



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

IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

Un'analisi del modello di business

RELATORE

Chiar.mo Prof.

Alessandro Marino

CANDIDATO

Diego Starita

Matricola 193361

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE | 5 |
| CAPITOLO 1 – IL “SETTORE” CALCIO | 7 |
| 1.1 INTRODUZIONE..... | 7 |
| 1.2 IL CALCIO COME SETTORE ECONOMICO..... | 8 |
| <i>1.2.1 Il mercato calcistico europeo oggi</i> | 9 |
| 1.3 L’EVOLUZIONE GIURIDICA DEL SETTORE. IL CASO ITALIANO..... | 11 |
| <i>1.3.1 La sentenza Bosman e le principali conseguenze</i> | 13 |
| 1.4 L’AMBIENTE COMPETITIVO..... | 17 |
| 1.5 LA GOVERNANCE DEI CLUB..... | 21 |
| CAPITOLO 2 – ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CLUB | 25 |
| 2.1 INTRODUZIONE..... | 25 |
| 2.2 I RICAVI..... | 26 |
| <i>2.2.1 I ricavi da diritti televisivi</i> | 28 |
| <i>2.2.2 I ricavi commerciali</i> | 34 |
| <i>2.2.3 I ricavi da stadio</i> | 38 |
| 2.3 LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO..... | 41 |
| CAPITOLO 3 – IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI CLUB | 43 |
| 3.1 INTRODUZIONE..... | 43 |
| 3.2 LA STRATEGIA COMPETITIVA..... | 44 |
| <i>3.2.1 Applicazione della resource-based view</i> | 45 |
| 3.3 IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI GRANDI CLUB..... | 47 |

| | |
|--|----|
| <i>3.3.1 La relazione tra stipendi e performance sportive</i> | 50 |
| <i>3.3.2 La relazione tra performance sportive e risultati economici</i> | 52 |
| 3.4 IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI PICCOLI CLUB | 54 |
| | |
| CONCLUSIONE | 57 |
| | |
| APPENDICE | 60 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 62 |

INTRODUZIONE

Il calcio negli ultimi anni è stato oggetto di un processo di trasformazione da mera manifestazione sportiva a vero e proprio fenomeno economico di rilevanza mondiale.

Le squadre di calcio sono oggi assimilabili alle imprese tradizionali e il loro obiettivo primario non può più essere circoscritto alla dimensione sportiva, ma deve necessariamente comprendere l'equilibrio economico-finanziario di lungo termine. Ogni società professionistica si trova, quindi, a doversi confrontare con argomenti come l'organizzazione aziendale, gli schemi di bilancio, la contabilità di spese e ricavi e, in alcuni casi, con le quotazioni della borsa valori.

Questa trasformazione può essere fondamentalmente ricondotta a quelle che sono le peculiarità specifiche del prodotto calcio che ne hanno favorito la grande diffusione:

- Passione e senso di appartenenza degli spettatori
- Forte connotazione sociale
- Atipicità dei meccanismi concorrenziali
- Incertezza del risultato sportivo

Il presente elaborato si inserisce nel filone degli studi riguardanti le caratteristiche e le performance dello sport professionistico, in particolar modo del settore calcistico, che oggi occupa un'importante area della letteratura economica.

L'elaborato si propone di valutare l'importanza delle risorse a disposizione delle società di calcio attraverso un'analisi delle strategie che le imprese calcistiche possono adottare, sia in riferimento al rapporto con il mercato dei calciatori, sia per quanto concerne la diversificazione delle fonti di ricavo. A tal fine lo studio intende verificare l'esistenza di un circolo virtuoso che evidenzia una correlazione positiva tra le performance agonistiche, i risultati economici e gli investimenti, attraverso un'analisi di tipo sia qualitativo che quantitativo.

Il lavoro si suddivide in tre capitoli. Il primo capitolo svolge una funzione prevalentemente introduttiva, andando ad esaminare il funzionamento delle società di calcio e, più in generale, dell'industria calcistica con peculiarità che la contraddistinguono. Lo studio del settore avverrà anche attraverso un excursus giuridico nel quale saranno esposti a grandi linee i principali passaggi normativi che hanno portato alla definitiva conversione delle squadre di calcio da associazioni sportive a società per azioni.

Nel secondo capitolo il focus dell'analisi si sposta sulle dimensioni economico-finanziarie delle imprese calcistiche, allo scopo di investigare attentamente e in modo dettagliato sulle tipologie di ricavi operativi che ne compongono il fatturato e le principali voci di costo. Questa sezione

costituisce la base analitica su cui poggiano le considerazioni che saranno oggetto del capitolo successivo.

Il terzo, ed ultimo, capitolo si concentra su quelle che sono le strategie che le società di calcio adottano per raggiungere i propri obiettivi, agonistici ed economici, di breve e lungo termine.

L'analisi intende soffermarsi sul ruolo determinante ai fini del successo svolto dalle risorse di cui tali aziende possono disporre. In questo senso la strategia delle società si sostanzia nell'approccio alla gestione del parco calciatori ed ha come scopo l'attivazione del circolo virtuoso citato inizialmente.

CAPITOLO 1 – IL “SETTORE” CALCIO

«A mio parere, la grande popolarità che ha il calcio nel mondo non è dovuta alle farmacie o agli uffici finanziari, bensì al fatto che in ogni piazza in ogni angolo del mondo c'è un bambino che gioca e si diverte con un pallone tra i piedi. Ma il calcio, oggi, è sempre più un'industria e sempre meno un gioco»
(Zdenek Zeman)

1.1 INTRODUZIONE

Le origini del calcio moderno possono essere fatte risalire alla fine del XIX secolo, più precisamente al 26 ottobre 1863¹, con la nascita del primo organo istituzionale in ambito calcistico: la Football Association. La Football Association nasce in Inghilterra con lo scopo di codificare in maniera organica ed omogenea le regole del gioco, operando una distinzione netta dal rugby (*football* per gli inglesi), suo principale antenato². Da quel momento in poi il calcio è stato protagonista di un'ascesa senza limiti, che lo ha visto diffondersi in tutti gli angoli del globo. Nel 1904 nasce la FIFA, organo internazionale che governa il calcio, e ad oggi si possono contare ben 211 federazioni nazionali, raggruppate in 6 confederazioni continentali³. I dati pubblicati dalla FIFA nel 2006 individuano circa 265 milioni di giocatori di calcio nel mondo, e, se si considerano anche tutti gli altri soggetti direttamente coinvolti, il totale raggiunge quota 270 milioni, pari al 4% della popolazione mondiale⁴.

Nell'ultimo ventennio la crescente popolarità di questo sport, verificatasi anche in seguito a importanti provvedimenti giudiziari, come la sentenza Bosman, ha provocato l'avvicinamento di una serie di soggetti con interessi non più legati al solo ambito sportivo, determinando di fatto il passaggio da mera manifestazione sportiva a vero e proprio business. Storicamente, il mondo del calcio è sempre stato veicolo di istanze ideologiche, sociali e, in particolare, politiche. Dai livelli più modesti a quelli più elevati, la dirigenza dei club costituisce un'ambita vetrina per imprenditori

¹ *The History of the FA*, The Football Association, consultabile nella sezione storia del sito www.thefa.uk

² In precedenza, nel 1855, era stata costituita la prima società calcistica della storia, lo Sheffield Club.

³ Le 6 federazioni continentali sono: l'UEFA per l'Europa, la CONMEBOL per il Sud America, l'AFC per l'Asia, la CAF per l'Africa e la CONCACAF per il Nord America.

⁴ *Big Count 2006*, FIFA, consultabile sul sito www.fifa.com

e politici⁵. Gli interessi economici sono decisamente aumentati negli ultimi anni fino a trasformare le società in imprese vere e proprie, il cui obiettivo mira alla soddisfazione di un ampio numero di soggetti, gli stakeholder aziendali.

Il calcio è diventato, così, uno sport ad alta intensità di business e questo è dovuto a una serie di motivazioni che vanno ricercate nella natura stessa del prodotto calcio: l'incertezza del risultato sportivo, il forte senso di appartenenza che contraddistingue i tifosi, la connotazione sociale del fenomeno e l'atipicità dei meccanismi concorrenziali⁶. Questi fattori nel loro complesso hanno fatto sì che il calcio attraesse negli anni un numero sempre crescente di praticanti ed appassionati, che hanno fatto la fortuna delle società calcistiche.

1.2 IL CALCIO COME SETTORE ECONOMICO

Il business che si è creato attorno al calcio permette di poterlo considerare un settore economico a tutti gli effetti, alla pari di quelli considerati tradizionali. Il calcio si configura come sport-spettacolo in quanto le società si sfidano l'una con l'altra per mettere in atto una manifestazione da offrire al pubblico, così come avviene nel caso di una riproduzione teatrale o per un concerto musicale. Il calcio più degli altri sport, probabilmente per la semplicità del gioco e delle regole, è riuscito ad attrarre milioni di spettatori, avvicinandosi a quelle che sono le caratteristiche dei settori tradizionalmente parte dell'intrattenimento, come testimoniato dall'enorme diffusione degli ultimi anni attraverso i mass media.

La popolarità del calcio ha permesso di suscitare un senso di appartenenza del pubblico con la propria squadra, creando un particolare rapporto tra frange di spettatori "tifosi" e le rispettive squadre "del cuore". Ai tifosi più che ai semplici spettatori è sicuramente dovuta l'enorme diffusione di questo sport: soggetti disposti a spendere per seguire e sostenere la propria squadra⁷. Il loro amore per la propria squadra, infatti, ha permesso ai club di garantirsi dei ricavi costanti, mantenendo così una condizione di equilibrio economico-finanziario anche in casi di risultati sportivi di certo non esaltanti. Oggi gli appassionati di calcio stanno diventando dei veri e propri clienti di una società, e come tali vanno monitorati, assecondando le loro esigenze e facendo tutto il possibile per sfruttarne il potenziale di spesa⁸.

⁵ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999, p. 12

⁶ Gabriele Gravina, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, Milano, Francoangeli, 2011

⁷ Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

⁸ Jean-Christophe Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

1.2.1 Il mercato calcistico europeo oggi

Il mercato calcistico europeo ha oggi raggiunto dimensioni impressionanti, registrando un fatturato cumulato pari a 22 miliardi di euro con riferimento all'annata 2014/2015 (in Figura 1) e con una prospettiva di crescita oltre i 25 miliardi nel 2017⁹. Si tratta di uno sviluppo incredibile, specialmente rispetto a quanto osservabile solo 5 anni fa quando le dimensioni del mercato si posizionavano sulla soglia dei 16 miliardi (+37,5%). La crescita del mercato è guidata senza dubbio dai club appartenenti alle leghe calcistiche europee più importanti, che rientrano nella comune definizione di "Big Five"¹⁰, le quali rappresentano circa il 54% del totale dei profitti realizzati nel mercato calcistico europeo. Per i prossimi anni è previsto che esse continueranno ad essere le forze economiche dominanti nel calcio continentale, favorite soprattutto dall'entrata in vigore di nuovi accordi estremamente remunerativi per la vendita dei diritti televisivi. I principali club del panorama europeo, tra i quali spiccano senza dubbio Manchester United, Barcellona e Real Madrid, hanno raggiunto nel 2016 livelli di fatturato superiori ai 600 milioni (rispettivamente 689, 620.2 e 620.1), più del doppio rispetto al risultato ottenuto 10 anni prima¹¹.

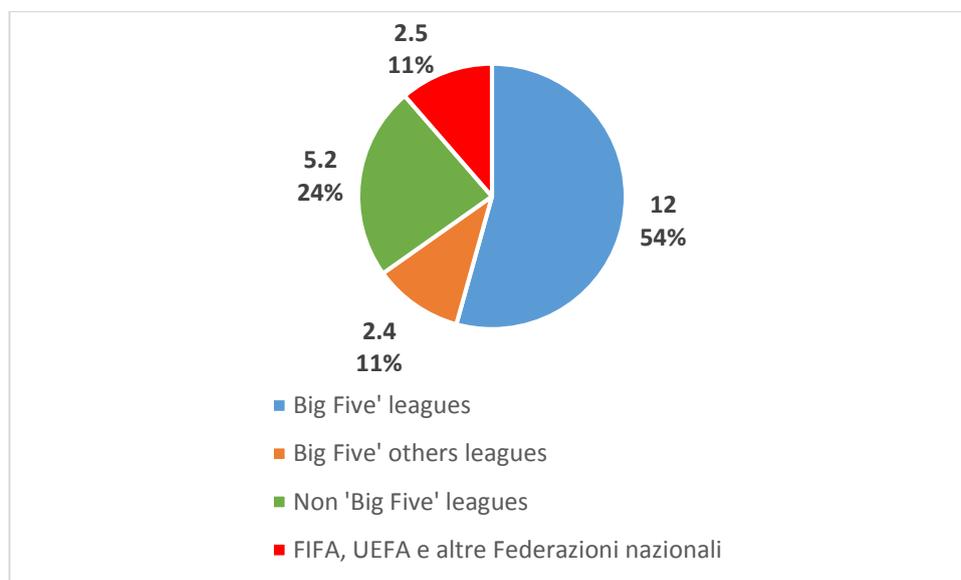


Figura 1 - Il mercato calcistico europeo¹²

Fonte: rielaborazione da dati Deloitte

⁹ Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2016*

¹⁰ Le leghe che rientrano nella definizione di "Big Five" sono: Premier League inglese, Bundesliga tedesca, Liga spagnola, Serie A italiana e Ligue 1 francese.

¹¹ Deloitte, *Football Money League 2017*

¹² L'espressione "Big Five others leagues" individua tutte le leghe calcistiche non di livello primario, all'interno dei paesi calcisticamente più forti.

La crescita del business del calcio è evidente anche con riferimento al settore sportivo in generale, in particolare facendo un confronto con le leghe sportive nordamericane¹³. Il concetto di sport professionistico è nelle menti americane da sempre indissolubilmente legato a quello di business e ciò risulta evidente osservando le performance economiche ottenute nel tempo. Lo sviluppo dello sport secondo questa concezione ha portato alla definizione di regole e schemi, come i limiti imposti dal salary cap o l'assenza di un meccanismo di promozioni e retrocessioni, che tutelano la stabilità del sistema evitando la formazione di posizioni dominanti, nell'ottica di massimizzazione dell'entertainment¹⁴.

Il grafico della Figura 2Figura 2 presenta l'attuale situazione economica del settore sportivo, individuando le 10 leghe mondiali con dimensione del fatturato superiore al miliardo di euro. Dall'immagine si evince come le leghe del nuovo continente abbiano una totale supremazia rispetto al resto del mondo, con la Premier League inglese come unico "intruso" nella top five¹⁵. Certamente non sorprende la supremazia del business delle leghe americane sia per motivazioni demografiche, in quanto il mercato di riferimento è estremamente ampio, soprattutto rispetto ai singoli stati europei, sia per la già citata concezione di sport come prodotto di entertainment. Quello che sorprende, tuttavia, è sicuramente il fatto che le dimensioni del mercato calcistico europeo considerato come un insieme unico (13,7 miliardi di euro considerando le sole Big Five) hanno raggiunto un risultato addirittura superiore rispetto alle leghe nordamericane, segno della crescita esponenziale che il business del calcio ha attraversato negli ultimi anni.

¹³ Le principali leghe sportive nordamericane sono quelle di football americano (NFL), baseball (MLB), basketball (NBA) e hockey (NHL). Esse sono composte da squadre canadesi e squadre statunitensi, ad eccezione della MLB.

¹⁴ *Alla scoperta del modello sportivo americano*, Sport Business Management, disponibile sul sito www.sportbusinessmanagement.it

¹⁵ *Which Professional Sports Leagues Make the Most Money?*, HowMuch, disponibile sul sito www.howmuch.net

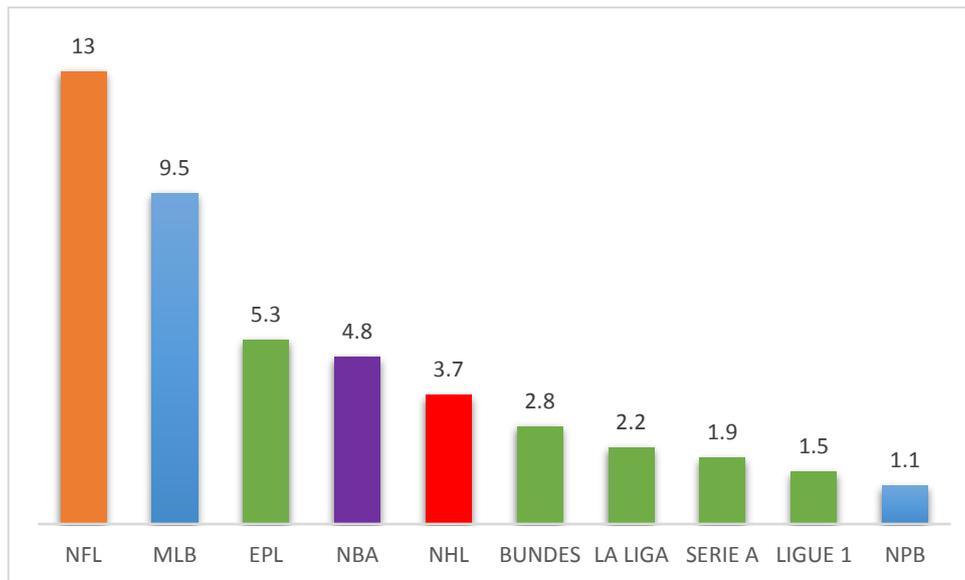


Figura 2 - Ricavi maggiori leghe sportive Fonte: rielaborazione da dati HowMuch

1.3 L'EVOLUZIONE GIURIDICA DEL SETTORE. IL CASO ITALIANO

Le società di calcio hanno avuto origine come semplice fenomeno di aggregazione di soggetti impegnati nella pratica sportiva, con lo scopo primario di coordinare gli incontri. Le prime organizzazioni erano modellate sullo schema giuridico tipico delle associazioni non riconosciute (artt. 36, 37 e 38 c.c.), operanti senza finalità lucrative, prive di personalità giuridica e le cui risorse economiche erano rappresentate dal fondo comune, costituito dai conferimenti di beni e servizi apportati dai membri praticanti-associati. La rendicontazione finanziaria avveniva “per cassa”: gli esborsi di gestione, al netto dei proventi, costituivano il cosiddetto deficit; non si tenevano, invece, in considerazione il patrimonio sociale né tantomeno quello costituito dai giocatori al quale non veniva attribuito alcun valore contabile.

L'inizio della trasformazione verso il concetto di business può essere ravvisato nel passaggio dal dilettantismo al professionismo. Con la progressiva diffusione del calcio era infatti diventato più importante vincere piuttosto che partecipare e alla figura dell'atleta praticante-associato subentrò quella dello sportivo, che offriva la propria prestazione a fronte del pagamento di un compenso. Gli impegni di spesa, dunque, sempre più onerosi, indussero le associazioni calcistiche a rivolgersi al mercato nel tentativo di raccogliere l'interesse degli imprenditori¹⁶, offrendo loro la possibilità di

¹⁶ Nasce così la figura del presidente-mecenate che decide di impiegare notevoli risorse economiche per portare la propria squadra al raggiungimento di importanti successi sportivi. All'epoca non era previsto alcun ritorno economico perciò il soggetto investiva per guadagnare in termini di popolarità.

ottenere un importante ritorno pubblicitario per l'azienda di proprietà e, di conseguenza, anche economico. Ulteriore circostanza sintomatica dello sviluppo commerciale del fenomeno calcistico è testimoniata dall'iniziativa che la F.I.G.C.¹⁷ assunse nell'anno 1949, legata alla possibilità di tesserare anche calciatori stranieri. Ne conseguì un miglioramento dello spettacolo sportivo tanto che, proprio negli anni '50 e '60, si registrarono significativi incrementi di affluenza di pubblico in occasione degli incontri di calcio¹⁸.

Risale al 1966 il primo rilevante passaggio verso una dimensione economica più articolata per le associazioni sportive. Si passò infatti alla costituzione di società per azioni (S.p.A.), prevista dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, sulla base di due provvedimenti emanati dal consiglio nazionale. Il primo di questi stabiliva lo scioglimento delle associazioni militanti nei campionati professionistici e la loro rinascita come società di capitali dotate di personalità giuridica, mentre il secondo provvedimento riguardava l'emanazione di uno Statuto-tipo che obbligatoriamente doveva essere adottato dalle società professionistiche dei campionati maggiori. I principi cardine dello statuto erano focalizzati sull'inammissibilità di finalità lucrativa soggettiva: era possibile registrare utili in bilancio, ma non era prevista la facoltà di distribuirli ai soci. Lo scopo principale dei provvedimenti era consentire una gestione economica corretta, chiara e trasparente, volta principalmente a risanare le numerose posizioni debitorie delle società, tuttavia i progetti fallirono miseramente¹⁹.

