

Le società europee che si sono mosse per tempo stanno già raccogliendo importanti risultati, nello specifico dei diritti televisivi, infatti, per Deloitte saranno ancora questi ricavi a rappresentare il maggior incremento nel prossimo anno. Dal report annuale Deloitte Football Money League 2016 si evince che in media il 44% dei ricavi delle top 20 europee arrivano dai diritti televisivi mentre nel rapporto del 2015 la media si assestava sul 43,2%. è evidente che questo trend affiancato ai nuovi accordi multimiliardari precedentemente descritti farà aumentare la dipendenza dalle televisioni, con le dovute eccezioni delle squadre tedesche 110 e francesi dove, il minor appeal internazionale della lega influenza notevolmente la possibilità di stipulare accordi più profittevoli e, soprattutto, l'aspetto commerciale è molto più incisivo sui

¹⁰⁷ Nel 1990 la Bbc 3 milioni di sterline per trasmettere 14 partite all'anno. Oggi non riuscirebbe a mandare in onda nemmeno mezz'ora di uno dei 168 incontri in diretta.

¹⁰⁸ C'è da sottolineare che nella Premier attualmente solo 168 di 380 match sono commercializzati: in particolare 4 o 5 partite a settimana vanno in tv mentre quelle giocate alle 15 del sabato sono oscurate. Questo avviene per invogliare i tifosi a frequentare gli stadi piuttosto che rimanere a casa a vedere solo i maggiori club in tv. Le potenzialità della Premier sono quindi notevoli, si potrebbe adottare una strategia di "blocchi regionali" (improntato sul modello utilizzato negli USA) per permettere ai tifosi che risiedono fuori dalla regione della propria squadra di sottoscrivere un abbonamento stagionale televisivo per vedere tutte le 38 partite del proprio club.

¹⁰⁹ http://www.calcioefinanza.it/2015/12/03/diritti-tv-liga-2019-2-miliardi/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

 $^{^{110}\} http://www.calcioefinanza.it/2015/11/27/diritti-tv-germania-rummenigge-attuale-accordo-penalizza-il-bayern-monaco/\ (data ultima consultazione: 25/01/2016).$

3.2.3 Proventi commerciali

L'analisi di questa componente dei ricavi deve partire considerando la sua composizione estremamente variegata che si è incrementata nel corso degli anni conseguentemente alla mercificazione del prodotto calcistico.

Se si osserva attentamente l'andamento degli introiti derivanti dallo stadio e dalla vendita dei diritti televisivi si può avanzare l'ipotesi che nel breve termine raggiungeranno dei livelli di saturazione tale che la competizione potrà proseguire principalmente sui ricavi commerciali.

I ricavi commerciali riguardano principalmente due componenti:

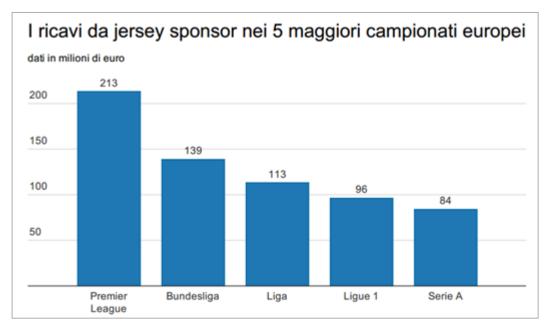
- jersey sponsor: fino a circa trent'anni fa gli sponsor presenti sulle maglie di calcio erano utilizzati a fini personali del proprietario che in cambio di erogazioni liberali poteva ricavarne delle entrate reputazionali da spendere in ambito sociale e/o politico, in linea con una gestione da vero e proprio mecenate del mondo moderno.

Attualmente le sponsorizzazione hanno assunto, nel mondo del calcio, una particolare importanza ricoprendo un ruolo decisivo nelle strategie commerciali sia delle aziende sponsor che delle società calcistiche. Chi investe in sponsorizzazioni fornisce già una importante fonte di ricavi del bilancio delle società, e queste aumenteranno sempre più tanto che l'investimento globale in sponsorship sportive raggiungerà una cifra tra i 40 e 50 miliardi di euro nel 2014 per cui a differenza delle voci di ricavi approfondite in precedenza, siamo di fronte ad un mercato in piena espansione, che ha raggiunto livelli di investimento notevoli, con l'Europa che rappresenta almeno il 40% del mercato. Un mercato in evoluzione, soprattutto nel calcio, e i club che riusciranno ad assecondare i grandi mutamenti tecnologici e sociali che possono determinare un ulteriore incremento dei ricavi.

In particolare, i ricavi da jersey sponsorship sono aumentati del 30%, passando dai 522 milioni del 2013/14 ai 687 milioni di euro del 2014/15. Come si può notare dall'immagine sottostante l'ammontare dei ricavi tra le principali leghe europee sono molto diversi, questo riflette quell'aspetto evidenziato in precedenza concernente lo sfruttamento del fenomeno dell'internazionalizzazione del business.

¹¹¹ In particolare, i diritti tv pesano sui fatturati del Bayern Monaco per il 22%, del Borussia Dortmund per il 29% e dello Schalke 04 per il 33%, a questi si aggiunge principalmente il Paris Saint Germain al cui fatturato i diritti tv incidono per il 22%.

Infine, bisogna sottolineare come attraverso le sponsorizzazioni possono essere attuate delle politiche di autofinanziamento indiretto o, più semplicemente di escamotage (tra i casi più eclatanti possiamo annoverare quelli del Paris Saint-Germain FC e del Manchester City FC), che portano ad aumentare il volume dei ricavi attraverso accordi a cifre oggettivamente fuori mercato. In particolare, il club parigino ha stipulato un contratto da 200 milioni di euro con il Qatar Tourism Authority, l'ente del turismo del Qatar, considerato parte correlata alla proprietà del PSG (Qatar Sports Investments) e contabilizzato come attività per promuovere l'immagine del Qatar a livello globale. In questo modo si spiega la crescita repentina che ha portato in pochi anni il PSG al primo posto nella classifica dei ricavi commerciali.



Fonte: Repucom.

- merchandising: una fonte di ricavi derivante dalla commercializzazione di articoli con il nome o il marchio della società. Più precisamente possiamo intendere il merchandising come lo sfruttamento del brand dei club attraverso l'estensione del marchio ad un'ampia gamma di articoli che possono essere riconducibili direttamente al mondo del calcio (maglie, sciarpe, cappellini, bandiere) o meno (portachiavi, tazze, articoli di cancelleria, etc.).

Le potenzialità del mercato, soprattutto nel calcio, sono enormi in virtù della passione dei tifosi che si traduce in apprezzamento della marca e, soprattutto, per la popolarità di questo sport, misurata dall'audience negli stadi e in televisione che incide significativamente in termini di riconoscimento della marca da parte del pubblico, cioè

in termini di visibilità. Tutti elementi che attirano fortemente le imprese in cerca di notorietà e di visibilità a livello internazionale.

Nel calcio il modello di riferimento è stato indubbiamente il Manchester United FC (anche se nella tabella sotto è solo al quarto posto per ricavi commerciali) che ha implementato una politica commerciale molto aggressiva commercializzando i propri prodotti attraverso i propri punti vendita e il proprio sito Internet e provvedendo addirittura al catering durante le partite in casa, permettendo così di massimizzare i profitti.

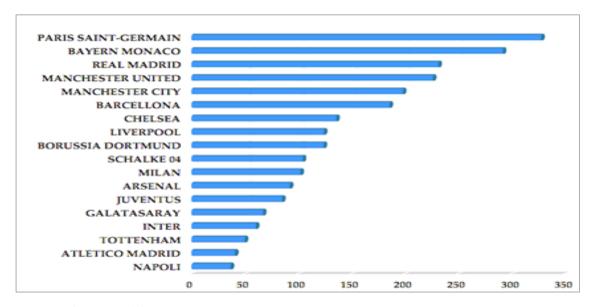
In altre leghe europee abbiamo top club come FC Barcellona, Real Madrid CF, Borussia Dortmund e Bayern Monaco FC che hanno sfruttato adeguatamente

l'internazionalizzazione dei propri brand, aprendo uffici commerciali in Asia e negli Stati Uniti e differenziando i pacchetti di sponsorizzazioni in base alle esigenze dei possibili investitori locali. Questo tipo di strategia ha permesso incrementare i fatturati, portando le entrate commerciali a diventare una fonte di ricavo molto più importante rispetto ai diritti televisivi¹¹².

In futuro il modello seguito dalla maggioranza dei top club sarà sempre più quello di diversificare il proprio business, le propri fonti di ricavo in modo da conseguire una minore dipendenza dei risultati economico-finanziari dai risultati sportivi e quindi senza delegare eccessivamente all'esterno, nello specifico promuovendo, distribuendo e gestendo in maniera diretta il merchandising, in questo modo si possono percepire *fee* maggiori ma la singola società deve essere fautore del proprio successo¹¹³.

¹¹³ http://www.calcioefinanza.it/2015/09/29/bilancio-juventus-business-model-ricavi-costi-monte-ingaggi/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

 $^{^{112}\,}http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/09/internazionalizzazione-del-calcio.html (data ultima consultazione: <math display="inline">25/01/2016).$

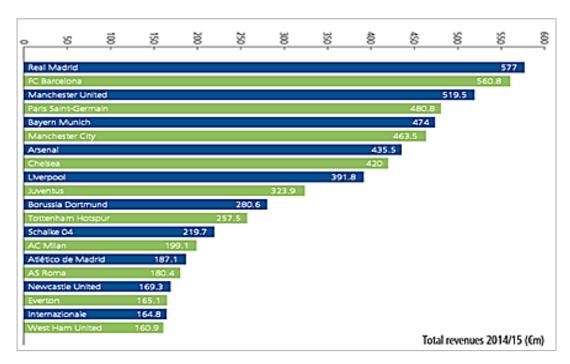


Fonte: Business & Calcio

3.2.4 Proventi da calciomercato

I proventi derivanti dalle operazioni di mercato sono una componente marginale dei fatturati dei top club, i quali piuttosto che cedere giocatori, lì acquistano per alimentare quel circolo virtuoso presentato nel secondo capitolo. Nonostante ciò non è da considerare una componente meno importante, anzi per il resto delle società calcistiche del vecchio e nuovo continente è la fonte principale di ricavi e/o profitto o quanto meno quella utilizzata, talvolta "maneggiata", per far quadrare i conti e raggiungere l'equilibrio economico-finanziario. Queste società, definibili medio-piccole, danno vita ad un modello che si basa sui ricavi straordinari e cercano di trarre profitto attraverso le plusvalenze ottenibili dal calciomercato; poi attraverso questi introiti puntano a rafforzare il settore giovanile e la rete di *scouting* dando vita ad un circolo virtuoso simile a quello visto nel capitolo precedente, ma a livello inferiore.

È impressionante quanto risulta dal riepilogo annuale pubblicato dalla Fifa, il Global Transfer Market Report 2016: 13.558 i giocatori trasferiti in tutto il mondo nel 2015 (dato in aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente); spesa totale pari a 4,18 miliardi di dollari (circa 3,8 miliardi di euro), dal 2011 a oggi, il giro d'affari complessivo legato al trasferimento dei calciatori è aumentato del 44,2%.



Fonte: Deloitte

3.3 Le principali fonti di costo nel calcio professionistico

Storicamente questa componente (negativa) di reddito è cresciuta in maniera più che proporzionata rispetto a quella dei ricavi a causa di motivi diversi che analizzeremo successivamente nello specifico.

Le voci di costo delle società calcistiche sono otto:

- 1) Costo del lavoro;
- 2) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali;
- 3) Oneri finanziari;
- 4) Oneri straordinari;
- 5) Altri costi della produzione;
- 6) Altri ammortamenti.

La voce di costo che ha il peso maggiore è indubbiamente quella relativa al costo del lavoro, che comprende principalmente ingaggi e premi di calciatori e tecnici. In particolare, negli anni la componente delle retribuzioni dei giocatori è cresciuta con la globalizzazione anziché ridursi come era lecito aspettarsi visto l'incremento della concorrenza nel mercato del lavoro. Quindi, andando ad analizzare i fattori che hanno condotto a questa crescita vertiginosa, questi sono riconducibili in buona parte agli effetti della sentenza Bosman e a ragioni tecniche.

La sentenza Bosman¹¹⁴ ha dato avvio ad una nuova fase per il mondo calcistico, è stato un vero spartiacque tra la vecchia e la nuova industria del calcio. Emessa dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee il 15 dicembre 1995 prese il nome del belga Jean Marc Bosman, calciatore in scadenza di contratto con la società RFC Liegi. Gli fu proposto il rinnovo con una sensibile riduzione dell'ingaggio, ma il giocatore si accordò con i francesi del Dunkerque. Tuttavia, la squadra belga rifiutò di far partire il proprio giocatore senza un indennizzo, com'era prassi, da versare per i giocatori in scadenza di contratto. Dopo una dura battaglia, il calciatore vinse il processo e la Corte stabilì che il sistema fino ad allora utilizzato costituiva una restrizione alla libera circolazione dei lavoratori in contrasto con l'art. 39 del Trattato di Roma.

La conseguenza fu la liberalizzazione del mercato del lavoro per i calciatori, ai quali fu permesso di trasferirsi gratuitamente alla scadenza naturale del contratto a un altro club, quindi al miglior offerente a livello globale. Questo scenario unito alla nascita della figura dei procuratori, fa aumentare considerevolmente il potere contrattuale dei giocatori che riescono ad ottenere condizioni contrattuali favorevoli, quali ingaggi più remunerativi e contratti a più lungo termine per impedire trasferimenti a parametro zero, situazione che comporterebbe un grave danno patrimoniale al club.