In questo contesto si inserisce la legge sul professionismo sportivo n. 91 del 23 marzo 1981, la quale configura il primo vero intervento legislativo in materia sportiva. Si tratta di un intervento di ampia portata con il quale si disciplinano tutte le società sportive professionistiche e si riconosce e regola la figura del lavoratore sportivo in quanto lavoratore subordinato. I due aspetti principali di tale provvedimento vanno sicuramente ricercati nell'impossibilità di distribuzione degli utili e nell'abolizione del cosiddetto "vincolo sportivo".

- L'atto costitutivo di ciascuna società doveva prevedere che gli utili fossero "interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva"²⁰. Non poteva essere concepibile, in una tale ottica, la possibilità, per il singolo socio, di trarre un qualsivoglia beneficio dalla sua partecipazione societaria. Si ammettevano così solo

¹⁷ La Federazione Italiana Giuoco Calcio è l'organo di direzione e controllo del calcio in Italia. Fu fondata a Torino nel 1898 col nome di Federazione Italiana Football e dal primo anno dalla fondazione si occupa dell'organizzazione, attraverso le varie leghe, dei campionati professionistici e dilettantistici.

¹⁸ Nicla Corvacchiola, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Milano, Cesi Professionale, 2012

¹⁹ Appare certamente emblematica nel 1980 la formazione di un deficit di bilancio aggregato tra i club di Serie A e B di circa 90 miliardi della vecchia lira.

²⁰ Art. 10, 2° comma, legge n. 91/1981

eventuali vantaggi “indiretti” riconducibili alla sfera personale del socio, in termini di prestigio e notorietà conseguiti con la partecipazione sociale. L’assenza di finalità lucrativa, secondo un’opinione diffusa, ha agito negativamente sulla gestione delle società sportive, lasciando la direzione strategica a finalità extraeconomiche.

- L’abolizione del “vincolo sportivo” determinò il passaggio a un regime contrattualistico nel rapporto tra calciatore e società. Fino a quel momento, infatti, il giocatore non poteva recedere unilateralmente dall’accordo e doveva subire le decisioni del club relativamente al suo trasferimento verso un’altra società. Le società si vedevano in tal modo spogliate dell’enorme potere contrattuale che avevano verso gli atleti, generando gravi problemi di bilancio. Il calciatore non era più considerato come un “bene” da scambiare tra le società, ma un “soggetto giuridico” a se stante, libero di offrire le proprie prestazioni e di far valere la propria forza contrattuale nei confronti della controparte²¹. In realtà il passaggio al regime contrattualistico fu solamente parziale in quanto con l’art. 6 della medesima legge veniva introdotta una “indennità di preparazione e di promozione dell’atleta professionista, da determinare secondo coefficienti e parametri fissati dalla stessa federazione in relazione alla natura ed alle esigenze dei singoli sport”²². Lo scopo di tale misura era quello di reintegrare i costi sostenuti dal club cedente per la crescita sportiva e agonistica del calciatore, oltre a “risarcire” la squadra per la perdita del giocatore.

1.3.1 La sentenza Bosman e le principali conseguenze

Il punto di svolta del fenomeno di trasformazione del calcio da mero sport a business vero e proprio può essere individuato nella “sentenza Bosman”, dal nome dell’omonimo calciatore che nel 1990 intraprese un’azione legale contro l’RFC Liegi, la Federazione belga e l’UEFA.

Il calciatore Jean Marc Bosman intendeva trasferirsi alla squadra francese del Dunkerque in quanto il suo contratto con la squadra belga RFC Liegi era scaduto, ma la squadra di appartenenza si rifiutava di far partire il calciatore senza ricevere il pagamento dell’indennità di trasferimento²³, che la squadra francese non intendeva pagare. Bosman sosteneva che, in quanto cittadino dell’Unione

²¹ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, Torino, Giappichelli Editore, 1999, pp. 29-30

²² Art. 6, 1° comma, legge n. 91/1981

²³ Così come avvenuto in Italia con la legge n. 91/1981, all’epoca la Federazione belga aveva regolamentato con la fattispecie del trasferimento “imposto” l’obbligo di pagare un’indennità di trasferimento alla squadra di appartenenza nel caso di passaggio ad un’altra squadra alla scadenza del contratto. L’importo dell’indennità era determinato da parametri previsti dalla Federazione belga.

Europea, aveva diritto di libertà di movimento all'interno dei confini europei e che, di conseguenza, il sistema di trasferimenti vigente all'epoca era fortemente limitativo di questa libertà.

La sentenza fu emessa il 15 dicembre 1995 dalla Corte di giustizia UE, invitata dalla Corte d'appello di Liegi a pronunciarsi sull'interpretazione del Trattato CE in relazione ad alcuni aspetti delle normative delle federazioni nazionali ed internazionali di calcio. Il ricorso del calciatore belga venne accolto²⁴. Nello specifico la Corte d'appello invitava la Corte di giustizia a pronunciarsi su due fattispecie:

-la possibilità in capo ad una società di calcio di pretendere il pagamento di una somma di denaro nel caso in cui un proprio tesserato alla naturale scadenza del contratto decida di accordarsi con un'altra squadra

-l'ammissibilità di norme che limitano la partecipazione di giocatori stranieri²⁵, cittadini di stati membri dell'UE, alle competizioni organizzate dalle federazioni nazionali e internazionali.

L'importanza della sentenza è collegata alla rilevanza economica e sociale che avevano le due regole, ritenute incompatibili con i principi di libera circolazione dalla Corte di giustizia. La regola sull'indennità dei trasferimenti, infatti, aveva sempre costituito un'importante fonte di ricavi, evitando allo stesso tempo la concentrazione dei migliori giocatori nelle squadre più ricche e appetibili, mentre quella sugli stranieri aveva risposto al problema della tutela dei settori giovanili, da sempre esposti al rischio di essere sopraffatti dall'importazione di calciatori esteri già formati²⁶. Il nuovo quadro normativo delineato dalle trasformazioni seguite alla sentenza Bosman determina l'ascesa di un nuovo modello di business per il calcio che si afferma a livello internazionale, comportando profondi cambiamenti nel funzionamento del settore²⁷:

- Definitiva caduta delle barriere geografiche tra i mercati

La sentenza Bosman ha liberalizzato il mercato del lavoro dei calciatori, permettendogli di accordarsi con il miglior offerente e comportando, di conseguenza, un forte aumento dei trasferimenti a livello internazionale. La caduta delle barriere geografiche si ripercuote, inoltre, non solo sulla mole di trasferimenti, ma anche sul livello di stranieri, comunitari e non, che militano nei

²⁴ Sentenza della Corte del 15 dicembre 1995. - *Union royale belge des sociétés de football association ASBL contro Jean-Marc Bosman, Royal club liégeois SA contro Jean-Marc Bosman e altri e Union des associations européennes de football (UEFA) contro Jean-Marc Bosman*.

²⁵ Nel 1991 l'UEFA e la Commissione Europea avevano raggiunto un'intesa al riguardo delle limitazioni alla partecipazioni stranieri, comunitari e non, alle competizioni organizzate dalle federazioni calcistiche. Era nata così la regola del "3+2" in forza della quale le squadre potevano schierare al massimo 3 calciatori stranieri nel referto arbitrale, più altri 2 che avessero giocato ininterrottamente per 5 anni nel paese (di cui almeno 3 nel settore giovanile).

²⁶ Stefano Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo. Aspetti giuridico-economici della sentenza che ha cambiato il calcio professionistico europeo*, Torino, Giappichelli Editore, 2015

²⁷ Umberto Lago, Alessandro Baroncelli, Stefan Szymanski, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Milano, Egea, 2004

club europei. In Italia i calciatori esteri sono 306, di 56 nazionalità diverse²⁸; un lieve aumento dai 248 della stagione 2001-2002, stagione nella quale tuttavia si era registrato un aumento addirittura pari al 306,6% rispetto alla situazione antecedente alla sentenza.

| | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Premier League | 56,68% | 59,45% | 58,34% | 54,86% | 61,03% |
| Serie A | 39,35% | 41,40% | 46,41% | 48,85% | 52,48% |
| Bundesliga | 54,51% | 51,70% | 42,84% | 42,54% | 44,26% |
| Liga | 36,80% | 35,90% | 39,56% | 38,17% | 38,44% |
| Ligue 1 | 30,90% | 31,39% | 30,08% | 28,39% | 25,70% |

Tabella 1- I calciatori stranieri in Europa Fonte: Report Calcio 2014

- Aumento del potere contrattuale dei giocatori rispetto alle società

I giocatori sono sicuramente una delle principali risorse a disposizione delle società calcistiche ed è evidente come senza di loro non vi sarebbe alcun business. La sentenza Bosman, liberalizzando il mercato del lavoro, li ha resi contraenti forti nei confronti delle società che per aumentare le proprie performance, sportive ed economiche, si sottopongono ad una sorta di asta per ottenere i giocatori migliori. Gli stipendi dei calciatori oggi hanno raggiunto un livello estremamente alto (6,8 miliardi nella stagione 2013-2014)²⁹, con un ritmo di crescita superiore persino a quello del fatturato. Altrettanto beneficiaria dell'impianto normativo post-sentenza è stata sicuramente la figura dei procuratori, il cui numero è lievitato a causa delle grandi prospettive di guadagno manifestatesi dopo l'apertura dei mercati.

- Ricerca di nuove fonti di ricavo da parte dei club

La necessità di allargare la propria rosa di giocatori fino a 25-30 elementi per far fronte a più competizioni e, allo stesso tempo, l'aumento dei costi connessi alla negoziazione dei contratti dei migliori giocatori pongono i club di fronte al forte bisogno di trovare fonti di ricavo alternative ai soli ricavi da gare. Tali ricavi manifesteranno nel tempo un trend decrescente, diminuendo l'incidenza sul totale dei ricavi aziendali, mentre si assisterà all'ascesa dei ricavi da diritti tv e di quelli connessi allo sfruttamento commerciale dell'immagine del club.

- Crisi dei settori giovanili dei club maggiori

²⁸ La Serie A è il campionato con più stranieri in Italia, ma la qualità è in calo, Calcio&Finanza, 5 gennaio 2016

²⁹ Cosa dice la sentenza Bosman, e cosa è cambiato 20 anni dopo, Calcio&Finanza, 15 dicembre 2015

Come ampiamente previsto, i cosiddetti “vivai” erano destinati a una graduale scomparsa nel caso si fosse deciso di rimuovere i limiti all’importazione di calciatori stranieri. Le società quasi sempre preferivano l’acquisto a un costo relativamente basso di un calciatore straniero rispetto all’alternativa di sostenere investimenti per lo sviluppo di calciatori all’interno del proprio settore giovanile. In Italia la FIGC ha tentato di porre un parziale rimedio a questa tendenza ponendo un limite di 25 giocatori per le rose di Serie A, con il limite minimo di 4 giocatori formati nel proprio vivaio e altri 4 formati nei vivai di club appartenenti alla stessa federazione nazionale³⁰.

In Italia le modifiche introdotte dalla sentenza Bosman sono recepite attraverso il D.L. 20 settembre 1996, n. 485, emanato anche per introdurre le necessarie modifiche alla legge sullo sport professionistico. Con questo decreto si elimina l’indennità prevista dall’art.6 della legge n 91/1981 e si ammette la possibilità di distribuzione degli utili, ad eccezione del 10% da reinvestire per la formazione sportiva. Infine con la legge di conversione n. 586 del 18 Novembre 1996, oltre a determinare l’allargamento dell’oggetto sociale delle compagini calcistiche, dovendo l’atto costitutivo “prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali”, si introdusse l’obbligo del Collegio Sindacale per tutte le società sportive professionistiche³¹.

³⁰ Serie A, rose a 25 col 4+4: la nuova norma rivoluzionerà il mercato, La Gazzetta Dello Sport, 31 maggio 2016

³¹ Art. 4. 1° comma, legge n. 586/1996, “All’articolo 10 della legge 23 marzo 1981, n. 91, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al primo comma è aggiunto, in fine, il seguente periodo: “In deroga all’articolo 2488 del codice civile è in ogni caso obbligatoria, per le società sportive professionistiche, la nomina del collegio sindacale”;

b) il secondo comma è sostituito dal seguente: “L’atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali”;

b-bis) dopo il secondo comma è inserito il seguente: “L’atto costitutivo deve prevedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”;

| | 1960-1981 | 1981-1996 | 1996-2000 |
|---|------------------------------------|--|---|
| Norme di riferimento | Statuto delle Federazioni Sportive | 23 Marzo 1981, n. 81 | 18 Novembre 1996, n. 586 |
| Forma del club | Associazione | S.p.A. o S.r.l. - atipica | S.p.A. o S.r.l. |
| Scopo del club | Sportivo & Ludico | Non lucrativo: gli utili vanno reinvestiti per il perseguimento dell'attività sportiva (art. 10) | Divisione degli utili: il 10% degli utili va destinato ad una formazione tecnico sportiva (art. 4, b-bis) |
| Dimensione economica del settore | Limitata | Progressivamente maggiori | Estesa ed integrata con altri settori di mercato |
| Orientamento del club al mercato | Social Oriented | No Profit Oriented | Business Oriented |
| Interessi economici da tutelare | Poco rilevanti | Progressivamente maggiore | Indispensabile un controllo pubblico ed un'adeguata tutela dei terzi |
| Organizzazione del club | Inesistente: Mecenatismo puro | Elementare: gestione orientata al risultato sportivo | Complessa: struttura a matrice; necessità di integrare e conciliare lo sport col business |

Tabella 2 - Evoluzione giuridica delle società di calcio in Italia

Fonte: Rubino

1.4 L'AMBIENTE COMPETITIVO

L'ingresso del Kosovo nell'UEFA ha portato a 55 il numero delle federazioni nazionali facenti parte della Confederazione che sovrintende al calcio europeo³². Ogni federazione è organizzata in una o più leghe professionistiche (ad eccezione del Liechtenstein che prevede il solo svolgimento della coppa nazionale) alle quali partecipano numerosi club. L'ambiente competitivo dell'impresa, tuttavia, è costituito dall'insieme di attori con i quali essa stabilisce interazioni, non semplicemente dove compete, ma dove operano gli attori e si manifestano le forze che interagiscono con la sua attività economica³³. Questa definizione obbliga dunque a considerare nell'ambiente competitivo delle società calcistiche non solo le dirette concorrenti, ma anche tutte le altre imprese con le quali esse intrattengono relazioni, siano esse cooperative o competitive, ripetute nel tempo o casuali. Il modello maggiormente utilizzato per l'analisi dell'ambiente competitivo è sicuramente quello delle 5 forze competitive, o modello della concorrenza allargata, proposto dall'economista Michael Porter nel 1979. Tale modello si propone di analizzare le cinque forze che caratterizzano la struttura del settore e, di conseguenza, influenzano la performance aziendale e la redditività. Le forze

³² Il Kosovo entra nell'UEFA: sconfitta la Serbia, La Repubblica, 3 maggio 2016

³³ Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2012

individuate dal modello sono l'intensità della concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti, la minaccia dei prodotti sostituiti e il potere contrattuale di fornitori e acquirenti (Figura 3)³⁴.

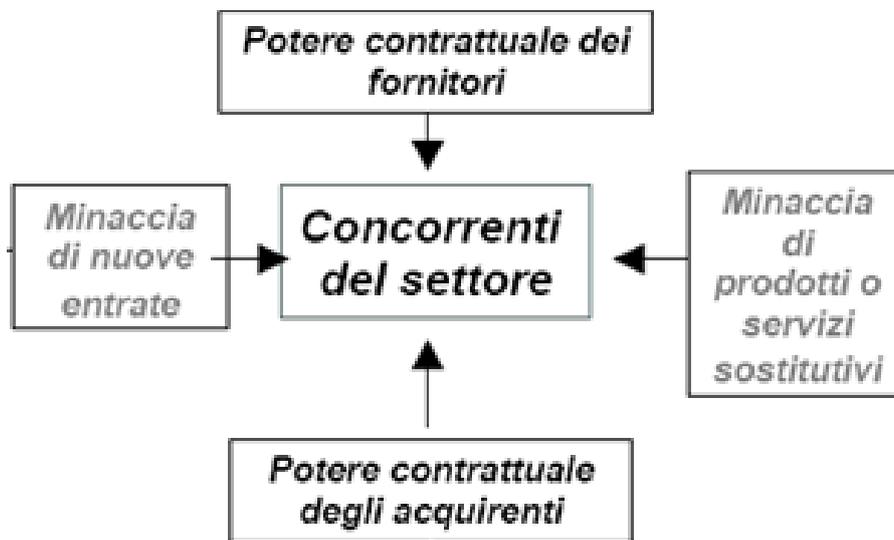


Figura 3 - Il modello delle 5 forze di Porter Fonte: Wikipedia

Il sistema competitivo del settore calcio può essere oggetto di un'analisi di questo genere, la quale permette di capire cosa influenzi in maniera determinante il comportamento strategico delle squadre professionistiche.

- L'intensità della concorrenza presente nel settore appare a prima vista estremamente alta poiché, come già accennato in precedenza, il numero di società di calcio è cresciuto molto negli ultimi anni assieme all'enorme diffusione di questo sport. Oggi i club si trovano a confrontarsi con numerosissime realtà, sia in ambito nazionale che in ambito internazionale. Un'analisi più attenta, tuttavia, suggerisce di circoscrivere l'ambito della concorrenza alle sole società con ambizioni simili in quanto non sarebbe corretto mettere sullo stesso piano società con obiettivi molto diversi.
- La minaccia dei prodotti sostituiti fa riferimento all'intero settore dell'intrattenimento, ovvero tutte quelle attività ricreative che potrebbero rimpiazzare il calcio nella mente degli spettatori, siano esse comunque manifestazioni sportive o di altro genere (riproduzioni teatrali o cinematografiche, concerti musicali, ecc.).
- La minaccia dei nuovi entranti, coerentemente con quanto definito rispetto all'intensità della concorrenza, riguarda la possibilità che determinate società modifichino i propri obiettivi, entrando di fatto nel sistema competitivo di altre società. Eventi esogeni come l'acquisto del

³⁴ Michael Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, 1979

club da parte di ricchi magnati o, al contrario, la necessità di abbassare il livello degli investimenti possono comportare grossi cambiamenti per quanto concerne le ambizioni sportive della squadra³⁵.

- Il potere contrattuale di clienti e fornitori passa attraverso la considerazione di una categoria di fornitori, quelli di servizi complementari come materiale tecnico o soggiorni alberghieri durante le trasferte, con un potere contrattuale estremamente limitato dall'ampio numero di alternative e una categoria di clienti costituita dagli spettatori-consumatori, caratterizzati anch'essi per il limitato potere contrattuale, specialmente con riferimento ai tifosi più accaniti la cui domanda risulta pressoché anelastica rispetto al prezzo. La particolarità del settore è sicuramente data dal fatto che fornitori e acquirenti dei fattori produttivi fondamentali, ovvero i calciatori, sono le stesse squadre che competono tra loro. Si configura quindi una condizione per cui il potere contrattuale determinato dai fornitori esula dalla logica manageriale classica (livello di informazioni, dimensioni, possibilità di integrazione o altre leve negoziali), ma dipende dall'effettivo disporre di calciatori ambiti sul mercato da più società. Questo meccanismo permette anche ai club di piccole dimensioni di disporre a volte di elevato potere contrattuale nel caso in cui essi siano proprietari di calciatori di talento molto ambiti.

La vera peculiarità dei meccanismi concorrenziali del settore calcistico è data dal particolare rapporto di competizione-cooperazione che si instaura all'interno dell'ambiente. I club infatti competono tra loro per il raggiungimento dei propri obiettivi, ma allo stesso tempo devono cooperare per l'organizzazione dei tornei e degli incontri o sfruttare il potere collettivo per ottenere accordi remunerativi con terzi³⁶. È fondamentale, infatti, che le società riescano a elaborare politiche commerciali comuni e a sviluppare sinergie per poter sfruttare al meglio le potenzialità del settore. Questo tipo di logica concorrenziale è stato definito "co-opetition" e poggia sull'idea di fondo che attraverso la cooperazione tra le società presenti nel settore è possibile generare un maggior valore per l'industria rispetto ad una situazione di equilibrio concorrenziale³⁷. Le autorità che governano il settore hanno quindi il compito di definire regole che favoriscano logiche

³⁵ Nel 2003 l'acquisto del Chelsea FC da parte del petroliere russo Roman Abramovich ha portato la squadra a competere stabilmente ad alti livelli, dopo anni di posizionamenti mediocri. Gli investimenti effettuati sin da subito hanno mostrato chiaramente quali fossero gli obiettivi della nuova proprietà.

³⁶ In Italia nel 2008, con la pubblicazione del decreto legislativo n.9/2008, meglio noto come "Legge Melandri", si è tornati a un meccanismo di contrattazione collettiva dei diritti audiovisivi delle partite di calcio, ricavando introiti maggiori rispetto a quanto ottenuto in precedenza con la modalità di contrattazione individuale (1999-2007)

³⁷ Adam Brandenburger, Barry Nalebuff, *Co-opetition*, Crown Business, 1996

economiche di questo genere, ma allo stesso tempo non impediscano l'esercizio della sana competizione per la ripartizione del valore creato.

Una delle caratteristiche tipiche del prodotto calcio, come accennato in precedenza, è l'incertezza del risultato. L'attività tipica delle aziende calcistiche è caratterizzata da una serie di elementi che rendono impossibile stabilire una reale previsione del risultato sportivo, il quale, a sua volta, condiziona inevitabilmente quello economico. Lo spettacolo sportivo è indubbiamente correlato con il grado di incertezza del risultato; si tratta infatti di un particolare evento caratterizzato da un elevato livello di suspense che risulta fondamentale per l'interesse verso la manifestazione. Secondo il modello sviluppato da Csikszentmihalyi, l'esperienza ottimale può essere vista come un flusso automatico e inconscio di emozioni. L'interesse alla manifestazione sportiva è, quindi, collegato al livello dell'avversario e alle proprie capacità di affrontare la sfida, e di conseguenza solo un adeguato rapporto tra le due grandezze genera il livello ottimale di interesse nello spettatore (Figura 4). Al contrario, una sfida impari può determinare ansia se il livello dell'avversario è troppo elevato o noia se esso è troppo basso³⁸.

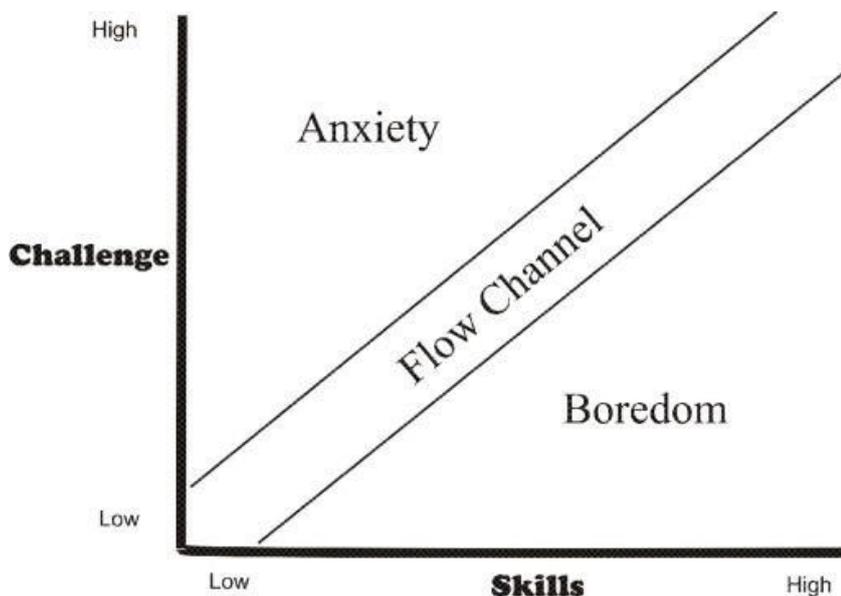


Figura 4 - Il flusso secondo Csikszentmihalyi

Fonte: Mihaly Csikszentmihalyi

Il grado di equilibrio di una competizione, il cosiddetto "Competitive balance" (CB), è dunque un elemento essenziale per determinare il grado di attrattività di un determinato sport, incentivando la partecipazione degli spettatori agli eventi. Il concetto di CB può essere individuato secondo tre

³⁸ Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, Jossey-Bass, 2008

tipologie differenti: incertezza del risultato del match, della vittoria del campionato o rispetto a un arco di tempo più ampio che comprenda una serie di stagioni³⁹. Nei campionati sportivi nordamericani l'obiettivo di mantenere un equilibrio concorrenziale tra i club nelle varie leghe, con lo scopo di mantenere elevato il livello di interesse del pubblico, ha portato all'introduzione di una normativa antitrust espressa attraverso regole come il *revenue sharing*⁴⁰ o il *salary cap*⁴¹. L'importanza del CB nel settore calcistico è cresciuta soprattutto negli ultimi anni con l'avvicinamento di spettatori definiti "uncommitted"⁴², più interessati all'equilibrio della competizione che ai successi del club, tanto desiderati dai tifosi veri e propri. Nel panorama calcistico europeo non ci sono ancora stati esempi di interventi decisi di questo genere, anche se si sta procedendo con delle misure che possano quantomeno fermare la tendenza ad allargare il divario tra piccoli e grandi club⁴³.

1.5 LA GOVERNANCE DEI CLUB

Le società calcistiche sono aziende di beni e servizi straordinariamente complesse per la pluralità dei loro mercati di riferimento: spettatori allo stadio e attraverso la televisione, aziende sponsor, acquirenti di merchandising, enti locali e istituzioni sportive. Esse sono ormai definitivamente iscritte nella classe delle imprese e quindi come tali devono essere gestite con efficienza per il raggiungimento dell'economicità e per l'ottenimento di situazioni patrimoniali, finanziarie e reddituali soddisfacenti⁴⁴. L'ottenimento di successi sportivi risulta oggi avere un ruolo marginale negli interessi degli stakeholder, molto più attenti alle performance della società in ambito economico-finanziario.

Dal momento in cui si passa dal dilettantismo al professionismo, in un'impresa calcistica sorgono dei problemi relativi a tipici processi aziendalistici come determinazione del fabbisogno finanziario o l'acquisto di fattori produttivi, oltre a un processo commerciale sempre più importante per rendere

³⁹ Stefan Szymanski, *The economic design of sporting contest*, Journal of Economic Literature, 2003

⁴⁰ Il revenue sharing è un piano che prevede un obbligo per le società della lega di versare una quota dei propri profitti in un fondo che sarà poi diviso in parti uguali. Questo sistema permette sostanzialmente una redistribuzione delle risorse a vantaggio delle squadre minori.

⁴¹ Il salary cap rappresenta il livello massimo di risorse che le società possono destinare alla spesa per gli stipendi della rosa sportiva.

⁴² Gli spettatori del calcio possono essere suddivisi tra *committed* e *uncommitted*. I primi sono i classici "tifosi", caratterizzati da un forte senso di appartenenza e disposti a tutto per la propria squadra, mentre i secondi sono quei soggetti spettatori che si sono avvicinati al calcio negli ultimi anni per semplice interesse del gioco.

⁴³ In Inghilterra il meccanismo di distribuzione dei diritti televisivi è risultato il più equo tra i principali campionati europei, permettendo alla lega di apparire molto più interessante alle televisioni e agli sponsor. In Spagna nel 2015 è stata attuata una riforma in questo ambito con lo scopo di ridurre il dominio di Barcellona e Real Madrid che da sempre caratterizza il campionato.

⁴⁴ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999, p. 83

il prodotto appetibile per tifosi e aziende sponsor. Così come una squadra per essere competitiva deve cercare il giusto bilanciamento tra i propri giocatori e i vari reparti, allo stesso modo la società deve perseguire il massimo coordinamento tra le sue funzioni⁴⁵. L'evoluzione del settore calcio, infatti, ha reso necessario un salto qualitativo nella struttura del management di riferimento, assumendo figure professionali con il compito di contemperare gli obiettivi tipici delle società sportive con quelli propri delle imprese più tradizionali. Operare secondo logiche aziendali ed impostare una struttura realmente efficace creando funzioni come quella finanziaria o quella del marketing, potrebbe essere un primo passo verso l'allineamento delle società sportive al modello d'impresa.

Ogni società viene gestita in modo diverso, con peculiarità che variano sia in base alle disposizioni dettate dal soggetto proprietario, sia in base alle caratteristiche del contesto socio-economico in cui è inserita. Possono essere quindi individuati 4 modelli di gestione societaria da parte della proprietà⁴⁶:

- “A public business”: si tratta del modello utilizzato dai club calcistici che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario. Questo modello garantisce un'ampia possibilità di reperire i fondi necessari, ma sottopone l'operato aziendale a una grande attenzione da parte degli azionisti riguardo alle condizioni economico-finanziarie.
- “It's my party”: il club è detenuto da un unico proprietario, ricco e potente, che gestisce la società in maniera diretta. Il soggetto mette a disposizione del club grandi fonti finanziarie senza curarsi di eccessivi deficit in quanto lo scopo primario è l'ottenimento di successi sportivi. Questo sistema, tuttavia, appare estremamente rischioso data la totale dipendenza dagli apporti del magnate⁴⁷.
- “A popular club”: è un modello basato sull'azionariato popolare che prevede la gestione del club da parte di una figura eletta dai soci stessi. I proprietari delle quote sono spinti dall'emotività e dalla passione verso il club, e dunque l'aspetto sportivo viene prima di quello finanziario. Il problema di questo tipo di organizzazione risiede nel rischio che i continui cambiamenti riguardanti la presidenza della società possono portare a modifiche degli indirizzi strategici. La democrazia inoltre può portare all'elezione di soggetti non sempre ben voluti da tutti gli elettori.

⁴⁵ Franco Rubino, *Approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, Francoangeli, 2004

⁴⁶ Jean-Christophe Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

⁴⁷ Nel 2012 lo sceicco Al-Thani decise di abbandonare la presidenza del Màlaga Club de Futbol dopo essersi reso conto degli enormi investimenti necessari per competere a livello nazionale con le superpotenze spagnole Barcellona e Real Madrid. L'emiro aveva rilevato la società nel 2010 manifestando sin da subito l'intenzione di portare il club ai vertici nazionali attraverso ingenti spese.

- “A family affair”: si tratta del sistema che solitamente caratterizza la gestione dei piccoli club, similmente a ciò che avviene nelle imprese gestite a livello familiare. I presidenti investono risorse della famiglia e si occupano direttamente della gestione della società, coadiuvati da pochi soggetti. La gestione del club secondo questa metodologia presenta dei grossi limiti economico-finanziari nei termini delle risorse che la famiglia può mettere a disposizione, ma anche problemi di tipo manageriale connessi alla resistenza dei proprietari a delegare la direzione della società a figure esterne dotate delle competenze specifiche necessarie oggi più che mai.

Il raggiungimento degli obiettivi stabiliti da una società è affidato all'area del management, la funzione responsabile della direzione e del coordinamento delle varie unità aziendali e delle loro funzioni. I top manager definiscono l'obiettivo finale per cui l'organizzazione lotterà e determinano l'orientamento strategico che prenderà per raggiungerlo⁴⁸. I manager di livello inferiore si occupano invece di stabilire obiettivi intermedi, sempre in linea con quanto stabilito dai vertici. Nelle società sportive queste funzioni manageriali vengono solitamente svolte da un nucleo direttivo guidato dal presidente che viene affiancato dall'Amministratore delegato, dal Direttore generale e dal Segretario amministrativo.

Il modello organizzativo adottato dalle principali società per la gestione dell'area tecnica prevede la presenza di uno staff scelto dal Consiglio d'amministrazione o direttamente dal presidente stesso, che ha la sua figura più importante nel Direttore sportivo. Il cosiddetto “DS” è un professionista cui compete l'allestimento dell'organico tecnico della prima squadra e la supervisione dell'attività sportiva della società, tenendo costantemente aggiornata la dirigenza e i vertici aziendali. Si tratta quindi di un ruolo di collegamento tra la l'area tecnica, squadra e allenatore, e l'organo direttivo dell'azienda.

Una particolare modalità di gestione dell'area tecnica è riscontrabile nel modello inglese, dove molto spesso la figura del DS si fonde con quella dell'allenatore nel “football manager”, che si occupa delle principali attività strettamente calcistiche, dal reclutamento dei giocatori all'organizzazione delle squadre giovanili. Il modello britannico, con l'evolversi dei tempi e delle situazioni, mostra però delle carenze: oggi, di fronte all'evoluzione dell'industria calcio, per gestire aree di strategica importanza sta diventando sempre più importante la presenza di operatori con specifiche competenze.

⁴⁸ Richard L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Maggioli Editore, 2013

CAPITOLO 2 – ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CLUB

*«È giusto che il calcio viva con i propri ricavi. Perché va bene il mecenate, ma quando il mecenate si stacca sono guai. È giusto che si spenda non più di quanto si ricava, anche nell’ottica del fair play UEFA. L’ideale per un amministratore di una società di calcio è che i ricavi siano composti per un terzo dal commerciale, per un terzo dalle tv e per un terzo dallo stadio. È quello l’obiettivo finale»
(Adriano Galliani, 2012⁴⁹)*

2.1 INTRODUZIONE

Si è già detto di come il business riguardante il settore calcistico sia cresciuto esponenzialmente nell’ultimo decennio e, dunque, della grande importanza che acquisito la componente economico-finanziaria all’interno delle società. L’enorme crescita del fatturato dei club ha portato con sé un aumento altrettanto elevato dei costi, obbligando di fatto le società a porre attenzione all’equilibrio economico-finanziario in quanto l’insorgere di problemi relativi a questo ambito potrebbe comportare conseguenze estremamente gravi.

L’analisi economico-finanziaria dei club è inoltre entrata con forza tra le priorità del management a seguito dell’introduzione delle regole del Fair Play Finanziario nel 2011 da parte della UEFA. Le società sono infatti costrette a fare molta attenzione al rapporto tra costi e ricavi, oltre che al livello dell’indebitamento, in quanto sostanzialmente non è più permesso “spendere più di quanto si guadagna”⁵⁰.

Questo capitolo si focalizza sull’analisi delle principali componenti di ricavi e costi operativi che contraddistinguono le aziende calcistiche, non considerando volutamente gli effetti sul risultato economico connessi alla gestione del parco calciatori, in quanto si tratta di una componente di reddito estremamente variabile e dipendente dalle strategie dei singoli club.

⁴⁹ Sponsor Milan, crescono i ricavi: 85 milioni. Cantiere San Siro, La Gazzetta dello Sport, 9 novembre 2012

⁵⁰ Gianni Infantino, segretario generale UEFA, 2011

2.2 I RICAVI

L'organizzazione della squadra necessita in ogni stagione di ingenti disponibilità economiche per coprire gli elevati costi che la società deve sostenere in relazione all'acquisto di nuovi calciatori in sede di calciomercato e al rinnovo dei contratti degli stessi. I club si muovono, dunque, alla ricerca di nuove fonti di ricavi per evitare il ricorso all'indebitamento bancario e poter essere competitivi sul mercato⁵¹. L'obiettivo è certamente quello di aumentare sempre più il proprio fatturato, potendo in tal modo autofinanziarsi nell'ottica di economicità della gestione.

Nell'ultima stagione le migliori venti società calcistiche hanno evidenziato l'enorme crescita del settore facendo registrare un incremento dei ricavi del 12%, arrivando così ad un totale record di 7,4 miliardi di euro⁵².

Le principali aree di business in cui operano le società calcistiche sono quelle del calcio professionistico in senso stretto, dei diritti televisivi ad esso collegati e delle attività pubblicitarie e commerciali.

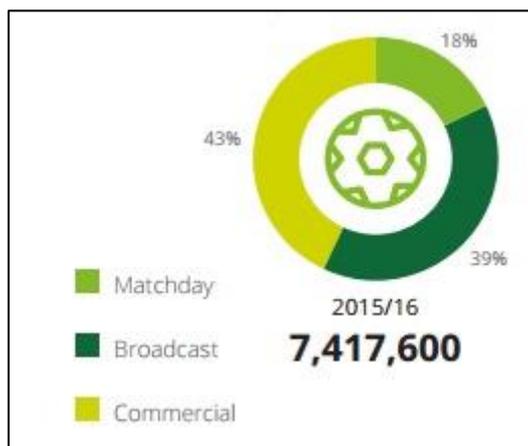


Figura 5 - Il fatturato dei Top20 club

Fonte: analisi Deloitte

L'attività tradizionale delle società di calcio professionistiche consiste nella vendita di biglietti singoli e abbonamenti stagionali per assistere alle partite disputate dalla squadra nel proprio stadio nell'ambito delle varie competizioni. I ricavi erano inizialmente costituiti da questa sola voce, mentre con lo sviluppo dei mass media il peso specifico di questa tipologia si è ridotto notevolmente. La crescita registrata negli ultimi anni è infatti trainata perlopiù dai diritti televisivi e dai ricavi commerciali, che nel complesso rappresentano più del 90% dei ricavi incrementali.

⁵¹ Jean-Christophe Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

⁵² Deloitte, *Football Money League 2017*

Gli eventi sportivi, il calcio primo tra tutti, rappresentano oggi uno dei prodotti di maggiore interesse per le emittenti televisive e occupano una posizione rilevante nei loro palinsesti grazie alla loro capacità di attrarre un enorme numero di spettatori. Lo sviluppo delle pay-tv e la conseguente commercializzazione dei diritti televisivi ha garantito l'apporto di ingenti introiti nelle casse dei club, tanto che oggi i proventi connessi alla vendita dei diritti televisivi rappresentano la "fetta" più importante del fatturato della maggior parte delle società.

I dirigenti hanno inoltre dato il via a una numerosa serie di attività commerciali per cercare di valorizzare sempre più il brand del club tentando di aprirsi delle nuove vie di mercato sia sotto forma di accordi di sponsorizzazione che attraverso la vendita dei propri prodotti⁵³. Questa tipologia di ricavi gode del grande beneficio di non dipendere troppo dall'andamento delle performance calcistiche, garantendo una quota importante di risorse anche in periodi poco "felici" dal punto di vista sportivo⁵⁴. In generale si può notare come all'aumentare del fatturato cresca il peso specifico dei ricavi commerciali mentre si riduca l'importanza dei proventi dalla vendita dei diritti televisivi; sono dunque questi gli introiti che fanno maggiormente la differenza tra i primi 5 club e il resto delle società.

| TEAM | MATCHDAY | BROADCASTING | COMMERCIAL |
|-------|----------|--------------|-------------|
| TOP20 | 17,1 | 43,4 | 39,5 |
| TOP10 | 19 | 37 | 44 |
| TOP5 | 18 | 32,6 | 49,4 |

Tabella 3 - Composizione ricavi per classi di fatturato

Fonte: rielaborazione da dati Deloitte

Accanto alle tradizionali fonti di reddito, altri possibili guadagni per le società di calcio derivano dallo sfruttamento della new economy, ovvero quelle attività strettamente connesse allo sviluppo delle nuove tecnologie di rete. Si parla in questo caso di attività come la vendita online dei prodotti della squadra oppure l'utilizzo di piattaforme di streaming per permettere ai tifosi di seguire le partite anche senza disporre di una televisione.

⁵³ Franco Rubino, *Approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, Francoangeli, 2004

⁵⁴ È emblematico il caso del Manchester United che, nonostante della annate al di sotto dei propri standard, nell'ultima stagione ha riconquistato il primo posto nella classifica dei club più ricchi. L'enorme crescita del fatturato è stata dovuta per la maggior parte alla stipula di contratti di sponsorizzazione con cifre da capogiro. Il successo economico dei *Red Devils* è probabilmente dovuto alla grande popolarità del brand che lo rende di fatto il club più famoso al mondo.

2.2.1 I ricavi da diritti televisivi

I diritti televisivi rappresentano la possibilità di riprendere e trasmettere, in diretta o in differita, in televisione le partite di calcio. Più in generale si può parlare di diritti multimediali, estendendo di fatto il discorso a tutte le altre piattaforme in grado di trasmettere l'incontro. Si può in tal senso fare una distinzione tra i diritti multimediali tipicamente "tradizionali", ovvero quelli televisivi e quelli radiofonici, e quelli innovativi, basati sull'utilizzo di piattaforme moderne come lo streaming su siti internet.

Si tratta senza dubbio della tipologia di ricavo che più delle altre ha incentivato la rivoluzione del sistema calcistico in un business. La vendita dei diritti di trasmissione delle manifestazioni calcistiche, infatti, non solo ha consentito ai club di aumentare enormemente le proprie fonti di ricavo, ma allo stesso tempo ha permesso al calcio di attrarre spettatori in ogni parte del pianeta⁵⁵. La vendita dei diritti televisivi consente oggi alle società di calcio di ottenere introiti pari a circa il 50% del fatturato totale nella media delle leghe "Big Five"⁵⁶, una componente determinante per l'equilibrio economico-finanziario dei club. Questi dati hanno comportato nel tempo un sostanziale rovesciamento di quelli che erano i ruoli delle controparti: da una situazione in cui le leghe stabilivano il calendario di campionati e coppe e le emittenti televisivi adattavano a ciò il proprio palinsesto, oggi sono le televisioni stesse ad imporre date e orari di gioco in base alle proprie esigenze. Questa situazione ha determinato il malcontento soprattutto del pubblico dello stadio, il cui potere è, tuttavia, ormai fortemente calato di fronte alla numerosa e maggiormente remunerativa platea televisiva.