L'altra motivazione della crescita vertiginosa del costo del lavoro è legata a ragioni tecniche adducibili all'elevato numero di impegni imposti alle squadre che ha portato ad un incremento degli infortuni e alla necessità di disporre di un crescente numero dei tesserati per affrontare gare ravvicinate, quindi le società per tutelarsi contrattualizzano un numero sempre maggiore di giocatori. Quest'ultima motivazione ha avuto conseguenze ulteriori¹¹⁵, per cercare di abbassare questi costi, con la ricerca di giocatori con stipendi contenuti e questo ha portato alla realizzazione di un processo di internazionalizzazione così esteso da non avere eguali in nessun'altra categoria di lavoratori (a parte i manager delle imprese multinazionali).

Attualmente, secondo il report Deloitte "Annual Review of Football Finance 2015" questa componente incide, nelle principali cinque leghe europee, pesantemente sul fatturato (circa il 60-70%) con esempi più virtuosi (Bundesliga 49%, Premier League 58%) e meno virtuosi (Serie A 70%). La situazione è sicuramente in netto miglioramento grazie all'introduzione di regole

¹¹⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza_Bosman (data ultima consultazione: 04/02/2016).

¹¹⁵ http://www.calciomercato.com/news/calcio-legge-stipendi-dei-calciatori-il-60-70-sul-totale-dei-cos-992964 (data ultima consultazione: 04/02/2016).

finanziarie, interne ad ogni lega e a livello europeo¹¹⁶, volte a migliorare le condizioni finanziarie e favorire così una gestione più equilibrata.

Quest'ultima potrebbe essere raggiunta concretamente con l'istituzione del "salary cap" 117 utilizzato con risultati positivi negli sport americani, in particolare NFL e MBL, due leghe che pur ottenendo maggiori introiti di quelle calcistiche europee contengono con questo strumento i costi, con un rapporto costo del lavoro-ricavi che non supera il 60%, anzi spesso si attesta a livelli decisamente inferiori. Un'altra soluzione possibile può essere l'introduzione di un vincolo sul numero massimo di giocatori appartenenti alla rosa durante un campionato.

	Squadre	Milion i di dollari
1	Paris Saint-Germain	9.083.993
2	Real Madrid	8.641.385
3	Manchester City	8.597.844
4	Barcelona	8.083.518
5	Los Angeles Dodgers	8.023.207
6	Manchester United	7.309.407
7	Bayem Monaco	7.462.809
8	Chelsea	7.660.968
9	New York Yankees	8.022.247
10	Arsenal	6.950.225

Fonte: dati quotidiano.net

La seconda componente più importante riguarda principalmente i costi dell'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, cioè la quota di ripartizione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori che viene ripartita per il periodo della durata contrattuale (solitamente 3, 4 o 5 anni); questo costo unito a quello del lavoro è stato un serio problema per i bilanci dei club europei, tanto che per molti di questi è salito, tra il 2000 e 2010, oltre il 100% dei ricavi, comportando ingenti perdite nel breve termine e indebitamenti insostenibili nel lungo periodo.

¹¹⁶ http://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html (data ultima consultazione: 04/02/2016).

¹¹⁷ Il salary cap consiste nell'individuazione di un tetto massimo al monte ingaggi di tutte le società partecipanti ad una stessa lega. Solitamente il tetto massimo viene individuato attraverso una percentuale fissa sul valore della produzione di ogni singola società. Il salary cap prevede due principali varianti: nella prima è ammesso che le società superino in alcuni casi il tetto massimo pagando però in cambio una somma proporzionale alla lega (in NBA ad esempio se si supera il tetto di 1 milione si paga 1 milione alla Lega) che la redistribuisce tra tutti i club che hanno rispettato il vincolo, mentre nella seconda variante non è ammessa alcuna eccezione e deroga.

Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi, che rappresentano il costo per ottenere capitali in prestito (mutuo, obbligazioni, etc.) e gli altri oneri finanziari relativi ad altre operazioni finanziarie.

Nella categoria degli oneri straordinari è composta dalle minusvalenze su cessioni dei diritti alle prestazioni dei giocatori, le minusvalenze da alienazione di cespiti e le sopravvenienze passive. Gli altri costi della produzione riguardano tutte quelle spese sostenute per servizi dovuti per:

- lavoro autonomo, per collaborazioni a vario titolo (sportivo, amministrativo, legale, etc.);
- oneri su incassi, quota parte dovuta in occasione delle partite;
- vitto, alloggio e trasporto dei calciatori;
- costi di esecuzione delle gare, come i costi derivanti dalla gestione dello stadio, dell'area stampa, etc.;
- costo acquisto temporaneo dei calciatori;
- costi di pubblicità;
- accantonamento per rischi;
- oneri fiscali, cioè imposte e tasse.

Infine, alla voce "altri ammortamenti" abbiamo l'ammortamento delle immobilizzazioni materiali e svalutazione di queste immobilizzazioni.

3.4 Le migliori multinazionali dell'intrattenimento sportivo

Group e del gruppo di società calcistiche della famiglia Pozzo.

Nel panorama calcistico internazionale le società che spiccano per la loro capacità economicofinanziaria sono sostanzialmente quelle presenti nei cinque principali campionati europei. Questi
club risultano tutti all'ultimo stadio dell'internazionalizzazione visto nel precedente capitolo e si
contenderanno a lungo il podio mondiale dei club più profittevoli dell'industria
dell'intrattenimento calcistico. Al momento le società più importanti da questo punto di vista
sono il Manchester United FC, il Real Madrid CF, l'FC Barcellona ed l'FC Bayern Monaco. A
questi possiamo aggiungere degli outsider come il Manchester City FC, il Paris Saint-Germain
FC e l'FC Juventus che risultano essere momentaneamente ad un livello inferiore.
Nei prossimi paragrafi analizzeremo più approfonditamente i business model dei quattro club
principali più i casi particolarmente interessanti, seppur per motivi diversi, del City Football

3.4.1 Manchester United FC

Per analizzare il successo delle squadre inglese bisogna partire dalla sinossi della Premier League. Quest'ultima è la massima serie del campionato inglese di calcio ed è gestita dalla *Football Association* (FA), nasce con lo scopo di internazionalizzarsi. Infatti, si è puntato sin da subito ad espandere il brand "Premier League" e quello dei singoli club attraverso network televisivi e social media, tournée, sponsorizzazioni e accordi commerciali. Attualmente questo processo di globalizzazione del calcio britannico vive la sua massima espressione con la presenza di ben dodici proprietari stranieri su venti squadre iscritte al campionato; questi provengono da USA, Russia, Emirati Arabi Uniti, Svizzera, Thailandia e Italia. Mentre in ambito commerciale ha principalmente «nel Medio Oriente e nell'Asia un altro fondamentale propulsore. La crescita esponenziale del giro d'affari della Premier, la sua popolarità e visibilità ineguagliabili, attirano investitori anche da queste aree, disposti a copiosi finanziamenti pur di fare ingresso in pompa magna nel centro nevralgico dell'economia occidentale»¹¹⁸.

In questo contesto la strategia di business del Manchester United FC è improntata alla costante ricerca della perfezione con l'obiettivo primario di aumentare il fatturato e la redditività, ampliando le attività commerciali con elevata crescita che fanno leva su una struttura di marketing ed una comunità globale.

Gli elementi chiave della strategia¹¹⁹ sono:

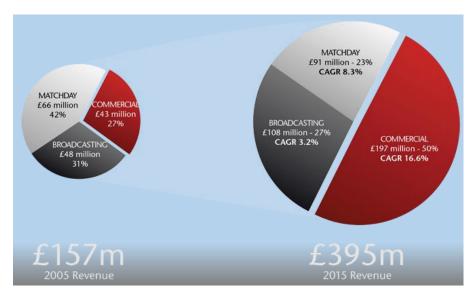
- l'ampliamento del portafoglio di sponsor globali¹²⁰;
- lo sviluppo ulteriore della vendita al dettaglio, del merchandising, dell'abbigliamento e dei prodotti licenziati;
- lo sfruttamento dei nuovi media e dei contenuti multimediali;
- il miglioramento della portata e della distribuzione dei diritti di trasmissione.

Il modello di business è impostato su un unico segmento, il funzionamento di una squadra sportiva professionale ed è centrale il merchandising, che rappresenta più della metà del totale dei ricavi ed è l'esempio più importante ed economicamente vincente del settore che permette al club di essere al riparo da eventuali flessioni nella performance sportiva.

¹¹⁸ M. BELLINAZZO, vd. supra.

¹¹⁹ http://ir.manutd.com/company-information/business-strategy.aspx (ultima consultazione: 30/01/2016).

¹²⁰ I Red Devils detengono il primato sia dei 62 milioni del main sponsor Chevrolet, sia dello sponsor tecnico con gli oltre 941 milioni di euro elargiti in dieci anni dall'Adidas, sia dei 117 milioni dagli sponsor globali e regionali (terreno in cui hanno agito da pionieri).



Fonte: ir.manutd.com

I cambiamenti verificatisi nel consumo di contenuti multimediali, grazie ad internet ed, in particolare, ai social media sono stati sfruttati con il *timing* giusto, in questo modo sono state colte numerose opportunità di crescita e nuovi flussi di entrate. Inoltre, le piattaforme per media digitali, come i siti mobili, applicazioni e social media, sono destinati a diventare nella strategia del club inglese uno dei metodi principali col quale rapportarsi e negoziare con i propri fan in tutto il mondo. In quest'ottica un'importanza rilevante assume la MUTV, che insieme alle altre azioni suddette contribuiscono a garantire un maggior grado di controllo sulla produzione, la distribuzione e la qualità dei contenuti proprietari mentre si continua a sviluppare e implementare accuratamente nuovi prodotti e servizi.

Per capire il livello raggiunto da questa multinazionale del calcio basta fare una rapida analisi del bilancio¹²¹ e ci si rende conto che il fatturato raggiunge un valore pari a circa 553,9 milioni di euro e nel 2016 con la partecipazione alla Champions League e l'inizio della partnership con Adidas (oltre 941 milioni di euro in dieci anni) lo United dovrebbe superare, secondo le previsioni degli amministratori del gruppo Manchester United plc¹²², il leader di mercato (il Real Madrid FC attualmente con ricavi che si attestano sui

¹²¹ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/09/analisi-tecnica-sul-bilancio-201415-del.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹²² Il Manchester United Plc è la holding proprietaria del Manchester United Football Club che controlla altre società che gestiscono diverse attività d'impresa sfruttando la notorietà mondiale del marchio della squadra. Le varie società gestiscono

€ 577 milioni) dopo dodici anni di egemonia incontrastata, con ricavi che si dovrebbero attestare intorno ai 650 milioni e un EBITDA positivo in diminuzione tra 165 a 175 milioni di sterline.

Inoltre, il valore del brand¹²³ si è attestato, nonostante un'altra stagione senza vittorie, in cima alla Brand Finance Football 50, scalzando il Bayern Monaco dal primo posto. Diventando così il primo marchio di calcio a superare la barriera del miliardo di dollari, con il 63% di crescita portando il valore totale del brand a \$ 1,2 miliardi¹²⁴.

3.4.2 Real Madrid CF

Il Real Madrid FC è una società polisportiva cioè un'associazione che gestisce, sotto una stessa organizzazione, varie discipline sportive, in sezioni professionistiche e amatoriali. Si caratterizza per essere rimasta, insieme all'FC Barcellona, Athletic Club (Bilbao) e al Club Atlético Osasuna, un'associazione senza scopo di lucro con relativi benefici fiscali; mentre tutte le altre società calcistiche, nel 1990, sono state costrette ad adottare la fattispecie giuridica della "Sociedad Anónima Deportiva" (S.A.D) con l'intento di rendere più trasparente la gestione economica dei club sportivi.

Un ulteriore caratteristica del Real Madrid FC è il modello proprietario ad azionariato popolare che consente di diffondere la proprietà azionaria presso il pubblico dei tifosi, che diventano anche investitori e "dirigenti" ¹²⁵.

La società iberica è tra i primi club sportivi per numero di soci (oltre 100 mila unità). Questi ultimi sono caratterizzati dal possesso del diritto di votare (se maggiorenni) per eleggere il presidente della società che dura in carica massimo quattro anni. Essendo il mandato del presidente e della Giunta direttiva così breve può capitare che la continuità aziendale di cui ha bisogno una società di queste dimensioni possa mancare, andando a danneggiare i risultati economici, per questo risulta particolarmente importante una

ognuna una specifica attività: Merchandising, Catering, biglietteria, sponsor regionali internazionali, altri servizi commerciali durante il match-day e non-match-day, MUTV, Mobile Travel Service, Magazine Restaurant, Finance Broadband e Diritti TV.

¹²³ Sono tre le voci prese in considerazione per la determinazione del valore del brand calcistici: 1) Indice di forza del brand: quanto il marchio attrae e fidelizza vecchi e nuovi tifosi; 2) Diritti d'autore legati al brand: quanto è costoso usufruire e sfruttare il marchio; 3) Ricavi legati al brand: stadio, commerciali e diritti tv.

¹²⁴http://www.businesscommunity.it/m/20150617/sport/Manchester_United_il_primo_brand_da_un_miliardo_di_dollari_nel_calci o.php (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹²⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Azionariato_popolare (data ultima consultazione: 30/01/2016).

gestione imprenditoriale del club che comunque gode di una eventuale copertura delle perdite da parte del presidente.