Data l'importanza economica di tali accordi, la scelta del modello di contrattazione è estremamente importante nei singoli paesi. Esistono infatti due differenti modalità di cessione dei diritti televisivi:

- Individuale: le singole società firmano accordi con le varie emittenti televisive per ciò che riguarda la trasmissione delle proprie partite. Questa formula determina un inevitabile disparità negli introiti, favorendo fortemente i proprietari delle grandi squadre, i quali dispongono di un maggiore potere contrattuale rispetto agli altri club, godendo di un maggiore bacino d'utenza. Questo sistema comporta un forte rischio di svalutazione del campionato in quanto il crescente divario potrebbe annullare l'interesse del pubblico.
- Collettiva: la vendita è effettuata congiuntamente da tutte le squadre attraverso l'organo calcistico di riferimento e i proventi sono ripartiti tra le società secondo regole stabilite in un

⁵⁵ I dati pubblicati sul sito ufficiale della FIFA parlano di oltre un miliardo di telespettatori per la finale della Coppa del Mondo del 2014 tra Argentina e Germania. Questo dato ha permesso di superare una serie di record in questo ambito.

⁵⁶ Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2016*

momento antecedente, solitamente una parte in modo equo e una parte proporzionale ai risultati conseguiti con l'attività sportiva e al bacino d'utenza. La vendita congiunta permette di ridurre la forbice finanziaria tra i grandi club con elevato potere contrattuale e quelli piccoli, attraverso un sistema di regole appropriato. Inoltre, la vendita collettiva permette alle società di sfruttare il proprio potere contrattuale in modo congiunto riuscendo a stipulare accordi più remunerativi.

Il mercato dei diritti televisivi calcistici in Europa è cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni in seguito alla stipula di una serie di contratti molto profittevoli nelle leghe di primo livello.

I dati raccolti dalla società KPMG presentano i principali accordi riguardanti la vendita dei diritti televisivi domestici in essere nella stagione 2016/17⁵⁷ (*Figura 6*). Di seguito si propone un'analisi dei contratti attualmente in vigore nei principali campionati europei.

La Premier League si è confermata nella veste di campionato più ricco al mondo aumentando il divario con le altre leghe in seguito all'accordo trovato con Sky e BT Group per una cifra pari a 5,14 miliardi di sterline⁵⁸. L'accordo siglato nel 2015 è entrato in vigore nel 2016 ed avrà una durata triennale. L'enorme apporto economico al campionato inglese da parte delle televisioni, tuttavia, non si limita a questo accordo in quanto le stime parlano di un'ulteriore somma di 3 miliardi di sterline proveniente dal mercato internazionale⁵⁹. Si tratta ovviamente di cifre senza precedenti nel panorama calcistico e questo è sicuramente dovuto ad una serie di fattori che risiedono nell'organizzazione del sistema inglese, primo tra tutti il sistema di ripartizione dei proventi della vendita dei diritti televisivi stessi. La Premier League, inoltre, impedisce ad una singola emittente di acquistare l'intero pacchetto di partite da una lato favorendo in questo modo lo sviluppo di un'asta competitiva tra le varie emittenti, ma dall'altro lato non permettendo agli spettatori di godersi tutte le partite attraverso un singolo abbonamento.

La Liga spagnola è al momento la seconda lega calcistica per ricavi di questa tipologia. La vendita del pacchetto triennale (a partire dalla stagione 2016/17) dei diritti televisivi ha fatto registrare un aumento esponenziale del loro valore in seguito al passaggio al meccanismo di negoziazione collettiva imposto con il "Real Decreto"⁶⁰. La Liga era rimasta, fino al momento della riforma, l'unica lega tra quelle principali europee ad adottare un meccanismo di contrattazione individuale

⁵⁷ *Premier League broadcasting rights are several times higher than those of other major leagues: does the countries' macro-economy justify such a major difference?*, KPMG, 26 gennaio 2016

⁵⁸ Il valore dell'accordo di vendita dei diritti televisivi domestici della Premier League è stato stimato da KPMG pari a circa 7,1 miliardi di euro utilizzando il tasso di cambio medio del 2015.

⁵⁹ *Premier League set for £3bn windfall from global TV rights as rival broadcasters slug it out to screen England-based superstars*, Daily Mail, 8 ottobre 2015

⁶⁰ Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de Abril

che si era tradotto in forti squilibri tra le due superpotenze Barcellona e Real Madrid e tutte le altre compagini societarie, oltre a determinare un prezzo di vendita relativamente basso.

La Serie A occupa la terza posizione in questa particolare classifica, ma il dato per una serie di motivi non può far affatto sorridere gli addetti ai lavori. Il sistema calcistico italiano sta vivendo sicuramente un periodo economicamente poco florido, dovuto tra i vari motivi anche all'arretratezza degli impianti sportivi e al basso sfruttamento dell'area commerciale delle società. Inoltre, il dominio incontrastato della Juventus nelle ultime stagioni⁶¹ non ha certamente avvicinato molti spettatori, sempre più alla ricerca di eventi incerti e dal finale sorprendente. In Italia è al momento in vigore dal 2015 un accordo triennale dal valore di circa 945 milioni di euro a stagione, un aumento del prezzo di negoziazione di poco superiore del 10% rispetto al precedente accordo. L'obiettivo dell'organo amministrativo della lega calcistica per l'estate 2017 è sicuramente quello di ottenere un accordo più remunerativo per quanto concerne la vendita dei diritti di trasmissione per il prossimo triennio.

Il quarto posto fatto registrare dalla Bundesliga tedesca non rispecchia, invece, quanto di buono fatto negli ultimi anni. L'accordo di vendita dei diritti televisivi al momento in vigore è al suo ultimo anno e dalla prossima stagione avrà effetto il nuovo accordo che renderà il campionato tedesco secondo solo a quello inglese in questa graduatoria. La federazione calcistica tedesca ha infatti annunciato un accordo quadriennale dal valore di 4,64 miliardi di euro, simbolo dell'enorme crescita del calcio tedesco⁶².

La Ligue 1 francese, infine, si conferma come campionato "meno ricco" sotto questo profilo. Questo è dovuto alla quasi totale assenza di giocatori prestigiosi, con l'unica eccezione della squadra della capitale, il Paris-Saint-Germain, che negli ultimi anni ha dominato in modo pressoché incontrastato nel campionato. Attualmente le squadre del campionato francese possono beneficiare di un accordo quadriennale stipulato nel 2014 con Canal+ e beIN SPORTS per una cifra vicina ai 3 miliardi di euro⁶³.

⁶¹ Il 21 maggio 2017, in seguito della vittoria casalinga per 3-0 ai danni del Crotone, la Juventus si è laureata Campione d'Italia per la sesta volta consecutiva, un record senza precedenti per il campionato italiano.

⁶² *TV-rechte: 4,64 Milliarden Euro für vier Spielzeiten ab 2017/2018*, DFB, 9 giugno 2016

⁶³ *Record sum paid for Ligue 1 TV rights*, Ligue 1, 4 aprile 2014

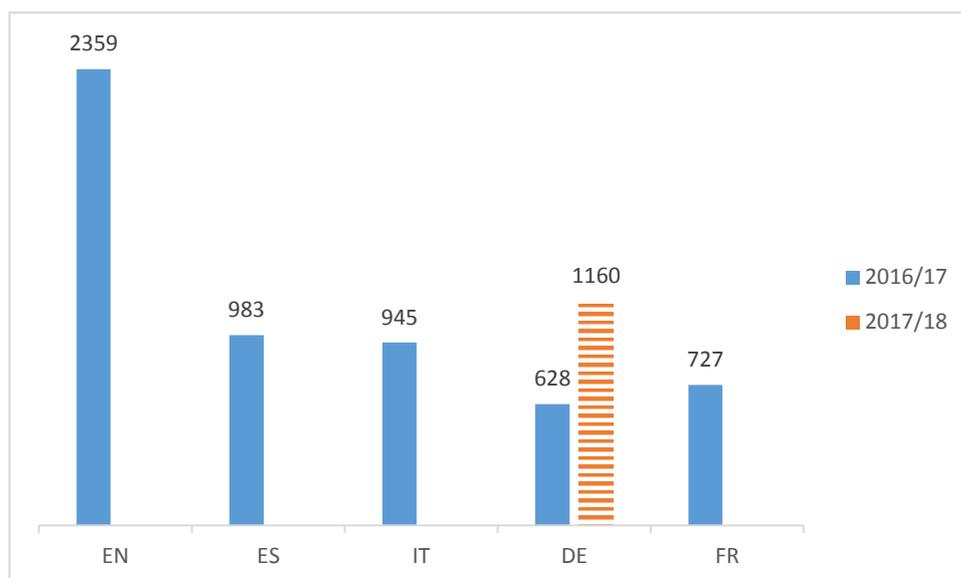


Figura 6 - Il mercato dei diritti televisivi domestici nelle leghe Big Five Fonte: rielaborazione da dati KPMG

Si è detto in precedenza di come l'attrattiva di un torneo sia fortemente condizionata dall'incertezza del risultato, sia della singola partita che della competizione in generale. L'incertezza del risultato, a sua volta, non può che dipendere da una condizione di equilibrio economico-finanziario che caratterizzi il settore, e che quindi eviti il formarsi di posizioni dominanti. In questo contesto si inseriscono i meccanismi di ripartizione degli incassi dalla vendita dei diritti televisivi poiché, essendo questi ultimi la componente di reddito principale delle società calcistiche, una loro distribuzione iniqua favorirebbe il crearsi di situazioni di disparità. Analizzando le differenti metodologie per la ripartizione utilizzate nelle principali leghe europee si può notare come vengano adottati combinazioni sempre differenti che ruotano attorno a 3 macro-principi comuni (Figura 7):

- Una quota distribuita in parti uguali fra tutti i partecipanti
- Una quota dipendente dai risultati sportivi
- Una quota dipendente dalla capacità di attrazione del club, sia essa per seguito sportivo, per visibilità sul mercato o per popolazione nell'area di provenienza

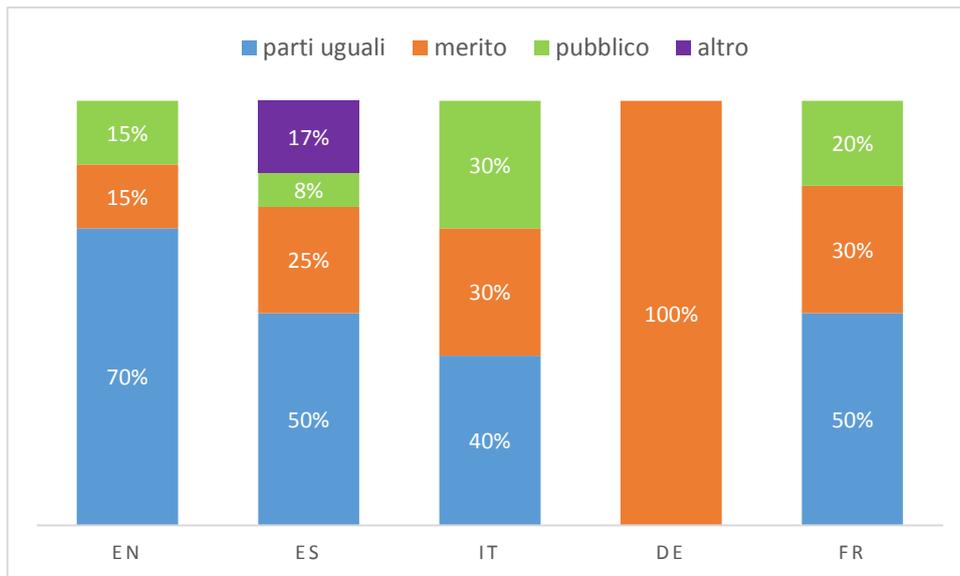


Figura 7 - Criteri di ripartizione dei diritti televisivi Fonte: tifosi bilanciato.it da dati Leghe

La Premier League, comunemente riconosciuta come il campionato più competitivo, presenta il metodo di ripartizione più equo in assoluto, con il 70% delle risorse divise in parti uguali. La lega inglese opera una distinzione tra la quota proveniente dai diritti domestici e quella derivante dalla commercializzazione globale. La prima viene divisa secondo il criterio “50-25-25” ovvero il 50% in parti uguali, un 25% in relazione al piazzamento in classifica e il restante 25% in relazione al numero di match trasmessi. Bisogna sottolineare come quest’ultima componente è caratteristica del sistema anglosassone poiché la Premier League non vende tutti i match previsti dal calendario, ma solo una parte; si premiano in tal modo le squadre più blasonate i cui match sono trasmessi più volte rispetto alle cosiddette “piccole”. I proventi derivanti dalla commercializzazione internazionali sono, invece, suddivisi in modo totalmente equo tra le società⁶⁴.

In Spagna con il già citato Real Decreto-ley n. 5/2015 c’è stata una grossa trasformazione anche al sistema di ripartizione dei proventi. Con il sistema individuale i due top club spagnoli riuscivano ad accaparrarsi oltre il 40% degli introiti e, dunque, si rendeva necessario un cambiamento. Il sistema adottato prevede una prima ripartizione del montepremi tra la Liga e la Liga Adelante, seconda serie spagnola, secondo una proporzione 90:10. Successivamente la suddivisione fra le squadre avviene secondo quattro criteri: 50% in parti uguali, 25% secondo i risultati maturati nelle ultime 5 stagioni, 1/3 del residuo basato sulla capacità di attrarre i tifosi e la restante parte in relazione al contributo della squadra alla visibilità del campionato⁶⁵. Per fare accettare l’accordo a Real Madrid e Barcellona sono state introdotte delle clausole di salvaguardia⁶⁶ che prevedono:

⁶⁴ How much money do clubs receive from the distribution of broadcast rights?, Premier League, 16 settembre 2016

⁶⁵ Art. 4, Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de Abril

⁶⁶ Disposición transitoria segunda, Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de Abril

- Se quanto ottenuto dalla vendita dei diritti televisivi fosse inferiore a quanto ottenuto nella stagione 2014/15, la ripartizione avviene secondo criteri proporzionali alla stagione 2014/15
- Se il nuovo sistema dovesse creare situazioni di deficit per alcune squadre rispetto a quanto ottenuto nella suddetta stagione le squadre in surplus vedranno ridursi la propria quota fino all'annullamento del deficit

Il sistema italiano opera sulla base del Decreto Legislativo n. 9 del 09.01.2008 (cosiddetta «Legge Melandri»), con il quale è stato reintrodotta il sistema della distribuzione centralizzata dei diritti. La ripartizione avviene secondo 3 criteri⁶⁷:

- Una quota pari al 40% viene suddivisa in parti uguali tra tutti i club
- Una quota pari al 30% viene attribuita ai club secondo il bacino d'utenza: il 25% secondo il numero di sostenitori e il restante 5% in relazione ai residenti del Comune
- Una quota pari al 30%, infine, viene ripartita secondo i risultati dell'ultima stagione (5%), dell'ultimo quinquennio (15%) e per quelli delle restanti stagioni a partire dal 1946 (10%)

La Lega ha tuttavia deciso di applicare dei piccoli cambiamenti per la ripartizione delle risorse relative al periodo 2015-2018. È stato infatti stabilito che i 115,3 milioni di euro, che costituiscono le risorse incrementalmente rispetto a quanto ricevuto nel precedente periodo, saranno suddivisi per il 40% in parti uguali e per il restante 60% secondo un criterio meritocratico relativo all'ultimo piazzamento in classifica⁶⁸.

La Bundesliga prevede una ripartizione con la Bundesliga 2, un po' come avviene nel caso spagnolo, con un rapporto pari a 79:21. Il meccanismo di distribuzione della quota nazionale è basato sul merito sportivo e tiene conto delle classifiche dell'ultimo quadriennio assegnando dei punti, da 36 a 1 a partire dal primo classificato, che sono poi moltiplicati per dei coefficienti di ponderazione; al termine del calcolo emerge una classifica usata per ripartire i proventi affinché il primo ottenga il doppio dell'ultimo. La quota internazionale è invece suddivisa per il 63,3% del totale sulla base della posizione in classifica e per la restante parte in base al contributo dato alla creazione del coefficiente UEFA nazionale. Con una decisione presa dal Consiglio di amministrazione della DFL nello scorso mese di novembre vi sarà una modifica dei criteri che tra gli altri prevedrà l'introduzione di un parametro per premiare l'utilizzo dei giocatori U23 e una quota pari al 25% della componente internazionale suddivisa in parti uguali⁶⁹.

Per la ripartizione degli incassi derivanti dagli accordi con le emittenti televisive anche la Ligue 1 francese adotta un sistema fondato su 3 criteri: 50% in parti uguali, 21% sulla base dell'audience

⁶⁷ Art. 25, Decreto Legislativo 9 gennaio 2008 n. 9

⁶⁸ *Diritti tv: Juve 103,1 milioni, Milan 80,3, Inter 78,2 Roma 72,7 milioni, Napoli 69,7 Lazio 55,4 milioni, Fiorentina 51,2*, Corriere Dello Sport, 11 marzo 2016

⁶⁹ *In Bundesliga ripartizione dei diritti tv ancora più "democratica"*, Il Sole 24 Ore, 6 dicembre 2016

televisiva e restante parte attribuita in relazione ai risultati dell'ultima stagione e, per una piccola parte, ai risultati cumulati del quadriennio⁷⁰.

Un modo corretto per poter confrontare i diversi sistemi di ripartizione, tanto diversi tra loro, è l'utilizzo del "first-to-last" ratio. Tale metodo calcola il rapporto tra la società che ha ricevuto di più e quella che ha avuto di meno, analizzando di fatto il livello di disparità creato dal sistema. Da questa analisi (Figura 8) si deduce come la Serie A sia diventata la lega meno equa in assoluto in seguito alla riforma spagnola che ha visto parzialmente ridurre il divario tra le 2 "big" e tutto il resto del campionato. La Premier League, al contrario, conferma la nomea di campionato più competitivo attraverso un sistema che permette alla squadra più "ricca" di ricevere solo il 50% in più rispetto a quanto ricevuto da quella che prende la quota minore.

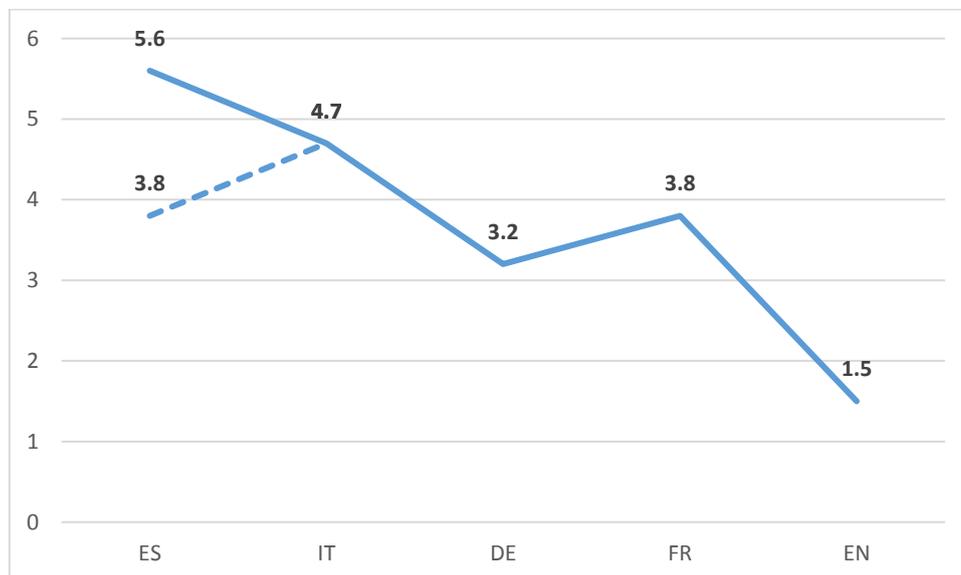


Figura 8 - Il rapporto first-to-last nelle Big Five Fonte: rielaborazione da dati Leghe⁷¹

2.2.2 I ricavi commerciali

I ricavi commerciali sono una tipologia di entrate estremamente varia, costituita da una serie di attività tra le quali spiccano certamente gli accordi di sponsorizzazione e il merchandising.

Il termine sponsor deriva dal latino spondeo, ossia promettere solennemente, garantire, assicurare.

Si tratta di accordi bilaterali che prevedono un obbligo per entrambe le parti: a fronte di un impegno

⁷⁰ Diritti TV in Ligue 1, l'analisi di FootBiz, Tifoso Bilanciato, 1 agosto 2012

⁷¹ Data l'incompletezza delle fonti a disposizione sono state prese in esame stagioni differenti: il report ufficiale della Premier League per la stagione 2015/16 e quello della Ligue 1 per la stagione precedente, una stima di AS per la situazione in Spagna in seguito alla riforma (2016/17), una simulazione de La Gazzetta Dello Sport dopo la modifica dei criteri per le risorse incrementali (2015/2016) e, infine, un prospetto del blog Fussball-geld.de per la ripartizione degli introiti in Bundesliga nella stagione 2015/16.

in capo all'azienda sponsor a finanziare una società, un evento o un atleta, la controparte ha il compito di pubblicizzare un determinato marchio.