Il successo economico del Real Madrid parte da lontano, precisamente nel 1943 anno in cui fu eletto presidente del club Santiago Bernabéu, il quale rimase alla presidenza dei "blancos" fino al 1978. Bernabéu viene considerato un precursore nella gestione delle società calcistiche. Infatti oltre ad acquistare i terreni sul quale far sorgere lo stadio più grande dell'epoca per poter contenere il maggior numero di tifosi, fu il primo ad organizzare tournèe estive all'estero per aumentare la visibilità della squadra con il fine sia di aumentare il numero di tifosi sia di attirare i migliori giocatori del mondo. È in questi anni che il Real Madrid FC con l'acquisto dei più forti giocatori e delle numerose vittorie conquistate vede crescere sensibilmente la propria popolarità a livello internazionale.

Nei suoi 35 anni di presidenza, il Real Madrid ha vinto 71 trofei¹²⁶ fra cui, limitandosi alle competizioni ufficiali, 16 campionati nazionali, 6 Coppe del Re, 6 Coppe dei Campioni e una Coppa Intercontinentale, facendone il presidente di club calcistico con più titoli vinti al mondo.

La strategia di business attuale del club madrileno è quella di dare visibilità e rafforzare, attraverso i successi sportivi, il brand Real Madrid nel mondo. Ciò viene perseguito attraverso il lavoro di un management professionale e competente, proveniente dall'industria, che facendo ricorso alle più innovative procedure di *budgeting* e di sistemi di controllo mira al conseguimento di tre obiettivi tra loro collegati:

- dare alla società la flessibilità finanziaria necessaria per acquistare talenti e per espandere la portata del proprio brand;
- costruire la migliore squadra possibile acquistando i migliori giocatori del mondo, ed integrandoli con quelli fatti crescere nelle giovanili del club;
- fare leva sul brand "Real Madrid" e sfruttarne i contenuti attraverso una moltitudine di canali.

L'attuale modello di business adottato dal club è dettato nel 2000 dal neo presidente Florentino Perez (nonché attuale presidente) ed è molto vicino a quello impostato dal

_

¹²⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Santiago_Bernab%C3%A9u#Palmar.C3.A8s (data ultima consultazione: 30/01/2016).

vecchio presidente Bernabéu, ovverosia acquistare calciatori di livello mondiale per aumenta le probabilità di ottenere successi sportivi in campo nazionale ed internazionale e di farlo in modo spettacolo. In questo modo le vittorie e il bel gioco insieme ad azioni di marketing mirate permettono di aumentare il numero di tifosi sul territorio nazionale e all'estero e di rafforzare l'immagine del brand. L'aumento della fan base e il potenziamento della marca portano maggiori incassi¹²⁷ da tutte le fonti di ricavo utili ad alimentare il sistema. A tutto questo vengono affiancati gli ingenti investimenti infrastrutturali¹²⁸ che hanno originato ritorni eccezionali.

Insieme al Manchester United FC fu proprio il club madrileno a scoprire il continente asiatico ed aprire la strada degli accordi commerciali milionari con società americane, asiatiche e africane. Tutto questo permette loro di ottenere una visibilità globale ed avere un brand forte e commercialmente appetibile. Un'altra specifica caratteristica del club spagnolo è la scelta di acquistare almeno una stella di livello mondiale ogni mercato estivo. La scelta del giocatore da acquistare non viene però fatta esclusivamente sulla base delle doti tecniche dell'atleta ma di fondamentale importanza è anche l'apporto che questo può dare a livello di immagine per migliorare il valore del brand Real Madrid. In questo modo si vuole alimentare il mito ed il marketing madrileno.

Proprio per questo motivo ogni volta che viene acquistato un giocatore questo deve accettare di dividere al 50% con il club i propri diritti di immagine sia per dare un vantaggio economico al club sia perché il Real Madrid grazie al blasone raggiunto apporta un valore all'immagine del calciatore. Questa clausola è una delle tante novità che il nuovo management ha voluto inserire all'interno dei nuovi modelli di contratto ideati per ottimizzare la gestione dei calciatori. Tali colpi di mercato valsero al club l'appellativo di "Galácticos".

Pur acquistando un numero considerevole di giocatori con stipendi elevati, al di sopra della media, il Real può vantare un rapporto tra stipendi e fatturato tra i più virtuosi a

¹²⁷ http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/contratto-record-di-sponsorizzazione-tra-adidas-e-real-madrid.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).

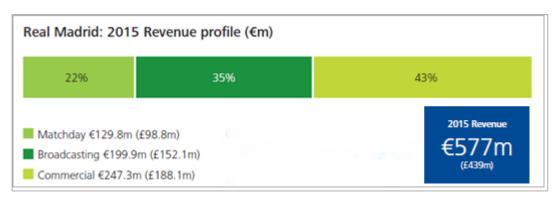
¹²⁸ «Dal 2000 al 2014 ... hanno investito 2 (miliardi)... la dirigenza madrilena ha impiegato 216 milioni per modernizzare lo stadio ... e 177 milioni per mettere in piedi la "Ciudad Real Madrid", considerato il più grande centro sportivo mai costruito per una squadra di calcio, con una superficie di 150 ettari.» da M. BELLINAZZO, *Goal Economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi, Milano, 2015.

livello europeo, pari a circa il 49%.

Dal punto di vista meramente economico i "blancos" continuano ad occupare il primo posto della classifica della Football Money League della Deloitte per l'undicesima stagione di fila con ricavi che si attestano su € 577 milioni (escluse le plusvalenze) con un incremento del 5,1% rispetto alla stagione precedente confermando lo status di club leader nella generazione di entrate tra le società di calcio¹²⁹.

Il 2014/15 rappresenta il quarto esercizio consecutivo in cui superata la soglia dei 500 milioni. Le principali fonti di tali ricavi contribuiscono in egual misura percentuale al fatturato. «Il contributo dei soci, tanto per la quota associativa quanto per gli abbonamenti, rappresenta l'8,7% della cifra totale dei ricavi. I ricavi da stadio, comprensivi delle quote sociali, ammontano a \in 151,5 milioni (\in 140,1 milioni nel 2013/14) e rappresentano il 26,22% dei ricavi operativi... I ricavi derivanti da amichevoli e competizioni internazionali ammontano a \in 51,6 milioni (\in 72,2 milioni nel 2013/14) e incidono per l'8,93% sui ricavi operativi. I ricavi radiotelevisivi mostrano un importo notevole pari a \in 163,48 milioni (\in 162,69 milioni nel 2013/14) e rappresentano il 28,3% dei ricavi operativi. I ricavi commerciali hanno un'incidenza del 36,55% e risultano pari a \in 211,14 milioni (\in 174,63 milioni nel 2013/14).

L'incremento maggiore è stato quello relativo ai ricavi commerciali, che segnano un aumento del 20,9%, che hanno apportato 36,5 milioni in più»¹³⁰.



Fonte: Deloitte

¹²⁹ http://www.realmadrid.com (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹³⁰ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/10/analisi-tecnica-sul-bilancio-201415-del.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).

Una diversificazione dei ricavi di questo tipo rende meno incerto il risultato economico futuro e riduce la dipendenza dai risultati sportivi. Sfuggendo così da quel "circolo vizioso" che può essere provocato dall'assenza dalle coppe o comunque da risultati non vincenti. Infatti se non vinci sul campo, i tifosi si spazientiscono e la proprietà si agita, i costi sportivi rischiano di schizzare alle stelle, a causa di allenatori esonerati e calciatori svalutati. Se poi esiste un debito allora la ristrutturazione non fa altro che aumentare ulteriormente gli oneri, tra commissioni bancarie e interessi.

Infine, il valore del club madrileno si aggira intorno ai 2,87 miliardi di euro secondo la prestigiosa rivista americana Forbes¹³¹ quindi può vantare del titolo di squadra sportiva più importante al mondo davanti a due colossi come i Dallas Cowboys (football americano) e i New York Yankees (baseball).

3.4.3 FC Bayern Monaco

L'FC Bayern Monaco è il simbolo dell'eccellenza del modello "regel 50%+1", un modello di governance aperto ai tifosi, che di fatto impedisce ad un singolo soggetto di possedere la maggioranza del pacchetto azionario. In Bundesliga quasi la totalità dei club è di proprietà delle associazioni (nella maggior parte polisportive) dei tifosi-soci e gestite dai loro rappresentanti democraticamente eletti, e tutte col fine ultimo dello sviluppo sportivo e della comunità.

L'unica eccezione al controllo di maggioranza dei tifosi è posta quando ci siano degli investitori privati con un coinvolgimento di almeno 20 anni nel club, in questo caso essi possono assumere partecipazioni di maggioranza con il consenso dei soci: sono solo due i casi e cioè il Wolfsburg e il Bayer Leverkusen, che sono interamente di proprietà rispettivamente della Volkswagen e della Bayer.

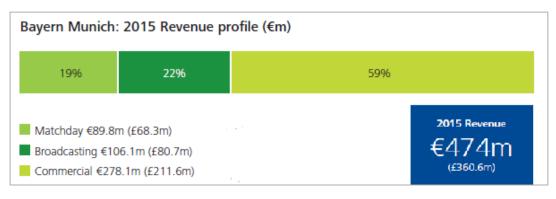
L'assetto proprietario del Bayern si caratterizza per la presenza, oltre ai tifosi, che attraverso l'associazione sportiva "FC Bayern München" (la quale conta più di 250 mila membri) detiene il 75% del club, di tre soci di minoranza Adidas, Allianz e Audi, ognuno con l'8,33% che contestualmente sono anche sponsor del club.

¹³¹ http://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/16-07-2015/real-madrid-brand-che-vale-piu-mondo-ferrari-trentaduesima-120581299310.shtml (data ultima consultazione: 30/01/2016).

Quest'aspetto rende bene l'idea di due degli aspetti chiavi del successo tedesco: autosufficienza rispetto ai capitali stranieri e sinergie con i colossi dell'industria nazionale.

Questi affiancati al rigore contabile, ha portato il fatturato del club bavarese, ma più in generale quello dell'intero sistema del calcio tedesco, ad una crescita lenta ma costante che sembra contrapporsi al modello anglosassone della Premier League imperniato sullo sviluppo dei ricavi (con meno rigidità nelle valutazioni contabili) e l'internazionalizzazione.

La strategia del Bayern è risultata vincente sia sul campo, con 52 trofei nazionali ed 11 internazionali, sia fuori dal terreno di gioco dove la strategia di business dei bavaresi è ben sintetizzata dalle parole del Commercial Chief del club bavarese, Andreas Jung: "Siamo un brand internazionale che ha un approccio globale e un numero di supporter tra 12 e 14 milioni. Il nostro motto è quello di agire commercialmente. E non spendere più di quanto si guadagna". Con un bilancio sano che genera profitti anno dopo anno sfruttando anche gli investimenti effettuati sul settore giovanile, nelle infrastrutture¹³², possiede uno stadio da 70mila posti, usa strategie di marketing per la valorizzazione del brand e non ha indebitamento finanziario.



Fonte: Deloitte

Se il possesso di uno stadio capiente e moderno con indici di occupazione ai limiti della capienza e conseguenti ingenti introiti da *ticketing* (con prezzi modulati e alla portata di tutti i tifosi di qualsiasi livello sociale), è soprattutto in ambito commerciale¹³³ che sono stati raggiunti i risultati più eccellenti. Secondo l'ultima edizione della Football Money

¹³² http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/10/19/bayern-monaco-nasce-il-nuovo-centro-sportivo-per-le-giovanili-investimento-da-70-milioni-impianto-pronto-nel-2017/ (data ultima consultazione: 30/01/2016).

 $^{^{133}\} http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/il-bayern-monaco-sempre-piu-best-in.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).$

League i proventi del Bayern derivanti da accordi con gli sponsor ammontano a 278 milioni di euro. Nemmeno le prime tre di questa particolare classifica, cioè Real Madrid, Barcellona e Manchester United raggiungono questa cifra ed è seconda solo ai francesi del PSG che detengono la leadership solo grazie al contestatissimo contratto di sponsorizzazione con Qatar Tourism Authority, l'ente del turismo qatariota¹³⁴. Il vantaggio competitivo del Bayern è ottenuto in buona parte dall'appeal del brand, capace di sfruttare a pieno il potenziale del mercato interno più importante d'Europa¹³⁵. In generale, il fatturato della Bundesliga¹³⁶ ne beneficia, infatti, ha raggiunto € 2,62 miliardi di euro di cui € 523 milioni sono da attribuire al Bayern Monaco. Una cifra che aumenta inesorabilmente per l'undicesima stagione consecutiva, 176 milioni di euro meglio del 2013/14, con 51 milioni di utile¹³⁷.

Ma ora la società bavarese, e in generale il calcio tedesco, è chiamata alla sfida più importante, cioè dare una accelerazione al marketing per migliorare l'immagine del club e ai ricavi espandendosi all'estero e cercare di imporsi così sul fronte commerciale anche a livello internazionale. Infatti, nella stagione 2014/15 pur essendo presente nel novero dei sei club con commerciali superiori a € 200 milioni, i suoi più grandi club concorrenti sono cresciuti ad un tasso medio di oltre il doppio di quello del Bayern Monaco. Questo riflette la forza di questi club e di un marchio globale.