Gli accordi di sponsorizzazione rientrano comunemente nella definizione di propaganda, ovvero tutte quelle iniziative che l'impresa può attivare per assicurarsi l'attenzione dei consumatori al fine di promuovere il proprio marchio⁷². Si colloca nell'ambito della propaganda e non in quello della pubblicità in quanto con essa ci si limita a promuovere un brand, e non si comunicano le caratteristiche specifiche del prodotto.

L'interesse degli sponsor per il calcio è ovviamente collegato allo sviluppo dei mass media che permettono la distribuzione mondiale degli eventi sportivi. Oltre a ciò lo sport trasferisce anche una serie di valori (dinamicità, gioventù, forza, correttezza) che possono essere ricollegati indirettamente alle aziende sponsor, le quali ne traggono dunque un beneficio di immagine non indifferente⁷³.

Le aziende maggiormente propense all'utilizzo della sponsorizzazione del calcio come veicolo di diffusione del proprio marchio sono quelle che producono beni di largo consumo. Tali aziende, dovendo operare di fronte a una domanda oltremodo "polverizzata" dei loro prodotti, e avendo di conseguenza la necessità di farsi conoscere da una grande massa di persone, hanno scelto di utilizzare il veicolo-calcio che, dato il suo enorme seguito, risponde in maniera egregia a questa esigenza⁷⁴.

Le sponsorizzazioni rivestono oggi un ruolo centrale nella composizione del fatturato delle società di calcio. I costi che esse devono sostenere, infatti, sono talmente elevati che anche una società dilettantistica, senza questo intervento esterno, non riuscirebbe a farvi fronte⁷⁵. Generalmente si possono classificare gli accordi di sponsorizzazione all'interno di tre grandi tipologie:

- Main sponsor: sponsor ufficiale della società, messo in evidenza sulle magliette indossate dai calciatori durante le partite
- Sponsor tecnico: fornitore del materiale sportivo
- Fornitori ufficiali e sponsor istituzionali: aziende che legano il proprio nome alla squadra, il cui brand comparirà nei cartelloni pubblicitari e in occasioni di eventi di vario genere

Il principale obbligo delle società sportive è, dunque, quello di veicolare il segno distintivo dello sponsor attraverso apposizione dello stesso sui capi d'abbigliamento della squadra, nei limiti consentiti dalla Federazione di appartenenza, e, talvolta, anche attraverso altri mezzi come cartelloni pubblicitari a bordo campo o messaggi sonori. Spesso rientra nel contratto anche la

⁷² Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, 2012, 14a Ed.

⁷³ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999

⁷⁴ Luigi Marzola, *L'industria del calcio*, Roma, NIS, 1990

⁷⁵ Gianni Trovati, *Sponsor ergo sum: l'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive*, Bradipolibri, 2012

concessione del diritto in capo all'azienda sponsor di utilizzare il logo del club a scopi promozionali o la possibilità di far partecipare gli atleti più prestigiosi e rappresentativi della squadra in qualità di testimonial a manifestazioni organizzate dallo sponsor.

Il corrispettivo prevede solitamente una base fissa più una componente variabile connessa al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi. Le squadre più blasonate, godendo di maggiore visibilità e seguito, possono riuscire a ottenere accordi estremamente lucrativi mentre le cosiddette "piccole" devono accontentarsi di stipulare contratti a cifre più basse. Il contratto di sponsorizzazione, inoltre, può prevedere l'esclusiva, ossia il divieto per lo sponsee⁷⁶ di stipulare contratti con altre aziende oppure si può avere solo una clausola di salvaguardia che permetta alla società sportiva di contattare altre aziende purché non operino nello stesso settore del main sponsor. I club, inoltre, hanno la facoltà di far sponsorizzare il proprio stadio, ottenendo così un aiuto finanziario per sostenere gli enormi costi di gestione dell'impianto. L'azienda sponsor in questo modo acquisisce i cosiddetti "naming rights" dello stadio e affianca il proprio nome a quello dell'impianto, garantendosi di fatto una forma di promozione perpetua. Questa pratica è particolarmente diffusa in Inghilterra e Germania, ovvero quei paesi nei quali, come si vedrà nel paragrafo 2.2.3, lo sviluppo degli impianti sportivi è sicuramente molto più avanzato rispetto al resto dei paesi. Tra i casi più celebri si ricordano l'Allianz Arena di Monaco di Baviera, l'Etihad Stadium di Manchester, casa del Manchester City, e l'Emirates Stadium di Londra che ospita le partite casalinghe dell'Arsenal.

La rivista Forbes ha stilato una classifica dei principali accordi di sponsorizzazione in vigore tra le varie aziende e i top club europei. La classifica prende in considerazione i ricavi provenienti dal main sponsor, quelli derivanti dallo sponsor tecnico e quelli relativi alla cessione dei naming rights dello stadio.

| SQUADRA | SPONSOR TECNICO | | MAIN SPONSOR | |
|-------------------|-----------------|-----|----------------|----|
| | | | | |
| Real Madrid | Adidas | 158 | Fly Emirates | 34 |
| Manchester United | Adidas | 107 | Chevrolet | 80 |
| Bayern Monaco | Adidas | 68 | T-Mobile | 34 |
| Chelsea | Adidas | 41 | Yokohama Tyres | 57 |
| Arsenal | Puma | 43 | Fly Emirates | 43 |

Tabella 4 - I principali accordi di sponsorizzazione Fonte: rielaborazione dati Forbes.com

⁷⁶ In un contratto di sponsorizzazione lo sponsee è il soggetto che è tenuto ad esibire il marchio dello sponsor a fronte di un corrispettivo

La sponsorizzazione riguarda anche i singoli atleti, i quali danno il proprio consenso a partecipare alle campagne pubblicitarie delle aziende sponsor in cambio di un corrispettivo che possa innalzare ulteriormente i propri introiti. In questo modo lo sponsor cerca di legare il proprio marchio al singolo atleta al fine di “fidelizzare” un certo tipo di pubblico al prodotto abbinandolo a un personaggio famoso. Il singolo soggetto può pubblicizzare tutti i marchi che vuole, a condizione che siano limitati al minimo i conflitti con lo sponsor della squadra in cui milita⁷⁷.

Il concetto di merchandising fa invece riferimento a quelle attività attraverso le quali le società di calcio commercializzano prodotti di svariata natura, anche extrasportiva, contraddistinti dal segno distintivo del club o di uno dei giocatori. Si va da prodotti di abbigliamento sportivo ad articoli ad essi collegati, per giungere ad altri “lontani” dall’attività sportiva, ma che comunque possono far presa sul senso di appartenenza dei tifosi di una determinata squadra.

L’attività di merchandising può essere svolta direttamente dall’impresa sportiva o, in alternativa, affidando il compito ad altre aziende commerciali attraverso dei contratti di *licensing*. Con questo genere di accordi l’impresa cede ad un’altra il diritto di utilizzazione e riproduzione del proprio marchio per contraddistinguere i prodotti da questa offerti, a fronte del pagamento di precise *royalties* che sono stabilite in parte in via forfettaria e in parte in relazione ai ricavi ottenuti dalla vendita dei prodotti. Il vantaggio principale per la società di calcio risiede nella possibilità di ottenere ricavi aggiuntivi senza dover sostenere pesanti costi di gestione, mentre lo svantaggio di questo canale è dato dal minore controllo sull’effettivo utilizzo del proprio marchio⁷⁸.

Il Manchester United appare come un esempio da imitare in quanto riesce a ricavare attraverso la vendita diretta, attraverso negozi o via Internet, il 50% del fatturato relativo a tale tipologia di ricavi; le società italiane, al contrario, si limitano alla stipula di contratti di licenza. Lo sfruttamento diretto del merchandising è infatti subordinato ad una convinta lotta alla contraffazione che, specialmente in Italia, ha disincentivato lo svolgimento di queste attività.

L’ottenimento di ricavi di natura commerciale, attraverso entrambe le attività, risulta inevitabilmente connesso al valore del marchio dell’impresa. Il marchio di un’impresa costituisce uno dei fattori intangibili più importanti del loro patrimonio ed ha un’importanza fondamentale nell’orientare le strategie commerciali. Se fino a qualche decennio fa il marchio di un’impresa

⁷⁷ In molti ricorderanno il caso del calciatore tedesco Mario Götze che nell’estate del 2013 in occasione della conferenza stampa di presentazione con il Bayern Monaco, club storicamente targato Adidas, apparì con una maglietta raffigurante il logo della Nike. Il calciatore ricevette una multa molto elevata, ma il danno ormai era stato fatto.

⁷⁸ Alessandro Prunesti, *Comunicazione e marketing delle imprese sportive: dall’analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Milano, Francoangeli, 2008

sportiva acquisiva o perdeva valore solo in relazione all'andamento dei risultati agonistici, oggi le società di calcio programmano strategie di marketing e comunicazione in grado di accrescere il valore di mercato dei prodotti e dei servizi offerti.

La notorietà dell'impresa sportiva, tecnicamente conosciuta come *brand loyalty*, si riferisce al livello di riconoscibilità della quale il marchio dell'impresa sportiva gode nel suo mercato di riferimento. Il concetto di *brand loyalty* ha una fondamentale importanza nel mondo del marketing sportivo, in quanto esso costituisce il parametro di riferimento attraverso cui le aziende valutano l'efficacia delle loro attività di marketing.

Un elevato valore del brand garantisce ben tre vantaggi alle società calcistiche:

- Elevato seguito del pubblico anche in periodi di risultati negativi
- Un reddito complementare dato da accordi di sponsorizzazione e dalla commercializzazione dei diritti televisivi
- Un grande impatto mediatico

| SQUADRA | BRAND VALUE (\$ milioni) |
|-------------------|--------------------------|
| MANCHESTER UNITED | 1206 |
| BAYERN MONACO | 933 |
| REAL MADRID | 873 |
| MANCHESTER CITY | 800 |
| CHELSEA | 795 |

Tabella 5 - La classifica dei club secondo il Brand Value

Fonte: rielaborazione da dati Brandirectory

2.2.3 I ricavi da stadio

L'indicatore dei ricavi da stadio indica convenzionalmente l'insieme delle voci di guadagni realizzabili dalle società di calcio in corrispondenza delle partite. La gestione moderna dello stadio passa inevitabilmente per una serie di iniziative che vanno oltre la semplice funzione di luogo dove assistere alla partita tra le squadre⁷⁹. Gli stadi sono oggi delle strutture estremamente moderne con capienza limitata, con una progettazione pensata appositamente per il calcio⁸⁰, dotazione di *sky*

⁷⁹ Jean-Christophe Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

⁸⁰ Uno dei fattori che ha certamente allontanato gli amanti del calcio dagli stadi è l'oggettività difficoltà di vedere le partite a causa di una progettazione non finalizzata unicamente al calcio. La presenza della pista d'atletica nell'impianto implica una considerevole distanza tra gli spettatore e il terreno di gioco e ciò si sostanzia in un cattivo godimento dello spettacolo.

*boxes*⁸¹, sale riunioni e servizi commerciali di vario tipo. Questo consente di ottenere una serie di entrate aggiuntive rispetto al solo flusso di degli incassi settimanali delle partite.

I ricavi da stadio sono comunemente classificati all'interno di tre tipologie differenti:

- **Biglietti e abbonamenti:** sono le entrate classiche da stadio, che una società può percepire in anticipo rispetto all'erogazione del servizio o direttamente il giorno stesso della partita. Il biglietto garantisce l'ingresso di uno spettatore in un particolare settore dello stadio per assistere alla partita, mentre gli abbonamenti si riferiscono ad un pacchetto di partite acquistate insieme, solitamente con riferimento all'intera stagione calcistica.
- **Food and beverage:** riguarda i proventi dalla gestione di servizi per la vendita di cibo e bevande destinate al pubblico presente allo stadio.
- **Corporate hospitality:** complesso di spazi e iniziative presenti nell'area dello stadio che la società mette a disposizione dei suoi tifosi o di aziende partner, affinché l'intrattenimento offerto agli spettatori vada oltre i tradizionali 90 minuti di gara.

Le cosiddette *matchday revenues*⁸² rappresentano la più antica, e un tempo unica, fonte di guadagno per le società calcistiche; oggi, tuttavia, si tratta della componente minore del fatturato dei club. Questo dato non può di certo sorprendere in quanto l'avvento delle televisioni in campo sportivo, oltre ad aver allontanato progressivamente gli spettatori dallo stadio, permettendogli di seguire le partite "comodamente" da casa, ha portato somme di denaro senza precedenti nel settore calcistico. Le gestione degli stadi, tuttavia, non va assolutamente sottovalutata dalle imprese sportive poiché rimane comunque in grado di apportare importanti risorse finanziarie, contribuendo alla loro solidità economico-finanziaria. Il Manchester United, che anche in questo campo sembra poter fare scuola, ha ottenuto nell'ultima stagione 137,5 milioni di euro⁸³, poco meno di quanto fatto registrare complessivamente dal Napoli, quinta forza economica italiana.

In generale i paesi leader nel campo degli impianti sportivi, e del loro utilizzo, sono certamente l'Inghilterra e la Germania; si tratta, non a caso, dei paesi con il maggior numero di stadi di proprietà, rispettivamente 16 e 10, e con il maggior numero di stadi costruiti nel nuovo millennio, 7 e 11⁸⁴. In questi paesi gli impianti sono strutture all'avanguardia in grado di massimizzare l'intrattenimento dello spettatore permettendogli di godere dello spettacolo in perfetta comodità e con una serie di servizi aggiuntivi. Anche la Francia ha ricevuto un forte impulso alla modernizzazione degli impianti nell'ultimo quadriennio in quanto paese ospitante dei Campionati

⁸¹ Gli sky boxes sono delle stanze lussuose situate nella tribuna dello stadio che possono essere affittate per assistere alla partita dal loro interno. Queste "suite" sono dotate di tavolo per il pasto, poltrone, televisori e molti altri comfort.

⁸² Termine inglese corrispondente ai ricavi da stadio

⁸³ Deloitte, *Football Money League 2017*

⁸⁴ KPMG, *The 'Big Five' Stadia Landscape Ahead Of The 2016/2017 Season*

europei di calcio del 2016, ma al momento vi è un unico caso di stadio di proprietà, lo Stade des Lumieres di Lione.

In Italia ci troviamo, al contrario, in una situazione di incredibile arretratezza che vede la maggior parte degli stadi di proprietà pubblica e soli pochi esempi di questo genere (lo Juventus Stadium, la Dacia Arena di Udine e il Mapei Stadium del Sassuolo). La gestione degli stadi si limita alla sola apertura domenicale in occasione delle partite e la totale assenza di attività commerciali complementari. Gli impianti si presentano come strutture fatiscenti, inadatte per assistere ai match, e ciò ha portato al progressivo allontanamento degli spettatori che sempre più spesso preferiscono vedere la partita da casa. Molte società stanno valutando la possibilità di trovare una soluzione, ma sia la costruzione di nuovi impianti che la privatizzazione di quelli esistenti appaiono strade difficilmente percorribili per vari motivi come gli elevati costi, ma, soprattutto, un iter giuridico estremamente complesso. La gestione dello stadio da parte di enti pubblici, inoltre, consente alle amministrazioni di realizzare importanti introiti, il che le rende restie a rinunciarvi⁸⁵.

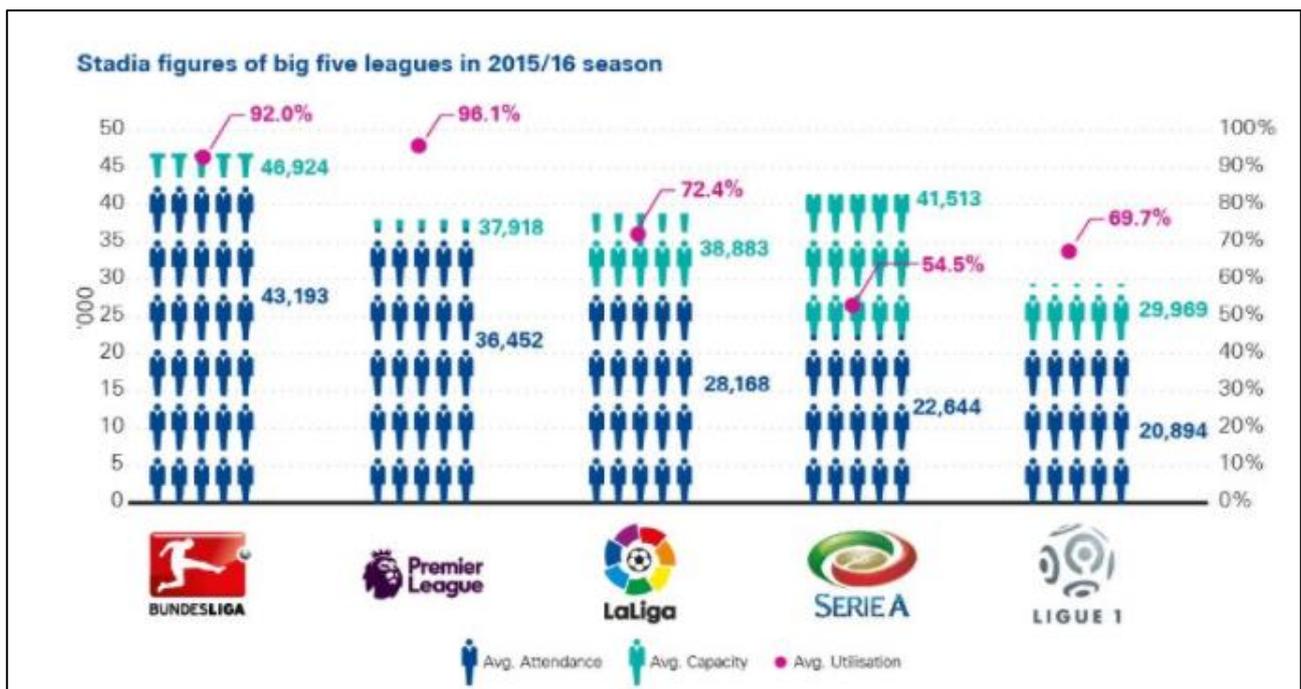


Figura 9 - Frequenza negli stadi nei campionati 'Big Five' Fonte: ricerca KPMG

⁸⁵ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999

2.3 LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO

Il settore calcistico è caratterizzato da un livello elevatissimo di spese che le società devono sostenere per rafforzare la squadra, venendo incontro alle richieste dei propri tifosi che desiderano che la propria squadra ottenga successi sportivi.

Le spese possono essere ripartite principalmente in quattro categorie: le spese per l'acquisto dei giocatori e i loro compensi, i costi per infrastrutture legate all'area sportiva come stadi e centri allenamento, i costi legati alle operazioni commerciali dei club e infine altri costi di varia natura come le spese amministrative e i costi delle trasferte.

Le spese principali dei club calcistici sono quelle legate alla sfera sportiva del club: ogni anno i tifosi esercitano una pressione affinché la società possa acquistare calciatori prestigiosi per portare la squadra a lottare per traguardi ambiti. Nell'ultimo ventennio abbiamo assistito a un progressivo aumento dei costi che le società hanno dovuto sostenere sia per acquisire i cartellini dei giocatori che per pagare i loro stipendi. Possiamo imputare questo incremento a due fattori: la sentenza Bosman che aumentato il potere contrattuale dei giocatori attraverso una liberalizzazione della circolazione, spingendo i dirigenti a stipulare contratti lucrativi e duraturi a fronte della minaccia di passare ad altre società, e al sempre maggiore numero di impegni previsti nel calendario delle società, le quali dunque necessitano di un parco giocatori estremamente numeroso⁸⁶.

Le spese per l'acquisto dei cartellini dei giocatori hanno raggiunto cifre elevatissime, facendo registrare ben 6 trasferimenti dall'ammontare superiore ai 70 milioni di euro negli ultimi 3 anni⁸⁷, in alcuni casi addirittura superiori ai 100 milioni⁸⁸. Bisogna comunque ricordare che il costo del cartellino di un calciatore viene "spalmato" per motivi contabili su più esercizi tramite le quote di ammortamento in relazione al numero di anni di contratto.

Così come affermato in precedenza, si può ravvisare un trend molto simile per quanto concerne il costo degli stipendi dei calciatori. Gli ingaggi dei calciatori rappresentano oggi una percentuale del fatturato delle società che nei vari paesi europei oscilla tra il 50% e il 70% e, inoltre, è stato analizzato come nelle principali leghe addirittura l'89% dei ricavi incrementali dell'ultimo anno è stato utilizzato a tale scopo⁸⁹.

⁸⁶ Jean-Christophe Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

⁸⁷ *Trasferimenti più costosi*, disponibile nella sezione Calciomercato del sito www.transfermarkt.it

⁸⁸ Nell'estate del 2016 il Manchester United ha acquistato dalla Juventus il cartellino del calciatore francese Paul Pogba per la cifra record di 105 milioni di euro (dati Transfermarkt.com)

⁸⁹ Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2016*

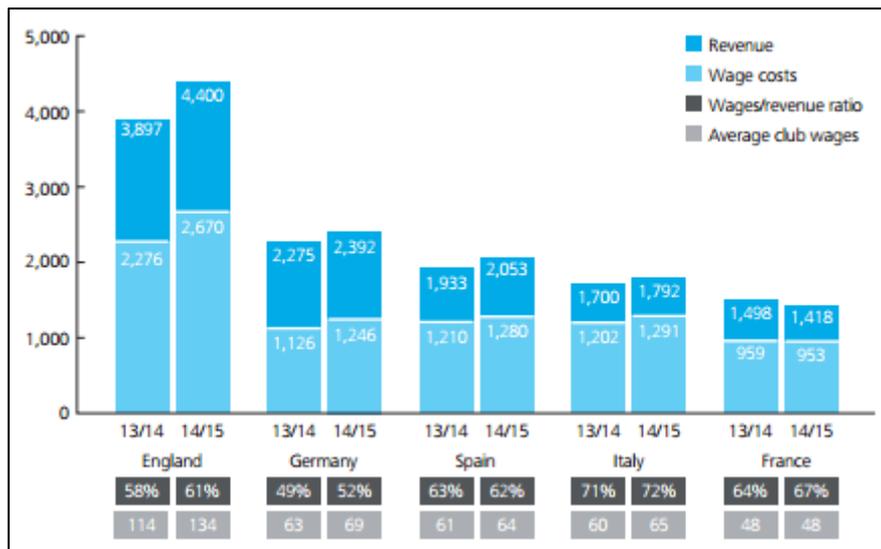


Figura 10 - Le spese per stipendi nei maggiori campionati europei Fonte: analisi Deloitte

Le società stanno tentando di porre rimedio a questo problema inserendo nell'organico i ragazzi del settore giovanile, che consentono ai club di risparmiare sulle spese per cartellini e ingaggi di nuovi giocatori già affermati. Un'altra strategia è quella del contratto a incentivi, inserendo nella remunerazione del calciatore i cosiddetti "bonus" connessi all'andamento dei risultati individuali del giocatore e della squadra.

Le altre voci di costo rivestono, invece, un ruolo assolutamente marginale nella gestione economico-finanziaria dei club calcistici e non necessitano di un'analisi approfondita.

CAPITOLO 3 – IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI CLUB

*«É normale, come nella vita chi ha più soldi può comprare la macchina più lussuosa. Ma non è matematico perché ogni tanto una storia sfugge a questa logica e sono storie che si ricordano, perché sono rare, come quella del Leicester. Ma è chiaro che chi fattura un miliardo può comprare un giocatore di 100 milioni e chi fattura duecento milioni può comprarne uno da trenta. Spesso quello da cento milioni ti fa vincere, ma non è sempre così»
(Maurizio Sarri, maggio 2017⁹⁰)*

3.1 INTRODUZIONE

Questo capitolo si focalizza sulla gestione strategica delle imprese calcistiche e delle peculiarità che la contraddistinguono. Le società calcistiche sono caratterizzate dalla particolarità che le performance economico-finanziarie sono influenzate in modo determinante dai risultati dell'attività sportiva e per questo motivo l'attenzione della dirigenza aziendale si deve necessariamente concentrare sulle modalità per favorirne l'andamento positivo.

I manager hanno dunque il compito di massimizzare le fonti di ricavo (le cui tipologie sono state analizzate nel capitolo precedente) per poter disporre di maggiori risorse finanziarie da investire per il potenziamento della squadra. La concentrazione delle disponibilità economiche si riflette inevitabilmente sulle performance agonistiche, condizionando la posizione delle squadre nella classifica finale del campionato. In tal senso si possono individuare tre tipologie di squadre: grandi squadre che lottano per risultati sportivi con ampie risorse finanziarie, medie che lottano per risultati sportivi con limitate risorse finanziarie e piccole che lottano per risultati economici con il vincolo dei risultati sportivi.

Nel capitolo si passa in un primo momento per l'analisi della strategia competitiva adottata dalle varie società, che nella pratica si associa alle scelte fatte in relazione alle modalità di acquisizione

⁹⁰ Napoli, Sarri: «Scudetto? Il fatturato pesa sulle vittorie», Tuttosport, 19 maggio 2017

dei fattori produttivi, i calciatori. L'attenzione si sposta poi sull'importanza del circolo virtuoso che le società tentano di innescare per crescere nel tempo sia in ambito sportivo che economico.

3.2 LA STRATEGIA COMPETITIVA

La strategia d'impresa si riferisce al processo attraverso il quale la gestione della società pianifica scelte riguardanti i vari rami aziendali, tenendo conto sia dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. La strategia, dunque, ha per oggetto le decisioni destinate ad influenzare in modo significativo il futuro dell'impresa, in un'ottica di medio-lungo periodo. Il risultato dell'attuazione di una strategia è il raggiungimento del vantaggio competitivo, ovvero di una posizione favorevole nel mercato che si traduce in performance stabilmente superiori ai concorrenti⁹¹.

Le società di calcio hanno come finalità primaria l'organizzazione di spettacoli sportivi al fine di ottenerne un ritorno economico; vi sono poi una serie di obiettivi collegati a tale finalità i quali riguardano i risultati sportivi. A tal proposito bisogna necessariamente ricordare come le società calcistiche siano imprese di tipo *win maximizer* piuttosto che *profit maximizer* e di conseguenza ambiscono a “not to maximize profits, but to achieve playing success whilst remaining solvent”⁹².

La ricerca di fonti che garantiscano sempre maggiori ricavi va dunque letta nell'ottica di una maggiore possibilità di spesa che consenta di acquistare sul mercato i migliori calciatori e dunque cercare di ottenere successi sportivi⁹³. Questo spiega la tendenza delle società del settore calcistico a registrare un risultato netto negativo nella grande maggioranza dei casi.

In generale la strategia delle società calcistiche si sostanzia nella definizione di scelte tecniche in sede di allestimento della squadra. Bisogna tuttavia effettuare una grande distinzione in via preliminare tra le società più ambiziose, che mirano a traguardi come la vittoria del campionato o di coppe nazionali e internazionali, e quelle più piccole, che hanno come scopo la permanenza nella massima serie o la promozione nel caso in cui esse siano iscritte in leghe minori⁹⁴.

Le società di maggiori dimensioni tendono a privilegiare l'acquisto sul mercato dei giocatori, soprattutto in relazione al desiderio-obbligo di ottenere successi nel breve periodo. Questo non implica una rinuncia allo sviluppo del settore giovanile, ma la sola preferenza nell'utilizzo di giocatori già formati che aumenta le probabilità di trionfo. Le società più piccole, al contrario, sono

⁹¹ Michael Porter, *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press

⁹² Peter Sloane, *The Economics Of Professional Football: The Football Club As A Utility Maximizer*, Scottish Journal Of Political Economy, pp. 121-146

⁹³ Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

⁹⁴ Franco Rubino, *Approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, Francoangeli, 2004

costrette ad attuare una strategia fondata sulla valorizzazione di giocatori giovani i quali possono garantire allo stesso tempo bassi costi d'acquisto e un patrimonio futuro per la realizzazione di notevoli plusvalenze. Queste strategie hanno spesso portato a risultati ben oltre le aspettative, persino migliori di quelli ottenuti da club che hanno investito molte risorse per assicurarsi le prestazioni dei migliori giocatori.

La programmazione societaria risulta, dunque, un elemento fondamentale per il raggiungimento di risultati positivi per gli stakeholder societari; il management definisce sia gli obiettivi strategici con riferimento al lungo periodo, sia quelli operativi di breve periodo che identificano la conduzione delle attività operative. Bisogna tuttavia ricordare che non esiste una formula perfetta che consenta di ottenere ottime performance in alcun settore industriale e tantomeno nel calcio dove regna l'incertezza in quanto il risultato aziendale è connesso soprattutto a quello sportivo. Le capacità dei dirigenti nell'attuare al meglio la strategia sono l'elemento più efficace per limitare i rischi a cui l'impresa si espone nel momento della programmazione⁹⁵.

3.2.1 Applicazione della resource-based view

La teoria della resource-based view (RBV) si è ampiamente diffusa negli anni '90 nell'ambito degli studi manageriali ed è stata oggetto di numerosi contributi da parte di studiosi del settore. Essa ha enfatizzato l'importanza delle variabili interne in un'organizzazione per il raggiungimento della posizione di vantaggio competitivo rispetto a quelle esterne, in opposizione al pensiero tradizionale della scuola di Harvard, caratterizzato da paradigma SCP (struttura-condotta-performance)⁹⁶. Il punto di partenza teorico è l'idea che vi sia eterogeneità tra le imprese nella dotazione di risorse; in particolare, esiste una categoria di risorse rare e difficilmente replicabili, il cui possesso conduce al conseguimento di rendite differenziali rispetto ai concorrenti.

Esistono due livelli di analisi delle risorse: le singole risorse e le competenze distintive dell'impresa, le cosiddette *capabilities*. Il concetto di risorse fa riferimento ai fattori disponibili presso l'impresa, che vengono trasformati in prodotti e servizi attraverso i processi aziendali. Le risorse possono essere tangibili (finanziarie e fisiche), intangibili (reputazione, relazioni e tecnologiche) e umane. Le *capabilities*, invece, sono le competenze dell'impresa nell'utilizzare le risorse a disposizione all'interno dei propri processi per ottenere un risultato desiderato. Si tratta di "processi tangibili e intangibili, firm specific e sviluppati nel tempo attraverso complesse relazioni tra le risorse aziendali"⁹⁷.

⁹⁵ Anna Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999

⁹⁶ Birger Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Strategic management journal, Vol. 5, 1984, pp. 171-180

⁹⁷ Raphael Amit, Paul Schoemaker, *Strategic Assets And Organizational Rent*, Vol. 14, 1993, pp. 33-46

La teoria della RBV risulta estremamente adatta al settore calcistico in quanto le performance aziendali, più che negli altri settori, sono strettamente correlate ai fattori di cui la società può disporre. In questo senso, i vertici dirigenziali di queste imprese devono considerare attentamente le risorse a disposizione dell'azienda e quelle di cui essa potrebbe avere bisogno per raggiungere i propri obiettivi. Tra le principali risorse delle società calcistiche si annoverano:

- **Risorse umane:** si tratta delle risorse per eccellenza all'interno dell'ambiente in quanto il successo economico dei club passa per la vittoria degli incontri e, dunque, per la presenza all'interno della propria squadra di calciatori e allenatori di elevata capacità. I calciatori e gli allenatori sono disponibili sul mercato e acquistabili dal miglior offerente, andando a integrare in questo modo le competenze già sviluppate internamente all'azienda.

Il numero di soggetti con le competenze necessarie allo svolgimento dell'attività sportiva nel settore calcistico risulta, tuttavia, essere estremamente limitato. In tal senso, calciatori e allenatori possono essere ricondotti alla categoria delle risorse strategiche individuate dalla matrice di Kraljic (Figura 11)⁹⁸, ovvero quelle risorse rare e difficilmente replicabili che si rivelano fondamentali per l'ottenimento di una posizione di vantaggio competitivo.

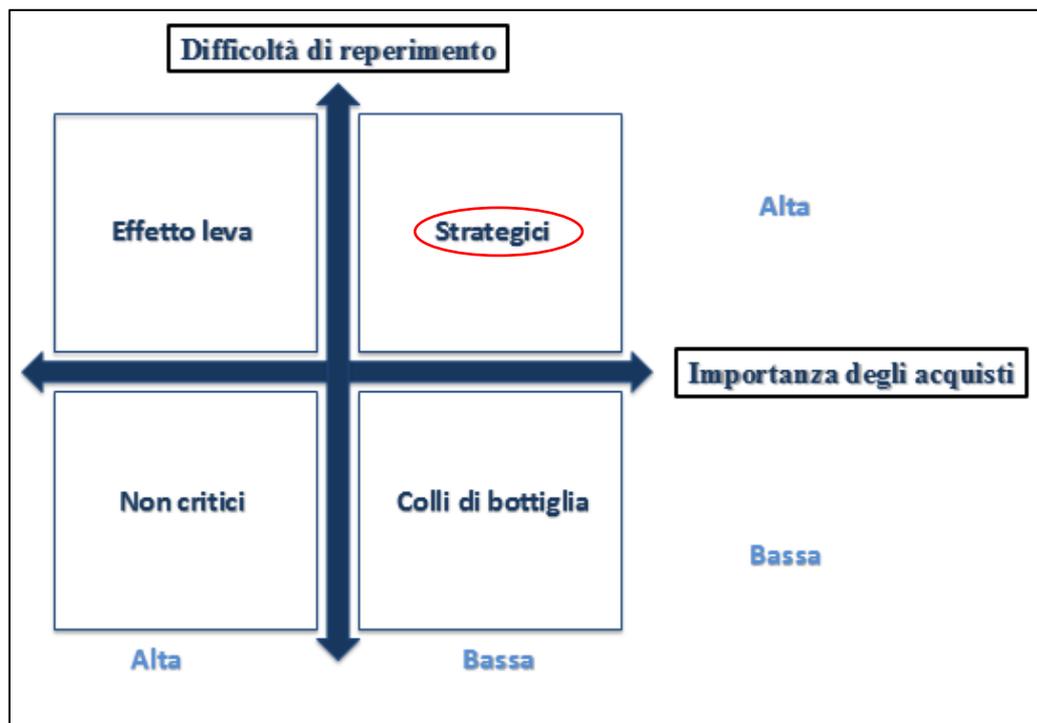


Figura 11 - Matrice di Kraljic Fonte: elaborazione dell'autore

- **Risorse finanziarie:** tali mezzi sono ovviamente concentrati tra le squadre caratterizzate da maggiori disponibilità economico-finanziarie, necessarie per poter sostenere gli elevati costi

⁹⁸ Peter Kraljic, *Purchasing must become Supply management*, Harvard Business Review, 1983

di acquisto e ingaggio connessi a tali risorse. La differenza nella dotazione di risorse finanziarie dipende dalla tipologia di proprietà che è a capo della società⁹⁹.

- Vantaggio di localizzazione: l'ubicazione geografica della squadra costituisce una risorsa tangibile a tutti gli effetti, poiché strettamente connessa alla possibilità di attrarre un elevato numero di tifosi e di poter beneficiare dei conseguenti vantaggi economici. La dimensione della città di origine tende ad essere una variabile determinante per le performance dell'impresa e questo spiega la propensione allo sviluppo delle migliori squadre in città particolarmente popolose.
- Risorse intangibili: bisogna necessariamente considerare il concetto di reputazione tra le principali fonti di successo di una società calcistica. Come già analizzato nel paragrafo 2.2.2 con riferimento allo sfruttamento dell'immagine dell'azienda, si può affermare che la reputazione comporta una serie di vantaggi economici molto importanti per il club.

In generale nessuna risorsa risulta essere singolarmente indispensabile all'azienda per il raggiungimento del vantaggio competitivo, ma considerate nel loro insieme ne costituiscono una forte base. L'origine del vantaggio competitivo dei club risiede, infatti, nelle capacità che distinguono l'azienda dai propri competitor e dalla difficoltà per i concorrenti di riuscire ad emularle. Più precisamente, la condizione necessaria per l'ottenimento del vantaggio competitivo, va ricercata nella combinazione di due fattori: la presenza di competenze distintive difficilmente replicabili dai concorrenti, e la conseguente capacità dei manager di trasmettere dette competenze al prodotto che viene offerto al mercato¹⁰⁰.

3.3 IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI GRANDI CLUB

Uno degli assiomi maggiormente utilizzati nel mondo del calcio recita “vincere aiuta a vincere”, e può essere interpretato in una duplice ottica. Da una parte appare certamente vero che la vittoria genera all'interno della squadra, e per estensione della società, un clima positivo e favorevole per replicare nel tempo i successi, creando una mentalità vincente; d'altra parte è innegabile che l'ottenimento di successi sportivi abbia riflessi positivi sull'equilibrio economico-finanziario dei club.

Le società di calcio più ambiziose, che partecipano alle principali competizioni nazionali ed internazionali, adottano quindi una strategia fondata sull'attivazione del cosiddetto “circolo

⁹⁹ Per un'informazione più approfondita si veda la distinzione tra le tipologie di proprietà effettuata nel paragrafo 1.5

¹⁰⁰ Umberto Lago, Alessandro Baroncelli, Stefan Szymanski, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Milano, Egea, 2004

virtuoso”, in quanto in grado di assicurare un certo livello di sostenibilità degli investimenti effettuati allo scopo di conquistare trofei.



Figura 12 - Il circolo virtuoso dei grandi club

Fonte: elaborazione dell'autore

La relazione può essere rappresentata dall'espressione PIÙ SPENDI – PIÙ VINCI – PIÙ GUADAGNI, il cui significato è sicuramente di facile comprensione:

- Investendo risorse finanziarie per l'acquisto di calciatori prestigiosi, aumentano inevitabilmente le probabilità di raggiungere successi sportivi
- Performance sportive positive permettono poi al club di registrare un incremento dei ricavi, in quanto essi dipendono in larga parte dai risultati ottenuti sul campo
- Le società calcistiche, in quanto *win maximizer* e non *profit maximizer*, hanno la tendenza ad investire le maggiori risorse a disposizione per migliorare ulteriormente la rosa a disposizione dell'allenatore e in questo modo far ricominciare il ciclo

Il problema principale di questo sistema è l'attivazione del circolo stesso, per la quale i club devono sopportare inizialmente ingenti investimenti di risorse finanziarie, anticipando di fatto le entrate future che spera di ottenere. Il rischio connesso a questa strategia è che le spese sostenute dalla società non siano sufficienti per garantire un elevato livello di performance sportive, cosa assolutamente possibile in un ambiente ultracompetitivo come il calcio. Inoltre, per far sì che il circolo funzioni, il club necessita di un'ampia base di tifosi che garantiscano entrate provenienti

dallo stadio e lo sfruttamento commerciale del proprio *brand*, in quanto, al contrario, i risultati sportivi difficilmente si potrebbero trasformare in ricavi.

Alternativamente si può osservare come alcune società come la Juventus o il Borussia Dortmund abbiano adottato un modello di crescita del business “step-by-step”, ovvero più graduale nel tempo. Queste società non potendo fruire di ingenti risorse provenienti da capitali individuali hanno fondato il proprio sviluppo affidando la gestione a management qualificati e capaci di imprimere una svolta importante alla parabola dei club¹⁰¹.

La realizzazione del circolo virtuoso si concretizza nella partecipazione alla massima competizione continentale, la Champions League, che negli ultimi anni ha rappresentato per i club una fonte di ricavi irrinunciabile. Nell’ultimo anno essa ha garantito ai club partecipanti introiti superiori a 1,3 miliardi di euro, circa 3,27 volte quanto fatto registrare dalla competizione “sorella”, l’Europa League¹⁰².

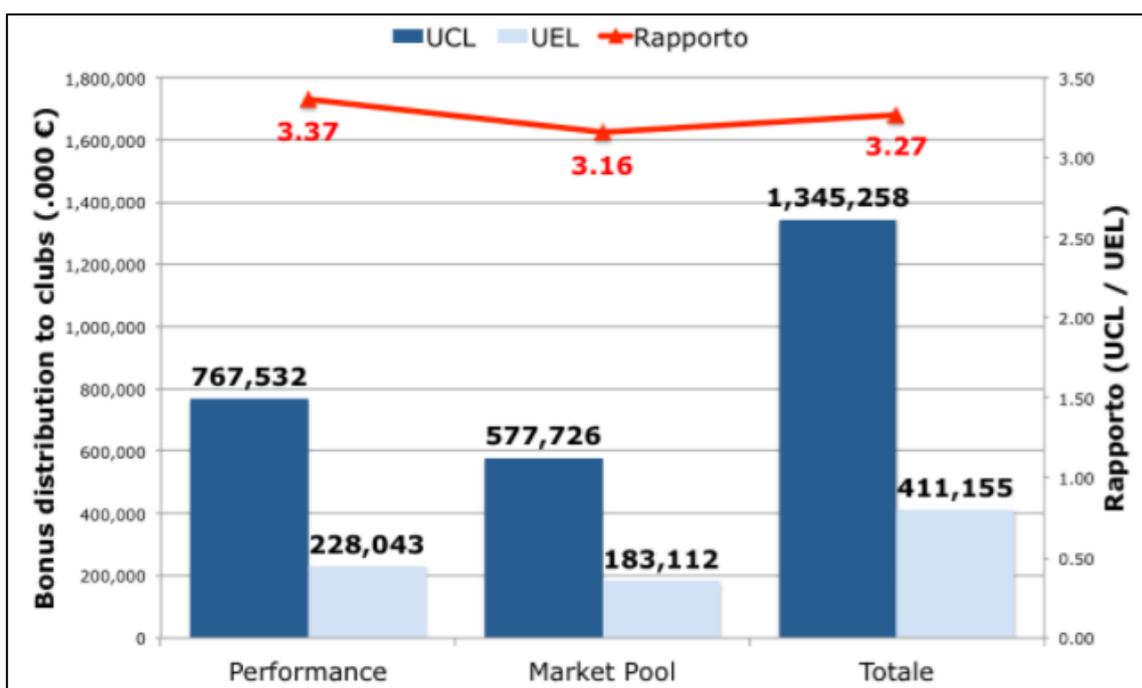


Figura 13 - Premi per la partecipazione a UCL e UEL Fonte: Calcio&Finanza

L’importanza di tale torneo può essere individuata nella grande disparità che si è creata tra i club al vertice del calcio europeo che sono riusciti a sfruttare al massimo la partecipazione alla competizione ed il restante gruppo di società.