«La strategia di internazionalizzazione del Bayern¹³⁸ continua a mantenere il ritmo, con il club che nel 2015 sta rivolgendo la sua attenzione verso il mercato asiatico¹³⁹. Un tour estivo per la Cina è stato preceduto dal lancio di un negozio online ufficiale e dall'annuncio di un accordo di condivisione dei contenuti con emittente televisiva di Stato cinese, CCTV. L'altro epicentro dell'orientamento internazionale del Bayern sono

¹³⁴ http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2013/12/03/luefa-striglia-il-psg-contestato-oltre-il-50-dei-ricavi-che-arriva-da-accordi-con-societa-ed-enti-del-qatar/ (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹³⁵ http://www.calcioefinanza.it/2015/09/05/bayern-monaco-bilancio-business-model/ (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹³⁶ http://www.calcioefinanza.it/2016/01/28/fatturato-bundesliga-2015-miliardi/ (data ultima consultazione: 30/01/2016).

 $^{^{137}}$ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/11/bilancio-bayern-monaco-201415-numeri.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).

 $^{^{138}}$ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/09/bayern-monaco-e-goalcom-annunciano-una.html (data ultima consultazione: 30/01/2016).

¹³⁹ http://www.calcioefinanza.it/2015/08/25/bayern-shanghai/ (data ultima consultazione: 30/01/2016).

gli Stati Uniti¹⁴⁰, e l'impegno sarà aumentato con l'inizio dei nuovi accordi internazionali per i diritti di trasmissione della Bundesliga 2015/16, in base al quale Fox Sports Networks trasmetterà le partite negli Stati Uniti, rendendo le partite disponibili con una copertura molto più ampia rispetto alla precedente emittente ospitante Gol TV. Le entrate da diritti di trasmissione del Bayern è diminuita»¹⁴¹. Proprio questi ultimi, i ricavi da diritti tv domestici, sono il punto debole del business dei tedeschi¹⁴². Infatti, i tedeschi incassano 108 milioni di euro, un valore relativamente molto basso se confrontato con i circa 200 milioni di euro di ricavi del Real Madrid, ma anche in valore assoluto se si considerano gli introiti dalla stessa voce del ventesimo club inserito nella "Football Money League 2016", ovvero quelli del West Ham United, pari a circa 104 milioni di euro, nemmeno qualificatosi alla Europa League. Nel 2016-2017 è atteso un incremento sostanzioso di questi ricavi ma comunque la cifra che la Bundesliga incasserà rimane di molto al di sotto dei livelli raggiunti da tempo dalle altre top leghe europee (esclusa la Ligue 1). Il successo della strategia di internazionalizzazione del club bavarese e, in generale, della Bundesliga sarà la chiave per rimanere ancora tra i club economicamente più importanti al mondo e per affermare ancora una volta l'eccellenza tedesca nel coniugare le performance sportive e quelle economico finanziarie.

3.4.4 FC Barcelona

Il Futbol Club Barcelona, è una società polisportiva¹⁴³ ad azionariato popolare e, come detto in precedenza per il Real Madrid FC, è una delle quattro società di calcio spagnolo che ha potuto conservare la forma di associazione senza scopo di lucro, con benefici fiscali annessi.

Si differenzia da tutti i club trattati in questo elaborato per il legame indissolubile con il suo contesto di riferimento, la Catalogna, che ne ha profondamente influenzato la sua

 $^{140}\ http://www.calcioefinanza.it/2014/08/01/bayern-monaco-pronto-il-piano-quinquennale-per-sbarcare-negli-states/\ (data ultima consultazione: 30/01/2016).$

¹⁴¹ Traduzione nostra del report Deloitte "Football Money League 2016".

¹⁴² http://www.calcioefinanza.it/2015/07/24/bayern-monaco-dal-nuovo-accordo-tv-incassera-solo-la-meta-di-barca-e-real/

¹⁴³ La polisportiva comprende, oltre al calcio, anche pallamano, hockey a rotelle, pallavolo maschile e femminile, atletica, hockey ghiaccio, pattinaggio di figura, rugby e basket in carrozzina.

storia fin dalla sua costituzione, che si è rafforzato nel tempo anche grazie alle spinte autonomiste della Catalunya.

Questo le permette di possedere un importante patrimonio di risorse intangibili e distintive costituite da tradizioni radicate, passione, desiderio di libertà, di autonomia e di democrazia e, infine, senso d'appartenenza¹⁴⁴. Ne deriva che la *mission* stessa del club non è solo sportiva, ma anche sociale come testimonia l'incipit della rivista ufficiale del club blaugrana: «Lo slogan "*més que un club*" è una proposta sportiva e sociale insieme, una proposta sportiva per un calcio offensivo, entusiasta e leale, e una proposta sociale che trascende il calcio e lo sport per accostarsi alla gente; in altre parole lo sport è un modo per entrare in contatto con le persone»¹⁴⁵.

Oggigiorno le esigenze del popolo catalano sono cambiate, il mondo del calcio è cambiato in seguito a spinte sempre maggiori verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione; il Barcellona FC quindi, dai primi anni del Duemila sta cercando, e riuscendo con successo, ad aggiornare in chiave "moderna" il legame con la Catalogna: lo slogan "més que un club", infatti, ora viene declinato, principalmente, «nel contributo che il club cerca di offrire allo sviluppo e al benessere della società civile e nelle iniziative che promuovono la difesa dei diritti umani nel mondo. Il management del club sta cercando di rafforzare ulteriormente la sua dimensione sociale adottando policies finalizzate alla creazione e al consolidamento di valori etici tangibili. In altre parole, l'identità catalana è tuttora parte integrante dell'immagine del club ed elemento chiave delle strategie di gestione degli stakeholders e delle strategie di marketing». Il management del club è riuscito nella difficile operazione di mantenere una forte connotazione e connessione con il contesto locale e competere a livello globale. Anzi, sono riusciti ad andare oltre, infatti quello che poteva essere un potenziale fattore di ostacolo verso lo sviluppo in altri paesi, verso l'internazionalizzazione, è stato convertito in una vera e propria risorsa strategica.

Il segreto del successo del Barça risiede nella sua strategia, come abbiamo visto, che consiste nel legame con il contesto locale, nell'internazionalizzazione, nella struttura

¹⁴⁴ Il Barcellona, come solo l'Athletic Bilbao riesce a fare, rappresenta un caso particolarissimo in cui i giovani del vivaio servono ad identificare le squadre con territori e culture che vogliono distinguersi dal resto del Paese.

¹⁴⁵ Traduzione nostra da: BARCELLONA FC, Diario Oficial FC Barcelona, num. 17, 2006.

organizzativa ben definita nei ruoli e nei compiti, ma anche nella "Fondazione Barcellona" ¹⁴⁶ e nel modello partecipativo.

Quest'ultimo risulta particolarmente efficace, in quanto essendo una polisportiva estremamente attiva e vincente anche in molti sport diversi, da un lato ciò «permette di moltiplicare la partecipazione sportiva, dall'altro offre il potenziale per una efficace penetrazione sociale del brand Barcellona... (l')Attenzione alla persona in quanto tale e prospettiva di lungo periodo sono due aspetti determinanti della filosofia della polisportiva; il colore blaugrana è il medesimo per tutti gli sport e in Catalogna viene associato alla passione sportiva e ai valori dello sport, prima ancora che al calcio o ai risultati, per quanto eccellenti, dei singoli sport»¹⁴⁷.

Nessun club può vantare oltre 150 mila soci, infatti il club blaugrana è il club con l'azionariato popolare più grande al mondo, in cui i soci beneficiano di sconti su biglietti, abbonamenti e merchandising ma non solo, ognuno di loro ha diritto di voto sull'elezione del Presidente e l'attenzione del club verso di loro va oltre, infatti è previsto un ufficio che si prende cura dei soci e che interagisce con loro 148. Ora nella nuova era digitale, il club è tra i più attivi sui social media e delle nuove tecnologie come spiega Didak Lee, responsabile delle nuove tecnologie: «Il nostro impegno per il mondo digitale va al di là di essere il club più sostenuto del mondo. Oggi comunichiamo con i nostri fan attraverso i canali sociali utilizzando fino a nove lingue. Questa presenza globale ci consente di generare una serie di attività monetizzabili ed è una fonte di reddito che la scorsa stagione ci ha già fornito 30 milioni» 149. Il Barcellona nel 2016 ha superato i 200 milioni di utenti sui social network (più di metà su facebook) 150 e solo il Real Madrid FC e il Manchester United FC tengono il passo 151.

¹⁴⁶ La "Fondazione Barca" si occupa di aspetti sociali e culturali.

¹⁴⁷ F. Bof, F. Montanari, S. Baglioni, vd. supra.

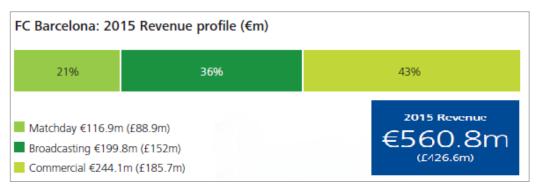
¹⁴⁸ http://www.giorgiogandolfi.com/sport-marketing/news-sport-marketing/69-barcelona (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁴⁹ M. BELLINAZZO, vd. supra.

 $^{^{150}\,}http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/09/il-barcellona-supera-i-200-milioni-di.html(data ultima consultazione: <math display="inline">25/01/2016).$

 $^{^{151}}$ http://www.calcioefinanza.it/2015/07/17/social-network-calcio-al-barcellona-anche-la-champions-dei-follower/_(data ultima consultazione: 25/01/2016).

Tra i punti di forza bisogna anche annoverare i ricavi da stadio (tra i più capienti con un progetto di ampliamento che nel 2017 lo porterà a contenere circa 105 mila spettatori) che al momento consente di piazzarsi al terzo della classifica dedicata a questi ricavi e di ottenere circa 117 milioni di euro. Mentre dai diritti di trasmissione il Barcellona introita quasi 200 milioni di euro, al pari del Real Madrid FC e della Juventus FC. Infine, la parte commerciale negli ultimi anni sta beneficiando dei numerosi successi sul campo con bonus aggiuntivi ricevuti dagli sponsor e grazie ai rinnovi contrattuali con Audi, mentre i nuovi accordi commerciali con Beko e Telefonica possono essere i fattori trainanti della crescita futura di questo comparto così, può essere un'opportunità il rinnovo dello sponsor di maglia (la sponsorizzazione con Qatar Airways¹⁵² scadrà al termine della stagione 2015/16) visti gli accordi strappati dai rivali (come Deutsche Telekom con Bayern e Chevrolet con Manchester United).



Fonte Deloitte

Questo modello di business volto a cogliere le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati internazionali (in particolare Asia¹⁵³, America Latina¹⁵⁴ e Stati Uniti: tre parti del mondo su cui il Barcellona punta per valorizzare al massimo il proprio brand ed aumentare i propri ricavi) e di altri settori dai potenziali elevati ritorni economici (media, abbigliamento, tecnologie digitali, etc.), si sta affermando ed è capace di

¹⁵² http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/10/07/main-sponsor-il-barcellona-pronto-a-sorpassare-il-manchester-united-rinnovo-da-70-milioni-con-qatar-airways/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

 $^{^{153}\} http://www.calcioefinanza.it/2015/07/17/barcellona-lespansione-commerciale-del-brand-passa-da-cina-e-brasile/(data ultima consultazione: 25/01/2016).$

 $^{^{154}\} http://www.calcioefinanza.it/2015/07/23/barcellona-linternazionalizzazione-del-club-riparte-dal-brasile/\ (data\ ultima\ consultazione:\ 25/01/2016).$

competere a livello europeo (quindi mondiale) con le migliori società del livello del Real Madrid, del Manchester United e del Bayern.

Concludiamo con lo scenario prospettato dal club catalano che con 608 milioni di euro di fatturato nel rendiconto dell'ultimo esercizio economico blaugrana ha il grande obiettivo a breve-medio termine: 1 miliardo di euro in entrate per il 2021, consolidando così un tasso di crescita annua del 10% ¹⁵⁵.

3.4.5 City Football Group

«Attualmente siamo l'unica organizzazione calcistica al mondo a poter andare da uno sponsor e dirgli: Di che cosa avete bisogno? Visibilità in America? Ce l'abbiamo. In Australia? Ce l'abbiamo. In Asia? Ce l'abbiamo. In Europa? Abbiamo anche quella.»¹⁵⁶, ha spiegato Ferran Soriano, amministratore delegato della holding City Football Group (CFG).

Queste parole espongono con estrema semplicità il progetto di espansione globale iniziato formalmente nell'estate del 2012 con la creazione del CFG, società figlia dell'Abu Dhabi United Group¹⁵⁷.

Il progetto parte dall'intenzione di espandere il marchio del Manchester City nei nuovi mercati emergenti utilizzando un metodo, quello della franchigia¹⁵⁸, innovativo nel mondo del calcio. In pratica il progetto ha come principale obiettivo di lungo periodo non solo aumentare semplicemente la visibilità del marchio del Manchester City all'estero, ma creare un gruppo calcistico globale integrato di cui il Manchester City è solo una controllata del gruppo. A livello calcistico, la proposta più rivoluzionaria di

¹⁵⁶ http://www.calcioefinanza.it/2015/10/05/come-funziona-il-city-football-group-colosso-del-calcio-degli-sceicchi-che-ora-punta-alla-cina/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

 $^{^{155}}$ http://www.calcioefinanza.it/2015/08/09/bilancio-barcellona-obiettivo-1-miliardo-entro-il-2021/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁵⁷ L'Abu Dhabi United Group nasce nell'estate del 2008, quando lo sceicco Mansour bin Zayed Al Nahyan ha acquistato il Manchester City Football Club dall'ex primo ministro della Thailandia Thaksin Shinawatra. L'Abu Dhabi United Group, quindi, è stato istituito per facilitare l'acquisto del club inglese

¹⁵⁸ Pur essendo, in senso stretto, la franchise sportiva una qualsiasi realtà economica identificabile da un marchio e un suo business (e in tale ottica qualsiasi società sportiva professionistica, così come sono i club europei), storicamente il termine si è differenziato da quello di club di matrice più europea. Essenzialmente, nell'accezione nordamericana del termine, la franchise è una compagnia privata il cui scopo principale non è assicurarsi un risultato sportivo ma produrre profitti e in tale ottica la performance sportiva diventa solo uno dei mezzi tramite cui realizzarli, essendo gli altri il merchandising (vendita di materiale vario riconoscibile dal marchio societario della franchise), i diritti di trasmissione televisiva degli incontri sportivi e di altri eventi della società e l'offerta di posti esclusivi nell'impianto di gioco (cosiddette aree VIP) a prezzi normalmente non accessibili ai comuni spettatori (una particolare tecnica di business). Fonte: wikipedia.

questo modello integrato globale è spiegata molto bene dalle parole del CEO del gruppo, il quale espone il rivoluzionario concetto di "extensive careers": «A 18 anni un calciatore magari non può giocare per il Manchester City ma potrebbe giocare per il New York e forse a 32 anni andrà a Melbourne». Si parla dell'offerta ai propri ipotetici giocatori futuri, i quali pescati nelle giovanili del New York, fatti maturare a Manchester e vanno a chiudere la propria carriera a Melbourne; in questo modo avranno giocato di fatto per un'unica "squadra", il CFG. 159

Ad oggi il gruppo è composto da quattro club, oltre al già citato Manchester City FC, sono presenti:

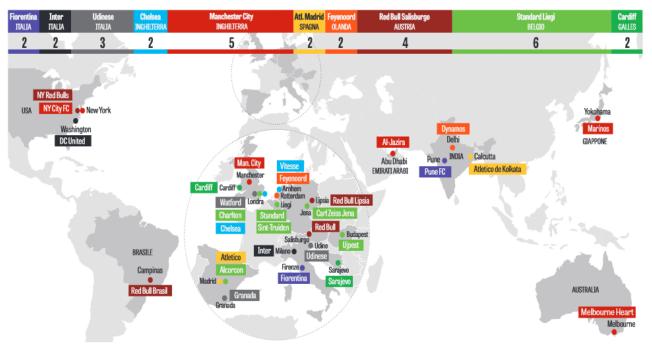
- 1) il New York City FC, ventesima franchigia della Major League Soccer, fondata nel 2013 in collaborazione con i New York Yankees (la squadra di baseball) detentori del 20% della proprietà;
- 2) il Melbourne Heart, club che milita nell'A-League australiana fondato nel 2009, questa volta non si parte da zero ma si acquista il club, nel gennaio 2014, in compartecipazione (sempre 80%-20%) con un gruppo di imprenditori associato ai Melbourne Storm (squadra di rugby) e si cambia nome (gli Hearts diventano Melbourne City) e colori sociali (si passa da biancorosso a biancoazzurro);
- 3) gli Yokohama F. Marinos, uno dei team più celebri della J-League nipponica, nato come emanazione della Nissan Motors dalla quale viene rilevato il 20% delle quote di partecipazione nella primavera 2014.

Nei primi due casi la procedura è pressappoco la stessa, si acquista o fonda un club (di solito in collaborazione con un altro gruppo sportivo a cui viene lasciato circa il 20% della proprietà), si sostituisce i suoi colori sociali con lo sky blue, inserisce "City" nel suo nome e gli trasferisce l'architettura societaria del City (dirigenza, sponsor, e così via). Nel mercato giapponese il CFG incontra degli ostacoli culturali (che possono essere estesi più in generale alla zona asiatica come vedremo in seguito) e normativi, che non permettono a investitori stranieri di possedere un club e fa per la prima volta un investimento di minoranza (acquista il 20%) senza poter estendere il sistema del franchise alla squadra giapponese. L'operazione rappresenta anche il primo caso di investimento straniero nel campionato giapponese e immediatamente dopo l'investimento, la Nissan firma un contratto di sponsorizzazione con il CFG (diventando

 $^{^{159}\} http://www.fondazionetaras.it/2015/tarasreporter/inchiesta-shock-city-football-group-lattacco-dei-cloni/\ (data\ ultima\ consultazione:\ 25/01/2016).$

di conseguenza sponsor di Manchester City, New York City e Melbourne City) e beneficiando di tutti i servizi offerti dal gruppo.

All'inizio del 2016 sembra imminente l'acquisto di un club cinese per proseguire il piano di espansione globale. Le iniziali difficoltà legate, come visto anche con il club giapponese, al fatto che in Cina diversi club sono in mano a magnati del Paese che non vedrebbero di buon occhio un'invasione nel proprio mercato, potrebbero essere state superate dopo l'ingresso di China Media Capital (CMC) e Citic Capital nel capitale del



Fonte: Gazzetta dello sport

CFG e di conseguenza Ruigang Li, il Presidente CMC è entrato a far parte del consiglio City Football Group. Il consiglio di amministrazione passerà così da sei a sette membri. Nel dettaglio, i due colossi cinesi, attraverso un aumento di capitale loro riservato, hanno rilevato il 13% di CFG per circa 400 milioni di dollari, per una valorizzazione complessiva del gruppo pari a 3 miliardi di dollari.

Commentando l'accordo, Khaldoon Al Mubarak, presidente del CFG, ha dichiarato: «Il calcio è il più amato, giocato e guardato sport nel mondo e in Cina, il percorso di crescita esponenziale per il gioco è unico e estremamente eccitante...la nostra convinzione è che ora abbiamo una piattaforma ineguagliabile per far crescere CFG, i nostri club e le aziende sia in Cina che a livello internazionale e lavoreremo duro con i

nostri nuovi partner per realizzare il potenziale che questo accordo crea»¹⁶⁰. L'Asia è considerata un mercato difficile quindi quest'accordo permette di rafforzare ulteriormente la propria presenza non solo in Cina e, in futuro, possedere un club sul territorio aiuterebbe il processo di incrementare le opportunità di espansione del business internazionale e ulteriormente le attività infrastrutturali CFG.

Inoltre i margini di crescita del movimento cinese sono evidenti visto anche l'interesse che il Governo cinese ha di recente mostrato istituendo il calcio come materia di insegnamento obbligatoria nelle oltre 20mila scuole cinesi 161 e finanziato la costruzione di altrettanti campi da calcio, senza dimenticare che in un futuro non troppo lontano, molto probabilmente, la Cina otterrà l'organizzazione del Mondiale di calcio e quando avverrà, il CFG beneficerà degli introiti da sponsorizzazioni e non solo derivanti da tale evento. Quindi oltre a portare benefici commerciali, la Cina potrebbe essere anche un serbatoio di giovani talenti.

Lo step successivo probabilmente sarà quello di "conquistare" anche un club del continente africano; dove al momento il gruppo è presente solo con un accordo di partnership con la federazione del Ghana che prevede lo scambio di supporto tecnico, logistico e medico e con una partnership con il club militante nella Premier Soccer League sudafricana, il Mpumalanga Black Aces, utilizzato come accademia di sviluppo dei giovani africani 162.

La strategia del CEO Soriano, in sostanza, si basa sulla teoria del circolo virtuoso visto nel precedente capitolo ma con una modifica, cioè l'estensione da un singolo club ad un gruppo di squadre sparse nei quattro "angoli" del globo. Perseguendo l'aumento dei ricavi non solo tramite l'espansione sui mercati emergenti, ma anche la centralità del marchio, l'importanza dello stadio di proprietà, la filosofia di gioco adottata dal club dalle giovanili alla prima squadra.

Quindi a livello sportivo le squadre del CFG non condividono solo i giocatori ma anche la filosofia di gioco, in modo da creare una precisa identità di gioco che caratterizzi tutte le sue squadre. IL CEO Soriano non ha imposto solamente che tutto il Manchester City (Academy, riserve, prima squadra, squadra femminile) giochi allo stesso modo, ma

¹⁶⁰ http://www.calcioefinanza.it/2015/12/01/citic-milan-mr-bee-manchester-city/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁶¹ http://www.corriere.it/scuola/15_febbraio_28/cina-calcio-sara-materia-obbligatoria-scuola-d2611e40-bf5e-11e4-911e-3d01b106f698.shtml (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁶² https://en.wikipedia.org/wiki/City_Football_Group (data ultima consultazione: 25/01/2016).

anche che tutto il City Football Group (Manchester City, New York City, Melbourne City) giochi allo stesso modo. Non si tratta di moduli ma di ciò che Soriano chiama "valori", cioè quel bagaglio tecnico-tattico che Guardiola ha forgiato a Barcellona: calcio offensivo, linea difensiva alta, pressing immediato per recuperare il pallone, possesso palla nella trequarti avversaria.

La struttura societaria è una holding creata per supervisionare la creazione e gestione di una rete di club collegate e altre operazioni calcistiche con il Manchester City FC principale società. Rispecchia perfettamente le ambizioni economiche del gruppo, infatti il superamento della tradizionale struttura societaria, permette di ridurre i costi tramite le cosiddette economie di scala, proprio come fanno le grandi multinazionali in tutti gli altri settori industriali.

Il tutto per crearsi una worldwide power base, un blocco di appassionati in tutto il mondo, attraverso un metodo di lavoro che prevede l'utilizzo del City Football Group come piattaforma comune per le strategie di comunicazione e marketing, oltre che di condivisione di metodi di lavoro tecnico (scouting, accademie giovanili, etc.), servizi informatici¹⁶³, servizi di marketing, servizi medici, e così via. Per arrivare a questo livello di integrazione sono state create nuove società sussidiarie, come il City Football Services e il City Football Marketing, che non solo gestiscono questi servizi per tutti i club che fanno parte del City Football Group, ma si occupano anche di venderli a tutti i club interessati al di fuori del gruppo¹⁶⁴.

Da un punto di vista meramente economico, considerando solo il Manchester City FC, questo club sta diventando sempre più un marchio globale in grado di rivaleggiare con il Manchester United FC e gli altri top club europei, con ricavi pari a 463,5 milioni di euro nella stagione 2014/15 con un utile di circa € 15 milioni ed un fatturato che per il settimo anno consecutivo risulta in crescita con una struttura dei costi che sta rientrando nei parametri di sostenibilità previsti dal financial fair play come è possibile vedere

¹⁶³ http://www.mcfc.co.uk/news/club-news/2015/july/sap-and-city-football-group-take-the-beautiful-game-into-thecloud/1436265394 (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁶⁴ http://www.calcioefinanza.it/2015/10/05/come-funziona-il-city-football-group-colosso-del-calcio-degli-sceicchi-che-ora-puntaalla-cina/ (data ultima consultazione: 25/01/2016).

nell'immagine sotto, ed una posizione finanziaria netta è positiva¹⁶⁵; anche se presenta ancora un po' di ritardo in termini di operazioni commerciali (da sottolineare però l'aumento verificatosi alla voce ricavi commerciali passati, in 5 esercizi da 52 a 173 milioni di sterline) ed anche dal punto di vista del seguito di pubblico. Tuttavia, la valutazione complessiva del CFG è arrivata ad essere più o meno la stessa della capitalizzazione di mercato dei rivali cittadini, cioè superiore ai 3 miliardi di dollari.

Stagione	Personale / Fatturato	Costo lavoro / Fatturato
09/10	106.7%	163.6%
10/11	113.6%	168.3%
11/12	87.3%	123.2%
12/13	86.0%	115.8%
13/14	59.2%	81.2%
14/15	55.1%	75.1%

Fonte: calcioefinanza.it

3.4.6 Famiglia Pozzo (Udinese Calcio, Granada CF e Watford FC)

La famiglia Pozzo è l'unico caso di controllo diretto di tre squadre presenti nella massima divisione di tre dei principali campionati europei: l'Udinese Calcio acquistata nel 1986 (in Italia), la spagnola Granada Club de Fútbol (acquisto effettuato nel 2009) e quella inglese Watford Football Club (acquistata nel 2012).

Il modello di business da sempre utilizzato dai Pozzo, che coniuga business e sport, è stato impostato sulla valorizzazione di giovani calciatori acquistati a cifre irrisorie e la successiva vendita con conseguente plusvalenza in conto economico¹⁶⁶. Si tratta del cd. player trading e corrisponde al modello dei ricavi straordinari col quale si cerca di trarre profitto dai ricavi straordinari che consistono nelle plusvalenze da trasferimento e mediante tali incassi si punta a rafforzare il settore giovanile ed il talent scouting. Per avere successo con questa strategia la proprietà «spende milioni di euro all'anno in osservatori. Nella sede del club ci sono una ventina di schermi televisivi che

¹⁶⁵ http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/11/bilancio-consolidato-manchester-city.html (data ultima consultazione: 25/01/2016).

¹⁶⁶ http://www.calcioefinanza.it/2015/09/16/udinese-granada-watford-modello-business-pozzo/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

trasmettono i campionati di tutto il mondo»¹⁶⁷. Il giocatore osservato viene valutato non solo sotto l'aspetto tecnico e fisico ma anche come uomo, quindi a livello comportamentale.