¹⁰¹ Modelli di business delle società di calcio, Calcio&Finanza, 22 novembre 2016

¹⁰² La lotta per l’Europa si scalda: ecco quanto vale qualificarsi a Champions ed E. League, Calcio&Finanza, 17 marzo 2017

3.3.1 La relazione tra stipendi e performance sportive

Come si è detto in precedenza, il calcio rappresenta un perfetto caso di applicazione della resource-based view. L'acquisizione delle risorse *core* dell'industria calcistica costituisce infatti un passo fondamentale per il raggiungimento di performance sportive ottimali e, dunque, la gestione del parco calciatori della squadra rientra tra le priorità dei manager della società.

L'assunto dell'analisi è che le società che sostengono una spesa maggiore per il pagamento degli ingaggi dei calciatori ottengano migliori risultati sportivi che si traducono in una migliore posizione in classifica al termine del campionato.

Nella Figura 14 viene utilizzato il modello di regressione lineare per spiegare la correlazione tra lo stipendio medio¹⁰³ sostenuto dal club¹⁰⁴ e la posizione fatta registrare nella classifica finale del campionato di Serie A. In questo modello si assume che il valore della posizione in classifica dell'ultima stagione (variabile dipendente, Y) sia funzione di quello fatto registrare dallo stipendio medio dei club (variabile esplicativa, X), definendo così un legame tra le due variabili. Tuttavia la performance agonistica è influenzata da molteplici fattori esterni e, dunque, la relazione tra le due variabili non è perfetta, determinando così una dispersione dei punti rispetto alla retta di regressione. Il coefficiente R^2 rappresenta una misura della prossimità dei punti alla retta, mostrando nel nostro caso che circa il 58% della posizione in campionato è spiegata dalla spesa per stipendi.

È importante notare come le squadre che si trovano al di sopra del grafico abbiano registrato una performance di livello superiore rispetto a quanto ci si poteva aspettare¹⁰⁵ osservando la spesa per stipendi, mentre quelle al di sotto della retta hanno tradito le attese ottenendo risultati ben al di sotto di quanto previsto.

¹⁰³ Nell'analisi si è scelto di utilizzare lo stipendio medio come misura della spesa del club, eliminando di fatto le differenze presenti nel numero di giocatori in rosa solitamente dovute alla partecipazione a competizioni internazionali. Lo stipendio medio è calcolato come rapporto tra il totale della spesa per stipendi e il numero di calciatori.

¹⁰⁴ Sporting Intelligence, Global Sport Salaries Survey 2016

¹⁰⁵ Tra tutti spicca il caso dell'Atalanta Bergamasca Calcio che è riuscita a posizionarsi al quarto posto della classifica nonostante uno stipendio medio estremamente basso. Questo risultato è dovuto in parte ai meriti dell'allenatore e in parte alle grandi prestazioni dei giovani calciatori usciti dal vivaio.

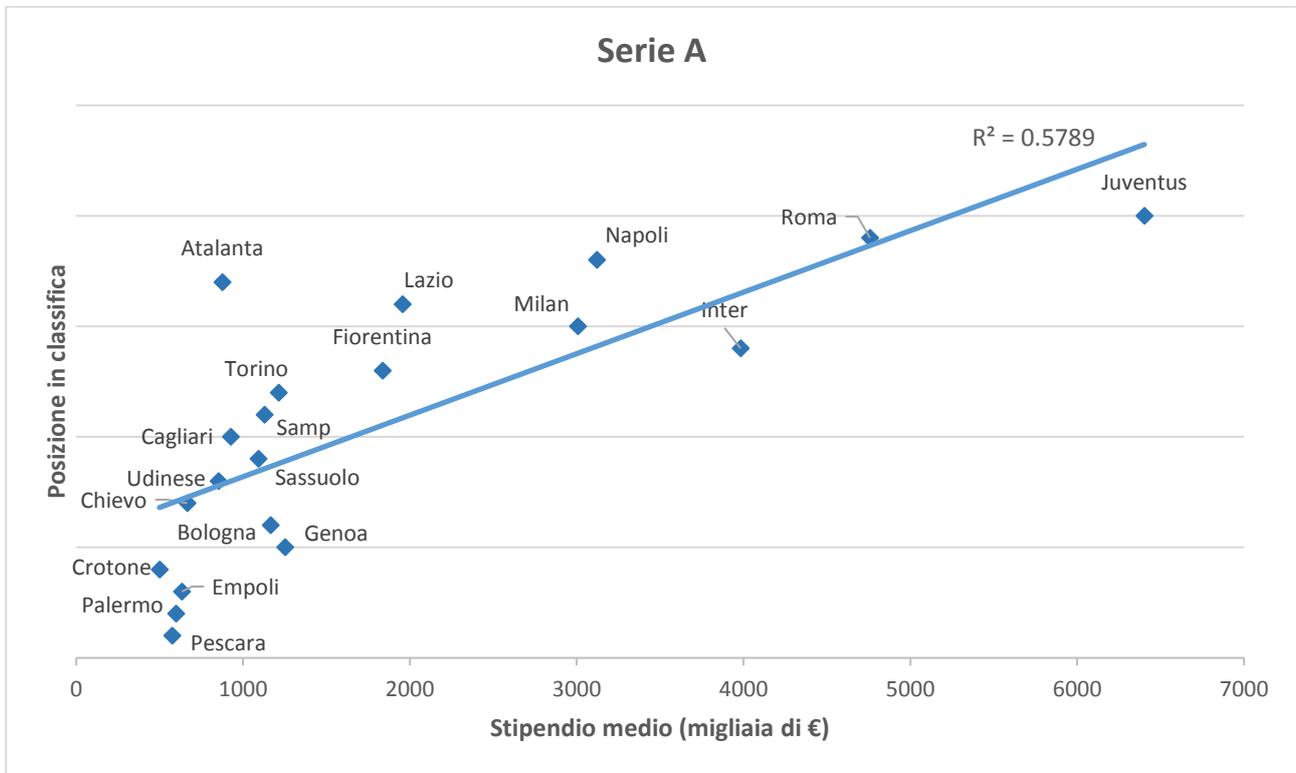


Figura 14 - Correlazione tra spesa per stipendi e posizione in classifica in Serie A Fonte: elaborazione dell'autore

Ovviamente bisogna evidenziare come performance migliori o peggiori rispetto a quanto prevedibile possano essere ricondotte a fattori esterni non considerabili *ex ante* come fortuna, infortuni o anche cambi di allenatore.

La stagione sportiva trascorsa nella Bundesliga tedesca ha mostrato una tendenza leggermente diversa rispetto a quanto verificatosi negli altri principali campionati europei. Le performance estremamente positive di Lipsia e Hoffenheim e quelle al contrario negative di Schalke 04 e Bayer Leverkusen, club tradizionalmente ai vertici del campionato tedesco, hanno determinato un grado di correlazione molto basso tra lo stipendio medio e la posizione in classifica (coefficiente R^2 inferiore al 19%).

Questa situazione è principalmente dovuta alla sottile differenza in termini di investimenti tra le squadre al vertice e quelle più “povere”. Se si escludono le due prime classificate, Juventus e Bayern Monaco, si può notare come la differenza tra la spesa della seconda e quella dell’ultima sia molto maggiore nel campionato italiano rispetto a quello tedesco, mostrando così un maggiore livello di competitività.

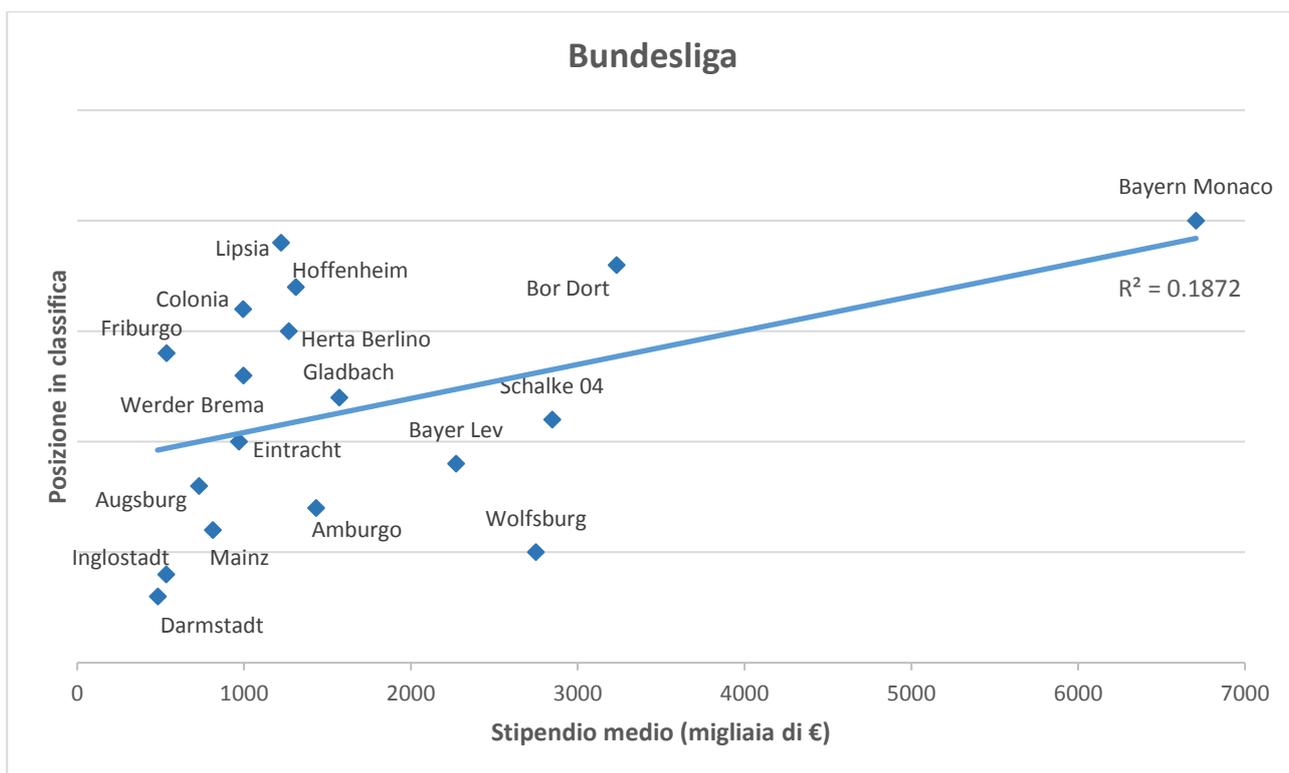


Figura 15 - Correlazione tra spesa per stipendi e posizione in classifica in Bundesliga Fonte: elaborazione dell'autore

Nonostante l'eccezione rappresentata dal campionato tedesco i dati possono confermare l'esistenza di una forte correlazione positiva tra le due variabili considerate¹⁰⁶. Non si può certamente affermare la perfetta linearità della relazione a causa del costante verificarsi di exploit inattesi, ma allo stesso tempo risulta evidente l'esistenza della relazione sopraccitata.

3.3.2 La relazione tra performance sportive e risultati economici

Se da una parte si è visto come gli investimenti abbiano ripercussioni importanti sulle performance sportive, adesso è importante verificare che vi sia una correlazione positiva tra i risultati sportivi e quelli economici. Le società calcistiche non hanno come scopo la massimizzazione del profitto, ma in ogni caso sono alla continua ricerca di fonti di ricavo che possano far fronte alle ingenti spese in cui incorrono periodicamente.

I ricavi operativi dei club possono essere scomposti in tre grandi macroaree: ricavi commerciali, ricavi da stadio e ricavi da diritti televisivi. Il raggiungimento di successi sportivi risulta avere effetti positivi in tutte le categorie, in quanto permette al club di ricevere una maggiore quota nella

¹⁰⁶ Nell'Appendice sono mostrate le tabelle relative alla correlazione stipendi-risultati nel campionato inglese, spagnolo e tedesco

ripartizione dei diritti televisivi, maggiore attrattività per gli sponsor e un maggiore interesse dei tifosi che si sostanzia in un aumento della domanda di prodotti del merchandising e di partecipazione alle partite.

Nella realtà l'espressione "successi" sportivi appare inadeguata in quanto il miglioramento delle performance economiche è dovuto soprattutto alla partecipazione alla Champions League e non tanto alla vittoria del campionato. La massima competizione europea, infatti, oltre a garantire delle entrate aggiuntive connesse ai premi che offre ai club partecipanti, genera un'enorme attenzione mediatica attorno alle squadre che vi prendono parte.

L'ultima edizione del rapporto annuale sulla situazione del calcio italiano pubblicata dalla FIGC ha mostrato questa tendenza: la qualificazione alla Champions League consente di ottenere un enorme incremento del valore della produzione, generando un risultato netto positivo; nel caso dell'Europa League, invece, tale incremento è annullato dalla crescita del costo della produzione. Più precisamente la voce che appare maggiormente influenzata dalla partecipazione alla massima competizione europea riguarda sicuramente i "proventi da diritti televisivi". Specialmente in Italia, tale tipologia di ricavo fa la fortuna delle società di calcio, rivestendo un ruolo fondamentale nella composizione del fatturato.

| | Ricavi da stadio | Proventi da diritti tv | Valore della produzione | Costo del lavoro | Costo della produzione | EBTIDA | Risultato netto |
|----------------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|--------|-----------------|
| Qualificazione in CL | +13,2m | +53,5m | -1,9m | +20,9m | +49,1m | +25,7m | +15,1m |
| Qualificazione in EL | +1,2m | +1,0m | +11,6m | +5,8m | +18,9m | -6,7m | -7,7m |

Tabella 6 - Impatto delle performance sportive su risultati economici Fonte: Report Calcio 2017

Le stime di AREL e PwC mostrano anche le conseguenze economiche che si verificano nel caso opposto, ovvero nell'ipotesi in cui club non riescono a raggiungere gli obiettivi previsti. Per una squadra piazzata la stagione precedente in Champions League la mancata qualificazione alle coppe europee determina in media una riduzione del risultato netto estremamente elevata (circa 75 milioni), solo parzialmente attenuabile dalla qualificazione all'Europa League. Paradossalmente la mancata qualificazione all'Europa League consente invece di ottenere un profitto aggiuntivo ai club che ne avevano preso parte nella stagione precedente: questo incremento nei ricavi è spiegabile dal livello basso di premi garantito da tale competizione a fronte di un impegno lungo e molto faticoso che influenza notevolmente, e in modo negativo, le prestazioni nelle altre competizioni.

| | Ricavi da stadio | Proventi da diritti tv | Valore della produzione | Costo del lavoro | Costo della produzione | EBTIDA | Risultato netto |
|------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|--------|-----------------|
| Mancata qualificazione in CL | -3,1m | -29,7m | -39,2m | +3,3m | +11,0m | -48,3m | -75,6m |
| Passaggio da CL a EL | -9,3m | -22,9m | -39,9m | -8,9m | -13,6m | -26,1m | -18,0m |
| Mancata qualificazione in EL | +3,1m | +1,1m | +6,8m | +0,7m | -6,8m | +13,5 | +13,1m |

Tabella 7 - Impatto di performance sportive negative su risultati economici Fonte: Report Calcio 2017

Possiamo citare come esempio il caso riguardante l'AS Roma nell'ultima stagione, laddove in seguito alla sconfitta nel turno di qualificazione alla Champions League, ha subito un notevole decremento dei ricavi operativi causando un danno molto importante all'equilibrio economico-finanziario del club. Facendo un rapido confronto tra le relazioni finanziarie semestrali relative agli ultimi due anni possiamo osservare come l'assenza dalla Champions League dell'ultima stagione abbia provocato una diminuzione dei ricavi operativi di 30 milioni, principalmente riconducibili alle voci dei ricavi da gara e dei diritti televisivi, e una perdita complessiva di 53 milioni, contro i soli 3 milioni dell'anno precedente¹⁰⁷. Probabilmente la Roma dovrà mettere in atto una serie di operazioni di mercato in uscita per ripianare il grosso deficit, in ottemperanza al diktat della UEFA in materia di Fair Play Finanziario¹⁰⁸.

3.4 IL CIRCOLO VIRTUOSO DEI PICCOLI CLUB

Per quanto riguarda invece i piccoli club, ovvero le società di provincia con un bacino d'utenza ridotto, i successi sportivi non sono più il fine ultimo della gestione, bensì il mezzo per

¹⁰⁷ AS Roma, Relazione finanziaria semestrale consolidata al 31 dicembre 2016, consultabile nella sezione Corporate del sito www.asroma.com

¹⁰⁸ Roma: Pallotta può evitare le cessioni per il bilancio, ecco come, Calciomercato.com, 11 aprile 2017

l'ottenimento di risultati economici soddisfacenti, il reale obiettivo della proprietà. Tali piccole squadre non possono permettersi di amministrare perdite ingenti nell'ottica di futuri ritorni e dunque si concentrano maggiormente su obiettivi di redditività.

Il circolo virtuoso dei piccoli club comincia con la selezione di giovani giocatori di talento nell'idea che esso possa emergere nel tempo, portando benefici al club, da un lato sotto la forma di risultati sportivi e dall'altro attraverso le cessioni degli stessi giocatori in operazioni estremamente profittevoli. Si tratta di una strategia che fa molto affidamento alla bravura dei talent scout della società che cercano giocatori di grande prospettiva in tutto il mondo e, allo stesso tempo, sulla struttura del settore giovanile che deve essere necessariamente in grado di far emergere le qualità dei giovani calciatori.

Gli obiettivi sportivi di queste squadre sono ovviamente differenti rispetto a quelli delle squadre più blasonate e fanno riferimento alla promozione nelle leghe maggiori o alla permanenza nelle stesse. In caso di cessione dei calciatori che mirano ad obiettivi di livello superiore tali società possono ottenere plusvalenze fondamentali per l'equilibrio economico-finanziario del club. Le risorse ricavate in questo modo possono essere reinvestite per il miglioramento delle strutture aziendali e per l'acquisto di nuovi calciatori, oppure utilizzate come forma di remunerazione per la proprietà.



Figura 16 - Il circolo virtuoso dei piccoli club

Fonte: elaborazione dell'autore

Il circolo virtuoso dei piccoli club appare sicuramente più facile da innescare in quanto vi sono minori necessità in termini di risorse finanziarie. Gli obiettivi inoltre appaiono sicuramente più facilmente raggiungibili in quanto sono appannaggio di un numero di squadre maggiore.

Tuttavia, anche questa strategia contiene delle insidie. Il grande limite è connesso al continuo rinnovamento dell'organico, in quanto i giocatori man mano che crescono tendono a migrare verso altri lidi per vedere realizzate le proprie ambizioni, ma anche per la necessità dei club di “fare cassa”. Il ricambio dei giocatori deve essere gestito molto attentamente dai dirigenti della società che devono valutare le possibili operazioni in termini prospettici a fronte del rischio di un fallimento agonistico che può portare all'interruzione del circolo virtuoso. Il ciclo prevede che i giocatori che hanno lasciato il club siano sostituiti da nuovi calciatori giovani, il cui rendimento iniziale è circondato dall'incertezza¹⁰⁹.

| | Ricavi da stadio | Proventi da diritti tv | Valore della produzione | Costo del lavoro | Costo della produzione | EBTIDA | Risultato netto |
|--------------------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|--------|-----------------|
| Promozione in Serie A | +1,5m | +18,5m | +23,1 | +11,0m | +20,7m | +4,6m | +2,9m |
| Retrocessione in Serie B | -2,1m | -15,9m | -14,3m | -5,8m | -8,3m | -5,8m | -5,5m |

Tabella 8 - Impatto delle performance sportive dei piccoli club sui risultati economici Fonte: Report Calcio 2017

¹⁰⁹ Wladimir Andreff, Stefan Szymansky, *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar Publishing, 2006

CONCLUSIONE

L'evidenza empirica sottoposta all'attenzione del lettore ha sostanzialmente confermato quanto si poteva pensare rispetto all'esistenza di una relazione tra i risultati sportivi e quelli economici nelle società di calcio. Più precisamente, è stato notato che performance agonistiche positive incrementano i ricavi dei club e che gli stessi sono poi reinvestiti dal club sul mercato dei calciatori per il potenziamento della squadra. Questo circolo virtuoso trova applicazione, con le dovute differenze, sia nel contesto dei grandi club che mirano al raggiungimento di successi sportivi in campo nazionale ed internazionale, sia per quanto concerne i piccoli club con obiettivi certamente molto diversi.