Ovviamente non basta possedere un'eccellente rete di *scouting* con capacità di scelta dei migliori prospetti, ma il sistema si articola nella scelta di allenatori abili nella gestione e nello sviluppo delle potenzialità delle risorse umane messe a disposizioni e soprattutto nella capacità di spostare queste risorse nell'ambiente più idoneo alle proprie caratteristiche (soprattutto qui entra in gioco il possesso delle tre squadre in differenti campionati) e, infine, l'abilità dei dirigenti di dismettere l'investimento nel momento più idoneo.

Un ulteriore elemento peculiare è la prudenza alla struttura dei costi, in particolare la spesa per gli ingaggi dei calciatori, che rende sostenibile nel lungo periodo questo modello.

Con la promozione in Premier League del Watford FC nel 2015 si verifica una sostanziale variazione del peso dei singoli club all'interno del gruppo, infatti, se l'Udinese Calcio al netto delle plusvalenze da calciomercato, fattura 60-65 milioni all'anno (cifra destinata comunque ad aumentare del 7/8% conseguenza del nuovo stadio), il Watford potrà contare per la stagione 2015/16, solo dai ricavi derivanti dai diritti tv, su una cifra pari a 75 milioni di euro (cifra che nelle annate successive aumenterà del 70%).

Quindi le potenzialità del mercato anglosassone hanno causato un cambiamento nella strategia di investimento delle risorse finanziarie del gruppo dovuto alla volontà di mantenere la categoria e quindi acquistare giocatori di un certo livello con conseguenze sul saldo del calciomercato, che è nettamente negativo per la società inglese.

Questo cambio di strategia è comunque perfettamente in linea con la strategia di business complessiva, improntata al profitto ed è più che probabile che nei prossimi anni i ricavi da calciomercato ritorneranno ai "normali" livelli.

¹⁶⁷ G. TURANO, Fuori gioco, Chiarelettere, Milano, 2012.

 $^{^{168}}$ http://www.lettera43.it/fatti/udinese-il-successo-di-pozzo-nel-calcio_43675104293.htm (data ultima consultazione: 02/02/2016).

	Udinese		Watford		Granada	
Stagione	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni
12 / 13	28.150	58.000	-	4.000	12.320	7.250
13 / 14	19.810	47.700	-	2.100	4.800	6.700
14 / 15	29.200	9.400	1.000	550	7.670	21.000
15 / 16	6.200	54.400	48.600	7.250	3.100	9.600
Aggregato	83.360	169.500	49.600	13.900	27.890	44.550
Saldo	86.	140	-35.700		16.660	
* I dati cana acaracci in mistinia di Fura / 000C)						

Fonte: calcioefinanza

Logicamente questo business model può essere un modello guida per le società medio/piccole poiché è evidente che i risultati sportivi sono decisamente marginali (vista la frequente dispersione delle migliori risorse) e non potrebbero essere accettati dall'insieme di *stakeholders* che gravitano intorno a club ambiziosi a livello sportivo.

3.5 Il calcio come strumento di internazionalizzazione

Accanto alle multinazionali del calcio stanno emergendo società che fanno leva sul calcio e sulla sua capacità di essere una "cassa di risonanza mediatica" internazionale e quindi accelerare la riconoscibilità del proprio brand a livello globale.

Il metodo più utilizzato per ottimizzare questo processo è la sponsorizzazione nella jersey sponsorship, che soprattutto nel calcio europeo ha visto «con la stagione 2014-15 una crescita del 20% rispetto alla precedente, l'investimento nelle maglie da calcio è aumentato più velocemente oggi che negli ultimi 15 anni»¹⁶⁹.

Tra i settori più attivi nello sfruttamento del calcio per ottenere un'accelerazione nel proprio processo di internazionalizzazione abbiamo quello automobilistico e quello aereo, senza dimenticare il settore delle scommesse e quello bancario.

Il settore dell'Automotive è storicamente molto attento alle capacità di penetrazione legate al marketing sportivo e calcistico nello specifico. Il legame è stato sempre molto intenso e, attualmente, sono molte le case automobilistiche che hanno deciso di associare il proprio marchio a quello di una società calcistica anche se, come vedremo in seguito, tra i primi 15 club europei per fatturato solo il Manchester United e la Juventus presentano come jersey sponsor un'azienda automobilistica.

L'accordo più importante dal punto di vista economico è quello stipulato dalla General

-

¹⁶⁹ M. BELLINAZZO, vd. supra.

Motors (GM) con il Manchester United attraverso il marchio Chevrolet che ammonta a 405 milioni di euro, circa 57 milioni a stagione per sette stagioni, a partire dalla stagione 2014/15¹⁷⁰. La Chevrolet è sponsor ufficiale anche della Federazione brasiliana, degli egiziani dell'Al Ahly e degli ecuadoregni della Liga de Quito. Le sponsorizzazioni della General Motors Corporation si espandono infine sul mercato olandese e tedesco attraverso il marchio Opel, casa automobilistica tedesca appartenente al gruppo, main sponsor del Feyenoord, del Borussia Dortmund e del Bayern Leverkusen.

Rimanendo in Germania abbiamo il caso più eclatante del legame tra calcio e settore automobilistico, infatti, la Volkswagen ha una fortissima presenza in questo paese. È proprietaria del Wolfsburg, dove ha sede la società, e del relativo stadio, la Volkswagen Arena nonché premium sponsor degli svizzeri del Basilea e dell'Atletico Madrid. La Volkswagen è anche tra i main sponsor del Werder Brema, dell'Hannover 96, dello Schalke 04, della Fiorentina e dell'Al Hilal; mentre Audi, una sua controllata, possiede l'8,33% della Bayern Munchen AG, holding del Bayern Monaco e il 20% dell'Inglostad, di cui è jersey sponsor e sponsor dello stadio "Audi-Sportpark" oltre ad essere tra gli sponsor dell'Amburgo e partner del Real Madrid¹⁷¹, Barcellona, Atletic Bilbao, Chelsea, Milan Atletico Mineiro e Cruzeiro. Infine la Suzuki, azienda giapponese produttrice di auto e moto appartenete anch'essa al gruppo Volkswagen (possiede il 19,9%), è sponsor del Torino.

Tutte queste sponsorizzazioni sono uno strumento per ottenere una maggiore esposizione mediatica vista l'elevata concorrenza nel segmento Premium in cui compete. L'azienda Mercedes-Benz, che compete nello stesso segmento di mercato di Audi, ha acquistato i naming rights dello stadio dello Stoccarda ed è partner ufficiale dell'Anderlecht, del Malmoe e dell'Al Ahli FC Dubai, oltre ad essere fornitore ufficiale dell'Hellas Verona.

A questi gruppi tedeschi si aggiunge il gruppo FCA è legato storicamente alla Juventus, attraverso la holding finanziaria EXOR SpA, la quale è azionista di maggioranza sia del gruppo automobilistico italo statunitense (con il 30% circa) sia del club torinese (con il

 $^{^{170}\} http://marcobellinazzo.blog.ilsole24 ore.com/2013/10/29/la-maglia-del-manchester-united-griffata-nike-chevrolet-varra-130-milioni-di-euro-allanno$

¹⁷¹ http://www.calcioefinanza.it/2015/01/12/audi-con-barca-e-real-grandi-profitti/

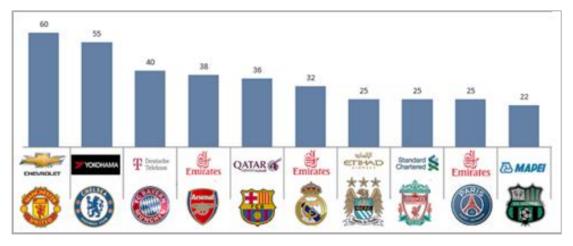
63,77%)¹⁷². Inoltre il marchio Jeep, azienda automobilistica statunitense controllata dal gruppo FCA, è main sponsor della stessa società bianconera. Mentre il marchio Alfa Romeo (sempre di FCA) è main sponsor dell'Eintracht Francoforte. Rimanendo in Italia, l'azienda automobilistica rumena Dacia appartenente al gruppo Renault SA, è main sponsor dell'Udinese. Renault è anche fornitore affidale di Napoli e Olympiacos Pireo.

Soffermandoci sulla Francia abbiamo modo di parlare del principale gruppo automobilistico del paese, PSA Peugeot Citroën, il quale è main sponsor del Sochaux, fondato direttamente da Jean-Pierre Peugeot, e partner dei sudafricani dell'Orlando Pirates e del Flamengo. La Citroën è partner di club come il Celta Vigo, la Roma e il Boca Junior. Mentre il gruppo automobilistico sudcoreano Hyundai Motor Group è main sponsor di due squadre storiche nel campionato transalpino: Olympique Lione, con la controllata Hyundai, e il Bordeaux, con la controllata KIA. Nei precedenti paragrafi, invece, abbiamo visto come la Nissan, casa automobilistica giapponese controllata di fatto dalla Renault, sia diventata partner del City Football Group e quindi di tutte le sue squadre dopo l'acquisto da parte di quest'ultima società del 20% delle quote degli Yokohama F. Marinos (fondata nel 1972 come sezione calcistica del circolo sportivo aziendale della Nissan); da poco divenuta partner ufficiale della maggiore competizione europea per club, la Champions League fino alla stagione 2017/2018¹⁷³. Senza dimenticare la partnership con lo Zenit San Pietroburgo per aumentare la notorietà del marchio in Russia.

Infine, Volvo, gruppo automobilistico svedese, è sponsor di Chievo, Parma e Lazio. Questo è il quadro delle principali case automobilistiche e delle sponsorizzazioni più importanti che negli ultimi anni hanno assunto un peso minore nei bilanci delle aziende soltanto a confronto degli investimenti delle aziende di un altro settore: quello aereo.

 $^{^{172}\,}http://www.calcioefinanza.it/2015/02/04/18614non-solo-jeepjuve-tutte-le-case-auto-nel-calcio/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).$

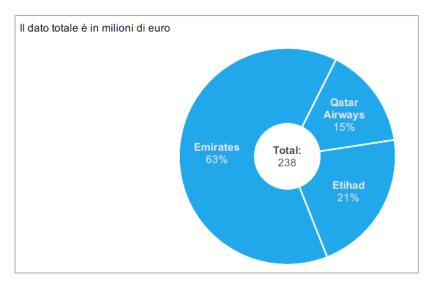
¹⁷³ http://www.calcioefinanza.it/2015/09/02/sponsor-champions-league-nissan-diventa-partner-globale/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).



Fonte: calcioefinanza

Nelle ultime stagioni proprio il settore del Flying è quello che sta immettendo più risorse finanziarie nelle casse delle società calcistiche. Le principali compagnie aeree, in particolare, quelle del Medio Oriente sono coinvolte in una battaglia per il primato nel settore con l'obiettivo di conquistare sempre più passeggeri espandendo il loro giro d'affari e, nella loro strategia, il calcio viene utilizzato come veicolo di esposizione mediatica.

Tra i primi quindici club europei per fatturato, quindi quelli che tendenzialmente godono di maggiore visibilità a livello internazionale, ben sei sono sponsorizzati da compagnie mediorientali: Fly Emirates sponsorizza Real Madrid, Paris Saint-Germain, Arsenal e Milan; Qatar Airways il Barcellona ed Etihad il Manchester City. Quest'ultimo vettore sponsorizza l'intero City Football Group ed è Official Airline Partner della lega americana, MLS.



Fonte: Repucom

Altri player del settore sono Aeroflot con la sponsorizzazione del CSKA Mosca, Turkish Airlines¹⁷⁴ con il Galatasaray e Shalke 04, ed altre sponsorizzazioni minori da parte di Lufthansa, Aero Mexico, Interjet e Alaska Airlines.

A sfruttare la globalità del calcio sono sempre più soggetti addirittura intere nazioni come Qatar e Azerbaijan che per sponsorizzare i propri paesi e favorire il settore turistico interno sborsano ingenti somme di danaro ai club europei più blasonati. Nel 2011 la Qatar Sport Investments, società legata all'ente nazionale del turismo qatariota decise di acquistare il 70% delle azioni del Paris Saint-Germain nell'ambito di una strategia più generale di "conquista" dell'Occidente e sfruttare il brand del club parigino come veicolo d'immagine per i Mondiali del 2022, che si giocheranno proprio in Qatar. L'ente del turismo dell'Azerbaijan attraverso lo slogan "Azerbaijan-land of fire" promuove le bellezze e gli eventi sportivi del proprio paese ed offrire un'immagine positiva di se, in particolare con una partnership con l'Atletico Madrid e le sponsorizzazioni degli Europei 2016 da parte della Socar, l'azienda petrolifera di stato dell'Azerbaijan.

Non distante dal paese azero, il Governo russo possiede il 50,01% della maggiore società detentrice di riserve petrolifere e di gas naturale, dopo Arabia Saudita e Iran, è proprietaria e partner commerciale dello Zenit San Pietroburgo e sponsor di Chelsea, Schalke 04, Stella Rossa e della Champions League.

Il calcio è da sempre parte integrante della strategia del settore bancario 175 tra i più recenti accordi di sponsorizzazione abbiamo quello tra l'istituto bancario britannico Barclays e la Premier League che dura dal 2001, l'accordo tra Standard Chartered Bank e Liverpool, la sponsorizzazione della Liga da parte del colosso nazionale BBVA, la Targobank è partner ufficiale della DFB, la Federazione calcistica tedesca, mentre dalla stagione 2012/13 è sponsor ufficiale del Werder Brema, infine la storia del Banco Espirito Santo, istituto bancario portoghese, è intrecciata con il Benfica.

Inoltre, la holding specializzata in questa strategia è presente nel comparto assicurativo è Allianz, che in pochi anni acquista i naming rights di cinque stadi di calcio: Allianz Arena di Monaco di Baviera, Allianz Riviera di Nizza, l'Allianz Stadium di Sidney,

¹⁷⁴ http://www.calcioefinanza.it/2015/08/25/turkish-airlines-calcio/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

¹⁷⁵ http://www.calcioefinanza.it/2015/03/01/banche-nel-calcio-unicredit-compss-mediobanca-barclays-bbva-sponsor/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

l'Allianz Parque di San Paolo di Brasile dove gioca la storica squadra del Palmeiras e, infine, l'Allianz Stadium di Vienna.

Concludiamo parlando del settore maggiormente connesso con il calcio: il comparto dell'abbigliamento sportivo.

Per le aziende di questo settore sta diventando di primaria importanza legare il proprio nome ai brand sportivi più importanti per cercare di raggiungere una quota di mercato più elevata. I benefici di una sponsorizzazione tecnica sono principalmente gli introiti derivanti dalla vendita delle maglie e la crescita della reputazione a livello internazionale¹⁷⁶.

Il settore è caratterizzato da un duopolio, dove, appunto due aziende quali Nike e Adidas si dividono un mercato dal valore complessivo di circa 5/6 miliardi di dollari all'anno, lasciando meno di un terzo agli altri player minori, tra i quali spiccano Puma, Kappa, New Balance, Under Armour e Umbro.

Club	Sponsor Tecnico	Euro Min
Manchester United	Adidas	94,0
Arsenal	Puma	40,0
Real Madrid	Adidas	38,0
Barcelona	Nike	33,0
Chelsea	Adidas	37,5
Paris Saint-Germain	Nike	35,0
Liverpool	Warrior	33,0
Bayern Munich	Adidas	25,0
Juventus	Adidas	33,0
Milan	Adidas	25,0
Manchester City	Nike	15,0
Inter	Nike	18,0

Fonte: calcioefinanza

La strategia dei due contendenti principali è diametralmente opposta. Mentre Nike punta a massimizzare il numero di squadre che fornisce con una forte attenzione ai costi; Adidas mira alle squadre più famose, che hanno quindi un seguito di tifosi

 $^{^{176}\} http://www.calcioefinanza.it/2014/08/06/nike-e-adidas-si-giocano-il-primato-nel-business-delle-maglie-ufficiali-i-tedeschi-puntano-ai-top-club-gli-americani-a-massimizzare-le-sponsorship/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).$

maggiore con conseguenti volumi di vendita elevati ed utilizzando una strategia di personalizzazione della maglia e conseguire così un *premium price*.

«Nella stagione 2014-15, Nike e Adidas sono *kit supplier* del 45% dei club delle cinque principali leghe europee. Il primato complessivo spetta alla Nike con 26 società contro le 19 di Adidas».

Inoltre, le due aziende si dividono anche il mercato delle nazionali dove tra le 32 finaliste del Mondiale 2014 quasi la totalità era sponsorizzata Nike o Adidas.

Quest'ultima è anche partner storica del massimo ente calcistico, la FIFA, dal mondiale

Infine, si dividono anche le due star del calcio mondiale, Messi (Adidas) e Cristiano Ronaldo (Nike).

3.6 Internazionalizzazione leghe nazionali emergenti

3.6.1 Major League Soccer

del 1970.

Nata nel 1993 per ottenere l'organizzazione del Mondiale del 1994, la Major League Soccer si disputò per la prima volta nel 1996 con dieci squadre iscritte. Oggi è una lega solida con 20 squadre e altre quattro che si aggiungeranno nei prossimi anni (probabilmente Atlanta, Miami e una seconda squadra a Los Angeles), ma soprattutto presenta una media di oltre 23 mila spettatori a partita.

Dal punto di vista televisivo, mentre nei primi anni la MLS era costretta ad acquistare spazi per trasmettere le partite, nel 2014 ha firmato un contratto da 720 milioni di dollari in 8 anni con ESPN, Fox e Univision (canale in lingua spagnola) oltre ai milioni che verseranno altri paesi come il Canada.

La MLS sta mostrando un enorme potenziale di crescita visti i 33 milioni di statunitensi che si definiscono tifosi di calcio e considerato che il calcio è lo sport preferito dal 14% dei giovani statunitensi d'età compresa tra i 12 e i 24 anni. Una passione incentivata dalla presenza di molti giocatori di livello internazionale che hanno calcato i campi da gioco statunitensi in passato, come David Beckham o Kakà.

Il soccer, come viene chiamato il calcio negli USA, non è solo seguito in tv, ma è sempre più praticato tra i giovanissimi. Infatti tra gli studenti delle high school coloro che hanno scelto di praticare il calcio sono in crescita e si avvicinano al numero di

quelli che praticano il football e il basket¹⁷⁷.

A livello di nazionali la nazionale maschile non è ancora ai livelli delle migliori squadre europee e sudamericane ma raggiunge comunque un livello competitivo mentre un discorso completamente differente va fatto per la nazionale americana dove vi sono le migliori giocatrici mondiali che permettono agli USA di dominare incontrastati. Insomma, la MLS sta crescendo inesorabilmente sia sul piano mediatico sia sportivo e a conferma di ciò la squadra dei New York Red Bulls hanno raggiunto l'accordo più ricco e importante della loro storia (10 milioni di dollari) con un marchio asiatico, la multinazionale giapponese **Yanmar**, conglomerato industriale che nel calcio è già presente in Europa con sponsorship di primo piano con **Manchester United** e Borussia Dortmund; che si aggiunge alla numerosa lista di sponsor ufficiali tra i quali Adidas, Heineken, Federal Credit Union e Aquafina¹⁷⁸.

Ma a crescere è tutta la lega, infatti, secondo la rivista Forbes ogni squadra di MLS vale mediamente 139 milioni di euro ovvero un 52% in più rispetto al 2013¹⁷⁹.

Cifre che fanno presagire, nel giro di qualche anno, un imminente sorpasso del soccer ai danni di alcune delle maggiori leghe europee.

3.6.2 Chinese Super League

La Chinese Super League (CSL) è la lega di calcio professionistico in Cina, fu fondata nel 2004 ed è cresciuta a rilento, attraversata tra l'altro da un'onda di corruzione, fino al 2015, anno in cui il governo cinese ha annunciato l'approvazione delle riforme che mirano alla rinascita del calcio cinese per far diventare la Cina, nel più breve tempo possibile, un paese di vertice nel panorama calcistico internazionale.

Fino ad ora la nazionale si è qualificata solo una volta alla fase finale di un mondiale, nel 2002 senza segnare nemmeno un gol. Inoltre, la lega nazionale è oscurata dalle maggiori leghe europee. Per questo motivo la Cina sta cercando di sviluppare questo sport impiegando molte risorse sia pubbliche sia private per spostare l'attenzione delle

 $^{178}\ http://www.calcioefinanza.it/2015/03/20/new-york-red-bulls-con-yanmar-la-sponsorship-piu-ricca-di-sempre/\ (data\ ultima\ consultazione:\ 02/02/2016).$

¹⁷⁷ http://mondocalciomagazine.it/negli-usa-il-soccer-sta-diventando-lo-sport-piu-popolare/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

 $^{^{179}}$ http://www.calcioefinanza.it/2015/08/21/bilanci-mls-2015-secondo-forbes-i-club-valgono-il-52-in-piu/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

tv locali dalle leghe europee a quella interna. Alla volontà di dominio sportivo si aggiunge il fatto che per poter ospitare e organizzare eventi sportivi internazionali e quindi remunerativi come un mondiale di calcio bisogna avere un movimento alle spalle che possa rendere il tutto concretamente operativo.

La strategia cinese per sviluppare definitivamente il movimento calcistico nazionale (e contestualmente abbattere anche l'obesità giovanile) parte da un piano decennale che punta ad una rivoluzione sul piano delle giovanili¹⁸⁰, istituendo il calcio come materia d'insegnamento nelle scuole cinesi e potenziando le strutture calcistiche attraverso la costruzione di circa 20 mila scuole di calcio, e far crescere circa diecimila calciatori in più ogni anno¹⁸¹. Con il supporto delle grandi aziende private come Alibaba, Wanda ed Evergrande sono stati investiti importanti capitali nel settore, sia come sponsor principali, sia acquisendo i club, favorendo la competizione e contribuendo alla notorietà delle squadre anche attraverso l'acquisto di star internazionali e acquisendo *know how* manageriale dai principali club europei, considerando che l'impreparazione dei dirigenti locali è tra i principali limiti del movimento.

Infine i capitali cinesi sono arrivati in tutta l'Europa non solo attraverso gli acquisti milionari¹⁸² di giocatori di medio livello ma anche attraverso l'acquisizione di quote di capitale azionario di società calcistiche del calibro di Manchester City (attraverso la casa madre City Football Group) e Atletico Madrid; ma anche di squadre minori quali l'Espanyol, lo Slavia Praga e il Pavia.

I primi risultati iniziano ad arrivare se si osserva l'aumento, non solo degli sponsor e degli introiti dai diritti tv¹⁸³, ma anche della presenza media degli spettatori. Nell'ultima stagione della CSL il numero medio di spettatori è cresciuto del 16,7% rispetto all'anno precedente. In particolare, le partite di campionato sono state viste in media da 22 mila spettatori e il Guangzhou Evergrande ha registrato più di 45 mila spettatori a partita. Continuando su questa strada intrapresa, caratterizzata da un importante programmazione, da una crescente internazionalizzazione a tutti i livelli e da una forza

182 http://www.calcioefinanza.it/2016/02/04/cina-calcio-mercato-yuan-europa/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

¹⁸⁰ http://www.china-files.com/it/link/45322/in-cina-e-asia-il-sogno-cinese-del-calcio (data ultima consultazione: 02/02/2016).

¹⁸¹ http://www.ilpost.it/2016/01/31/squadre-calcio-cinesi-mercato/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

¹⁸³ http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/10/04/la-chinese-super-league-vende-i-diritti-tv-del-quinquennio-20162020-a-tiao-power-per-11-miliardi-di-euro/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

economica inimitabile da altri paesi, è verosimile aspettarsi nel prossimo decennio un nuovo competitor per le maggiori leghe europee.

3.6.3 Indian Super League

L'ultimo torneo approdato sul palcoscenico del calcio mondiale è quello indiano, che nel 2013 è stato riproposto dopo il fallimento del torneo precedentemente lanciato nel 2007. Il sistema si basa sul modello americano delle franchigie (nelle cui proprietà si sono inseriti numerosi club europei 184) e ogni squadra deve possedere almeno un "marquee player", un giocatore rappresentativo di fama internazionale. Nel roster c'è la possibilità di avere fino a 7 giocatori stranieri mentre gli indiani devono essere almeno 14, assegnati alle squadre attraverso un draft (c'è anche il salary cap). Le città coinvolte sono 8 con 61 gare in 70 giorni 185.

L'attenzione rivolta verso l'India è data dalle potenzialità enormi che può offrire al mondo del calcio in termini di audience e di produzione di talenti (che crescono, però, senza adeguate strutture), infatti l'India ha più di 1,2 miliardi di abitanti, che nel giro di una decina d'anni diventerà la nazione più popolosa al mondo superando la Cina; ma anche sotto il profilo economico, vista l'espansione dell'economia che tra il 2015 e il 2017 crescerà ad un tasso del 7,5%, più della Cina¹⁸⁶.

Alla seconda edizione del massimo torneo la presenza media di spettatori allo stadio va oltre le 25 mila presenze (come si può vedere nel grafico sotto, che mostra la media spettatori per ogni lega) superando tornei ben più importanti come la Liga spagnola e la Serie A italiana¹⁸⁷. Mentre i ricavi dalle sponsorizzazioni per la lega sono quasi raddoppiati nel giro di dodici mesi: 13,6 milioni di euro contro i 7,5 milioni di euro dell'anno precedente. Soprattutto grazie al crescente interesse degli sponsor¹⁸⁸ che

¹⁸⁴ http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/08/20/la-fiorentina-sbarca-in-india-ma-non-e-da-sola-lespansione-della-i-league-e-il-rilancio-del-calcio-indiano/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

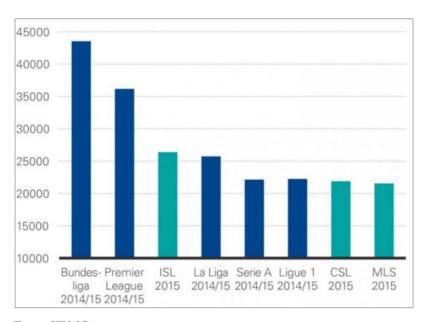
 $^{^{185}}$ http://www.gqitalia.it/sport/calcio/2014/10/11/indian-super-league-cosa-e-come-si-gioca-cosa-aspettarsi/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

¹⁸⁶ M. BELLINAZZO, vd. supra.

 $^{^{187}}$ http://www.calcioefinanza.it/2016/01/14/affluenza-stadi-indian-super-league-crescita-spettatori-superiori-alla-serie/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).

 $^{^{188}\} http://marcobellinazzo.blog.ilsole24 ore.com/2015/09/24/indian-super-league-i-record-della-prima-stagione-boom-di-ricavi-da-sponsor-e-pubblico/ (data ultima consultazione: 02/02/2016).$

hanno promosso la lega, come l'International Management Group (Img), che coopera anche con la lega cinese, la Hero MotoCorp come *title sponsor*, la Puma come sponsor tecnico ufficiale, partner ufficiali quali DHL, HP e Imperal Blue e, infine, multinazionali quali Suzuki e Pepsi. Un'ulteriore spinta verso la maggiore popolarità è stata poi ottenuta con la presenza di giocatori¹⁸⁹, allenatori e dirigenti riconosciuti a livello internazionale.



Fonte: KPMG

 $^{^{189}\} http://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/02-10-2015/lucio-mutu-carlos-riise-india-ricomincia-show-130351202861.shtml\ (data ultima consultazione: 02/02/2016).$

CONCLUSIONI

"Nella fisicità naturale del corpo umano i piedi, destinati all'equilibrio e al movimento, sono governati da una quantità di neuroni minore rispetto a quella degli apparati prensili e dell'articolazione. Ciò ha un'importante conseguenza: è difficile riuscire a padroneggiare un oggetto con un organo così sfavorito: il Calcio non è un gioco naturale, ma, al contrario, un gioco tecnico difficile ed è proprio questa caratteristica che gli conferisce il fascino dell'imprevedibilità, spesso accompagnata dalla bellezza estetica con cui si manifesta" 190.

In questo elaborato abbiamo percorso l'evoluzione del gioco del Calcio, nato da giochi popolari che venivano praticati come svaghi ludici per il proprio esclusivo divertimento, ha iniziato col tempo ad assumere lentamente una fisionomia diversa passando attraverso un processo sociale ad una configurazione di "battaglia simulata" in cui due gruppi di individui si contendevano la vittoria della "battaglia" a metà del 19° secolo. Fino ad arrivare ai primi anni del 20° secolo in cui un numero maggiore di persone, non solo la classe elitaria, aveva maggior tempo libero ed iniziarono a formarsi le prime squadre di Calcio e, soprattutto, i primi tifosi che s'identificavano in una squadra (ad esempio quella dei propri colleghi di lavoro) trovando il proprio senso di appartenenza a una comunità di pari. Si passa così agli ultimi vent'anni del 20° secolo che vede iniziare un lento ma costante cambiamento che arriverà a produrre un nuovo "Calcio" che assume una fisionomia molto diversa da quello originario fino ad arrivare ad una radicale "mutazione genetica" di questo processo evolutivo che sta trasformando definitivamente il Calcio in un business multimiliardario che si sta globalizzando e sta coinvolgendo nel suo processo trasformativo tutti gli attori del sistema ed introducendo figure diverse rispetto a quelle "classiche" (come giocatori, tifosi, presidenti).

Dal punto di vista meramente economico, questi fenomeni intrecciati con la crescente internazionalizzazione e le conseguenti opportunità di business hanno condotto ad una rapida

¹⁹⁰ http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-un-fenomeno-non-solo-sportivo_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

mutazione ed hanno conquistato l'attenzione di numerosi paesi e governi comportando un aumento della competitività di nuovi competitors nel medio-lungo periodo.

Il gioco del Calcio sta conquistando nuovi paesi tra i più grandi al mondo come Cina, India e USA che ostacolavano fino a pochi anni lo sviluppo di questo sport a causa delle rispettive storie, culture e della forza degli sport esistenti.

Nel mercato più importante e consolidato, quello europeo, si è prossimi a superare i 27 miliardi di fatturato nel 2016/2017, secondo la Deloitte Global, con un tasso di crescita annuo del 7% rispetto alla stagione 2011/2012. Un dato impressionante se rapportato a quello di un settore da sempre molto remunerativo come quello farmaceutico che si stima possa avere un tasso di crescita annuo che potrebbe arrivare al 7%.

Questi dati però non bastano a delineare lo scenario che verrà delineandosi entro il prossimo decennio nel mercato europeo dove la Premier League è sempre più ricca (distribuisce ai venti club, solo dai ricavi della vendita dei diritti tv, tre miliardi di euro l'anno), come l'NBA nel basket, e le restanti leghe europee competeranno, probabilmente, con le altre leghe emergenti che saranno competitive grazie a maggiori risorse finanziarie, entusiasmo e bacini d'utenza tali da poter allettare ed acquistare i migliori talenti.

Inoltre, all'interno delle singole leghe si sta verificando una cristallizzazione delle posizioni di forza, che ha quindi ampliato la distanza tra le grandi società e le medio-piccole. Solo negli ultimi cinque anni i primi 20 club europei hanno visto crescere i ricavi commerciali e da sponsorizzazioni per una cifra vicina a 1,5 miliardi di dollari, mentre i restanti 700 club europei nello stesso periodo hanno registrato un aumento complessivo di appena 300 milioni.

In conclusione, questo processo può portare a considerare due strade alternative che le società calcistiche potranno adottare per porre rimedio alla distanza sempre maggiore che si sta creando, come abbiamo visto, tra società grandi e medio-piccole in Europa.

Ogni singola società di calcio dovrà partire dai due obiettivi primari, relativi al *core business* della competizione sportiva: da un lato, il successo sportivo; dall'altro lato, la conquista dell'attenzione, del tempo e della disponibilità di spesa di un pubblico sempre più vasto, che vada al di là del ristretto gruppo di tifosi "nazionali".

Realisticamente due sembrano essere le strade percorribili nei prossimi anni: costituire una Superlega calcistica che riunisca i club principali; oppure dar luogo ad un cambiamento netto nella governance attuale della maggior parte dei club indirizzandola, in particolare, verso un maggiore coinvolgimento dei tifosi attraverso trust, associazioni o forme di azionariato popolare che consenta loro più poteri decisionali e di controllo sulla gestione. Non può essere considerato un caso che tre dei più blasonati e vincenti (sotto l'aspetto sia economico sia sportivo) club

hanno strutture di questo tipo che consentono di intensificare i legami con il proprio territorio ed ottenere un vantaggio competitivo sostenibile grazie alle diverse risorse strategiche intangibili ottenibili con queste forme organizzative.

Nei prossimi dieci anni questo processo arriverà ad una nuova fase che porterà il Calcio ad una nuova dimensione molta diversa da come lo vediamo ora; supererà le gerarchie, i confini e le tradizioni affermatesi nel tempo e che tutt'oggi permea buona parte di questo mondo. Il Calcio già da anni è entrato a pieno titolo nel variegato mondo dell'*Entertainment*, e questo sarà ancora più evidente quanto più velocemente agiranno nel settore fenomeni quali la globalizzazione economica e il progresso tecnologico.

La combinazione di questi due fenomeni sta conducendo al superamento di ogni confine territoriale e ad una progressiva virtualizzazione dell'evento calcistico che segue la stessa direzione dell'attuale società dei consumi, ovverosia sta passando dal consumo di beni materiali al consumo di elementi simbolici ed emozionali trasformando il Calcio in un evento emozionale unico capace di generare sensazioni, affezioni, muovere i sentimenti da parte del pubblico che sembra partecipare all'evento stesso. E il Calcio è, quindi, ormai diventato il contesto dove si producono e si rinnovano continuamente eventi straordinari e lo spettacolo calcistico più si virtualizza, più produce emozioni, partecipazione affettiva e adesione individuale. Oramai lo spettacolo sportivo è fruibile ovunque, attraverso qualunque tipo di supporto informatico e a prezzi accessibili praticamente a tutti, non ci sono più barriere di alcun tipo.

Se tutto questo verosimilmente porterà alla nascita di un nuovo Calcio, c'è da sperare che come in altri sport le motivazioni economiche e dello spettacolo non prevalgano ed opprimano la passione dei tifosi, ma convivino portando ad un evoluzione nei diritti dei tifosi, soggetti

"Ogni volta che un bambino prende a calci qualcosa per la strada, lì ricomincia la storia del Calcio".

insopprimibili di questo sport.

Jorge Luis Borges

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, 2012, pp. 407-408.
- R. AMIT, P. SCHOEMAKER, Strategic assets and organizational rent, in Strat. Manag. J., vol. 14, 1993, 33-46. J. BARNEY, Firm resources and sustained competitive advantage, in J. of Manag., vol. 17, 1991, 99-120.
- A. BANDURA, Autoefficacia, Teoria e applicazioni, Erickson, Trento, 2000.
- J. BARNEY, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991.
- M. BELLINAZZO, Goal Economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio, Baldini&Castoldi, Milano, 2015.
- C. BENEVOLO, L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: Produrre ed erogare per i mercati esteri, Giappichelli Editore, Torino, 2003.
- F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIONI, "Il calcio tra contesto locale ed opportunità globale. Il caso del Barcellona F.C., Més que un club", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 2, 2007.
- M. CAROLI, Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- R. CARUSO, "*Il calcio tra mercato, relazione e coercizione*", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. V, Fasc. 3, 2009
- A. CAVALLI, A. ROVERSI, Il Calcio: un fenomeno non solo sportivo, Enciclopedia dello Sport, 2002.

G.M. CIAMPAGLIA, *La creazione di valore nelle società di Calcio*, Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), 2012.

S. CINCIMINO, S. TOMASELLI, Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di Calcio professionistiche verso il bene aziendale, in *Il bene dell'azienda*. Scritto in onore di Vittorio Coda, Giuffrè editore, Milano, 2012, pp. 387-412.

V. CODA, *La Valutazione della Formula Imprenditoriale*, in Sviluppo e Organizzazione, 1984.

J.A. COLQUITT, D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L. PORTER, K. YEE NG., "Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", Journal of Applied Psicology, vol. 86, n. 3, 2001, pp. 425-445.

Commissione delle Comunità Europee, White paper on Sport, com (2007) 391, Bruxelles 11 Luglio 2007.

Comunicato della Commissione Europea n. IP/99/133 del 24 febbraio 1999.

Deloitte, "Football Money League 2016. Top of the table". January 2016.

A. DI MEO, L.C. BERETTA, G. GANDELLINI, *Il management dell'internazionalizzazione*, SECONDA edizione, 2008.

Direttiva dell'Unione Europea 89/552/CEE del Consiglio, del 3 ottobre 1989, *Televisione senza frontiere* (TSF).

R.E. FREEMAN, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984.

M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 1970.

G. M. GOLINELLI, L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Cedam, 2000.

T. JACOPIN, K. KASE, I.URRUTIA, *Value Creation and Performance Criteria for Sport Entities*, in S. GOMEZ, K. KASE, I. URRUTIA, *Value Creation and Sport Management*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010.

J.D. LICHTENBERG, *Psychoanalysis and Motivation*, The Analytic Press, Hillsdale, N.J., 1989.

U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, *Il business del Calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.

E. LUBRANO, L'ordinamento giuridico del giuoco calcio, seconda edizione, Roma, 2011, p.126.

S. MARIOTTI, Teoria e modelli interpretativi, in R. Cominotti, S. Mariotti, Italia multinazionale nei servizi. Radiografia negli investimenti diretti esteri in Italia, Etas, Milano, 1993.

MEMO/14/432 della COMMISSIONE EUROPEA. Bruxelles, 19 giugno 2014.

W.C. NEALE, *The Peculiar Economics of Professional Sports*, *A contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition*, in *Quart. J. Econ.*, vol.78, n. 1, 1964, pp. 1-14.

R. NORMANN, La gestione strategica dei servizi, Etas, 1990.

A. PARISI, L'evoluzione di una logica imprenditoriale nello sport tra shareholder e stakeholder, Roma, 2010.

M. PETERAF, *The cornerstones of competitive advantage*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 179-191.

G. PIANTONI, Lo sport tra agonismo, business e spettacolo, ETAS, Milano, 1999.

S. PIVATO, L'era dello sport, Giunti, Firenze, 1994.

M.E. PORTER, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA, 1985.

M.E. PORTER, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, ed. it. 1987.

- M. RISPOLI, Le forme di internazionalizzazione delle imprese, Prolusione per l'inaugurazione dell'anno accademico 1993-1994, Università degli studi di Venezia, Il Cardo, Venezia, 1994.
- S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, Journal of Political Economy, vol.64, n. 3, 1956, pp. 242-258.
- S. SCIARELLI, Elementi di economia e gestione delle imprese, Cedam, 2008, pp. 86-93.
- J.R. SEARLE, *Speech acts: an essay in the philosophy of language*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969.
- P.J. SLOANE, *The Economics of Professional Football, The Club as Utility Maximizer, in Sc. J. of Pol. Ec.*, vol. 4, n. 2, 1971, pp. 87-107.
- G. TEOTINO, M. UVA, Il calcio ai tempi dello spread, Il Mulino, Bologna, 2014.
- G. TEOTINO, M. UVA, La ripartenza, Il Mulino, 2010.
- G. TURANO, Fuori gioco, Chiarelettere, Milano, 2012.

SITOGRAFIA

www.acmilan.com/it/ www.atkearney.com/ www.businesscommunity.it/ www.calcioefinanza.it/ www.calciomercato.com/ www.china-files.com/ www.corriere.it/ www.fifa.com/ www.fondazionetaras.it/ www.gazzetta.it/ www.giorgiogandolfi.com/ www.gqitalia.it/ www.ilfattoquotidiano.it/ www.lettera43.it/ ir.manutd.com/

www.marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/
www.mcfc.co.uk/
www.mondocalciomagazine.it/
www.realmadrid.com
www.sportbusinessmanagement.it/
www.tifosobilanciato.it/
www.treccani.it/
it.uefa.com/
www.umbrialeft.it/
it.wikipedia.org/