Il management delle società calcistiche deve, dunque, tener conto necessariamente dell'esistenza del circolo virtuoso per poter orientare al meglio le scelte in ambito di strategia competitiva. L'attivazione del circolo si concretizza con l'ottenimento di successi sportivi, o meglio con il raggiungimento di una posizione in classifica che garantisca la qualificazione alla Champions League, competizione che ha un impatto determinante sull'equilibrio economico-finanziario dei club. La relazione individuata tra stipendi e performance agonistiche sembra suggerire quasi inevitabilmente una strategia che preveda il ricorso al mercato dei calciatori con l'impiego di ingenti risorse finanziarie che garantiscano l'allestimento di una squadra con molto talento; tuttavia questa strada non sempre ha portato al fine desiderato e spesso un percorso più graduale nel tempo si è rivelato più adeguato.

Il punto di partenza fondamentale che consente alle società di calcio di poter stazionare nell'élite del calcio mondiale sia in ambito agonistico che economico risiede nella capacità delle stesse di generare una base di ricavi stabile nel tempo, che risulti essere per la maggior parte indipendente dalle performance sportive. Il raggiungimento di successi sportivi è la migliore assicurazione per una condizione di equilibrio economico-finanziario, ma data la grande imprevedibilità del risultato che caratterizza le competizioni sportive le società devono muoversi anche in altre direzioni. Questo sistema permette ai club di poter sopperire a prestazioni stagionali al di sotto delle aspettative, senza che esse determinino un crollo strutturale dei ricavi delle società.

I ricavi dalla vendita dei diritti televisivi costituiscono la principale componente del fatturato delle società, ma, al contrario dei ricavi commerciali, hanno il grande limite di essere estremamente dipendenti dai risultati agonistici. In tal senso appare fondamentale la costruzione di un'immagine forte del club che possa sfruttare al massimo le potenzialità economiche derivanti dalla passione e dal senso di appartenenza dei tifosi.

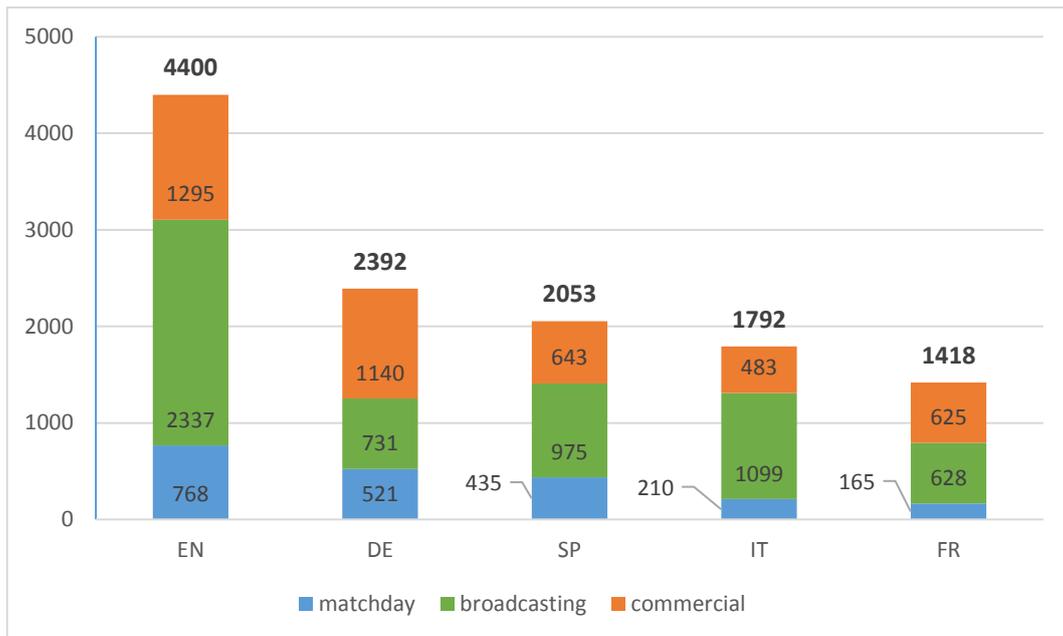


Figura 17 - I ricavi dei club delle leghe 'Big Five' 2014/15

Fonte: rielaborazione da dati Deloitte

Nel contesto calcistico europeo, le società inglesi e quelle tedesche possono essere considerate le migliori dal punto di vista prettamente manageriale. I club d'oltremarina, infatti, sono stati i primi a comprendere l'evoluzione del calcio in un business estremamente ricco, riuscendo a sfruttarne pressoché al massimo le potenzialità economiche attraverso una gestione strategica programmata in modo oculato. Il modello di business inglese ha saputo interpretare al meglio le considerevoli opportunità economiche offerte dal settore calcistico, attraverso un attento processo di diversificazione delle fonti di ricavo di cui le società stesse possono beneficiare. Nello specifico, tali società hanno attuato una serie di attività di marketing per migliorare l'immagine del club al fine di incrementare i ricavi commerciali e, allo stesso tempo, si sono impegnate notevolmente nell'ambito degli impianti sportivi, costruendo nuove strutture e rinnovando quelle già esistenti per migliorare il livello di intrattenimento degli spettatori. Anche le società tedesche possono essere considerate un benchmark per quanto riguarda la gestione strategica: il campionato tedesco risulta essere quello in cui i diritti televisivi hanno il minore peso nel fatturato dei club, si colloca al primo posto per l'affluenza media negli stadi e, inoltre, appare come un modello da seguire nell'ambito delle strategie commerciali.

Nel grande processo di crescita economica del campionato inglese e di quello tedesco non si può certamente dimenticare il ruolo fondamentale occupato dalle istituzioni. Le società sono infatti unite in leghe calcistiche che si sono dimostrate estremamente coese al loro interno, in grado di adottare politiche comuni con il fine ultimo di massimizzare il valore economico del campionato. Un ulteriore apporto alla crescita del sistema calcio nei due paesi deriva dalla presenza di un sistema

normativo che ha favorito l'ingresso di ingenti capitali esteri da parte di soggetti interessati alle opportunità offerte in termini di redditività.

In Italia, al contrario, la situazione si presenta estremamente negativa, come confermato dal totale fallimento della recente asta per l'assegnazione dei diritti tv relativi al triennio 2018-2021. Le società italiane nonostante la loro fama mondiale hanno perso competitività nel tempo in quanto ree di non aver sfruttato le opportunità economiche offerte dallo sviluppo del settore. Al momento i club italiani dipendono quasi esclusivamente dai proventi da diritti televisivi, mentre non hanno ancora sviluppato strategie idonee allo sfruttamento commerciale del brand. Uno dei problemi principali di questa condizione negativa è la mancanza di coesione tra i club, i cui rapporti sono caratterizzati da un elevato grado di litigiosità che sostanzialmente impedisce di portare avanti politiche comuni.

APPENDICE

Per valorizzare la trattazione teorica dell'elaborato è stata inserita una Appendice nella quale sono riportati i modelli di regressione lineare riguardanti il campionato inglese, spagnolo e francese. Essi sono stati volutamente omessi dal corpo della tesi per evitare che vi fosse un numero eccessivo di elementi grafici.

Come si può vedere, l'analisi di questi campionati conferma la presenza di una correlazione positiva abbastanza forte tra le due variabili utilizzate. La Premier League, comunemente nota come campionato più equilibrato, presenta comunque una situazione nella quale le prime sei squadre in ordine di stipendio medio occupano le prime sei posizioni della classifica del campionato.

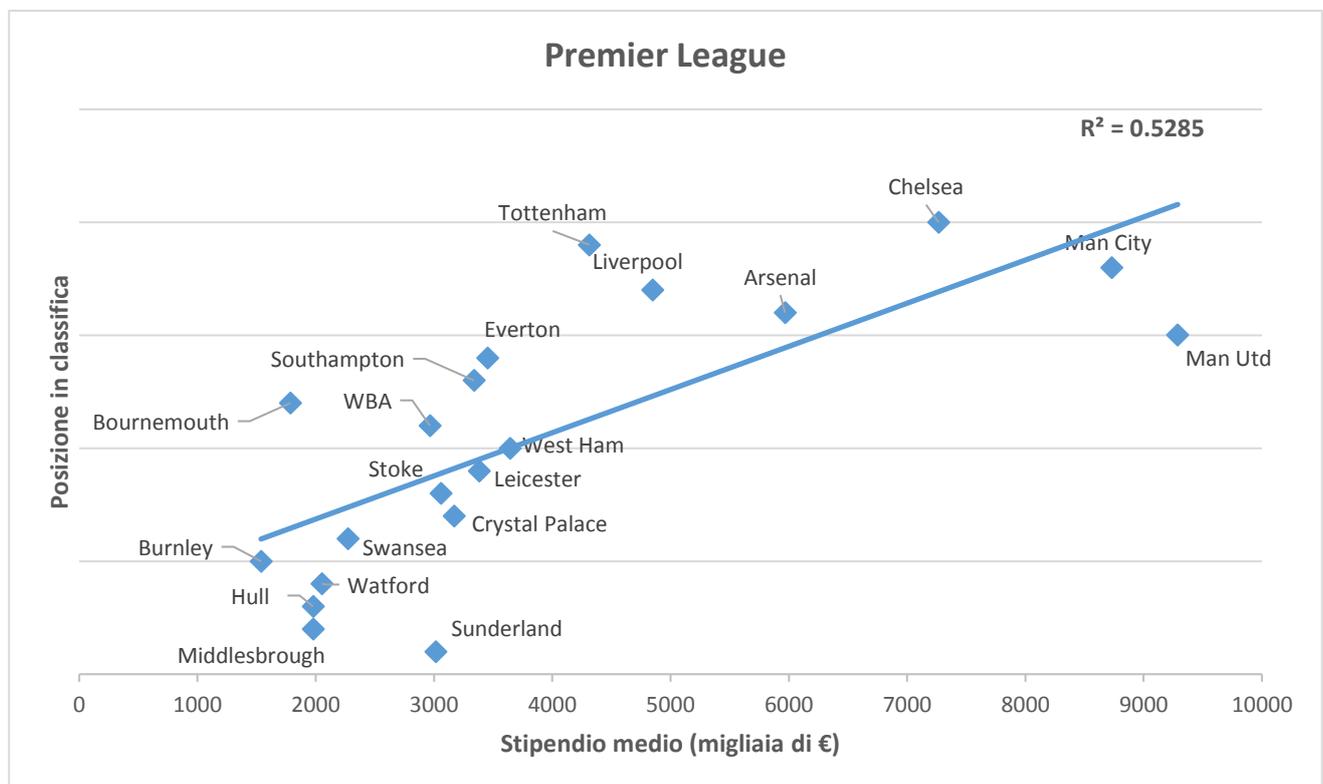


Figura 18 - Correlazione tra spesa per stipendi e posizione in classifica in Premier League Fonte: elaborazione dell'autore

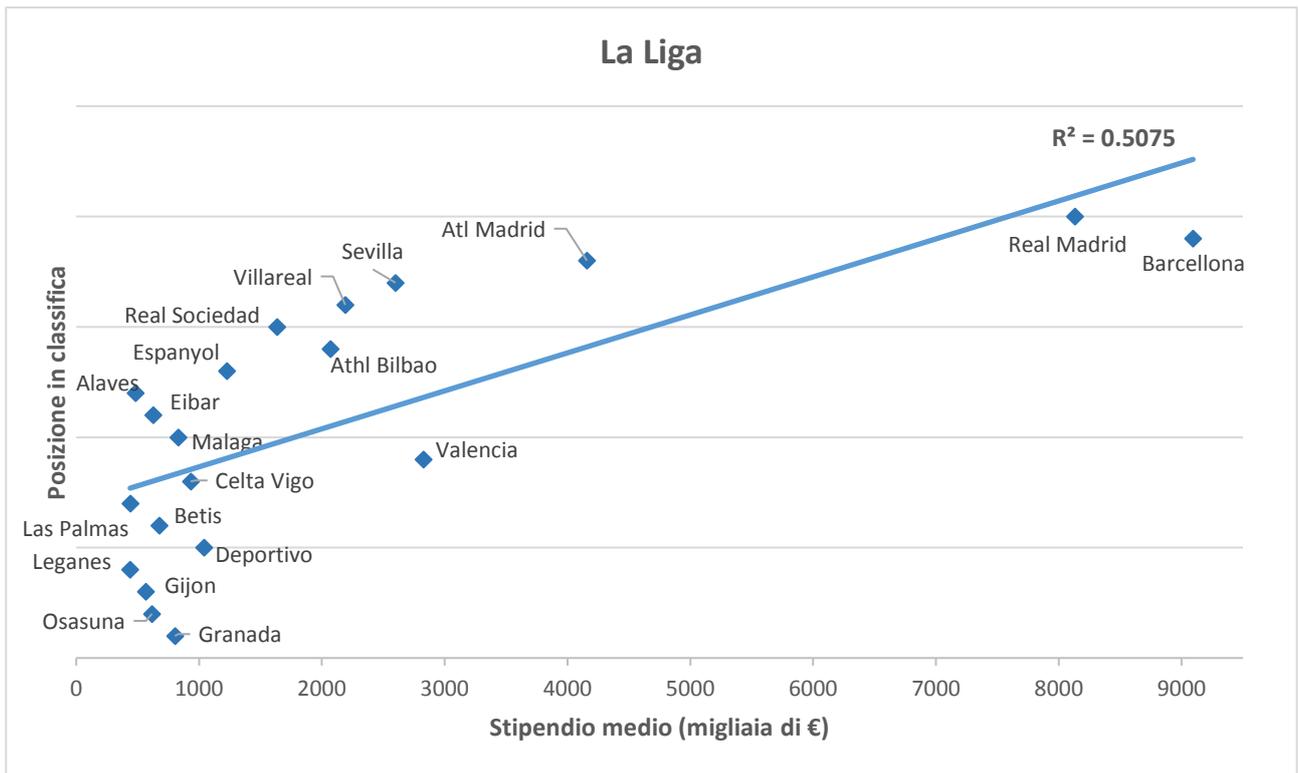


Figura 19 - Correlazione tra spesa per stipendi e posizione in classifica in La Liga

Fonte: elaborazione dell'autore

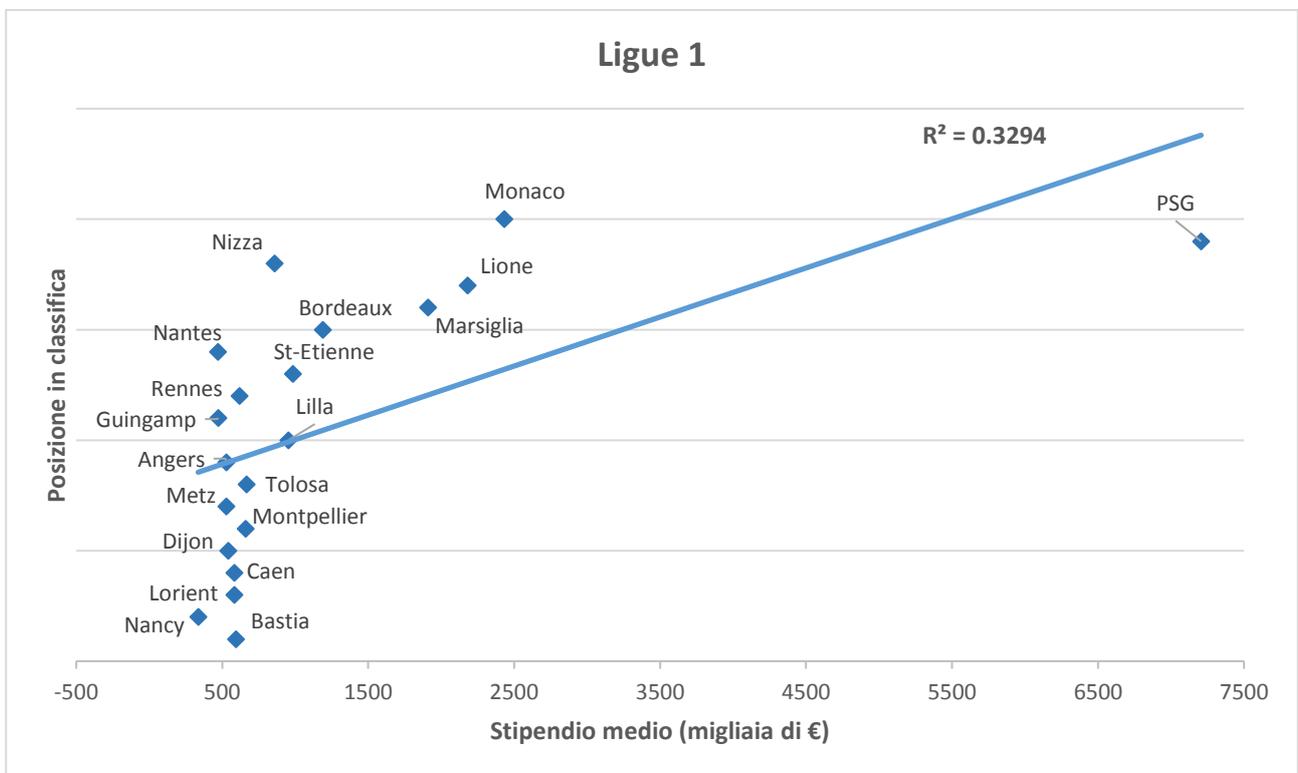


Figura 20 - Correlazione tra spesa per stipendi e posizione in classifica in Ligue 1

Fonte: elaborazione dell'autore

BIBLIOGRAFIA

Amit-Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, Vol. 14, 1993

Andreff-Szymansky, *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar Publishing, 2006

Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo. Aspetti giuridico-economici della sentenza che ha cambiato il calcio professionistico europeo*, Torino, Giappichelli Editore, 2015

Brandenburger-Nalebuff, *Co-opetition*, Crown Business, 1996

Boor et al., *Annual Review of Football Finance 2016*, Deloitte, 2016

Boor et al., *Football Money League 2017*, Deloitte, 2017

Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia Editore, 2015

Corvacchiola, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Milano, Cesi Professionale, 2012

Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, Jossey-Bass, 2008

Daft, *Organizzazione Aziendale*, Maggioli Editore, 2013

Donna et al., *Report Calcio 2017*, Centro studi FIGC, 2017

Falsanisi, *Le società di calcio del 2000: dal marketing alla quotazione in borsa*, Rubbettino, 2001

FIFA, *Big Count 2006*

Fontana-Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2012

Giangreco, *La fabbrica del pallone: la gestione delle aziende calcistiche*, Rubbettino, 2006

Gravina, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, Milano, Francoangeli, 2011

Kotler-Keller, *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, 2012, 14a Ed.

Kraljic, *Purchasing must become Supply management*, Harvard Business Review, 1983

- Lacchini-Trequattrini, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011
- Lago-Baroncelli-Szymanski, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Milano, Egea, 2004
- Marianella, *Dove ti porta il calcio: tour d'Europa attraverso gli stadi*, Milano, Mondadori, 2015
- Marzola, *L'industria del calcio*, Roma, NIS, 1990
- Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, 1979
- Porter, *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985
- Prunesti, *Comunicazione e marketing delle imprese sportive: dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Milano, Francoangeli, 2008
- Rubino, *Approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, Francoangeli, 2004
- Sloane, *The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer*, Scottish Journal of Political Economy, 1971
- Sporting Intelligence, *Global Sport Salaries Survey 2016*
- Sultan-Collignon, *Winning in the Business of Sports*, AT Kearney, 2014
- Szymanski, *The economic design of sporting contest*, Journal of Economic Literature, 2003
- Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Torino, Giappichelli Editore, 1999
- Theobald, *La partita del manager: i segreti del calcio per dominare il business*, Milano, Etas, 2008
- Trovati, *Sponsor ergo sum: l'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive*, Bradipolibri, 2012
- Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Strategic management journal, Vol. 5, 1984

Articoli da quotidiani, periodici e siti web

AS Roma, *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 31 dicembre 2016*, su www.asroma.com

Armanini, *Cosa dice la sentenza Bosman, e cosa è cambiato 20 anni dopo*, su www.calciofinanza.it, 15 dicembre 2015

Bellinazzo, *In Bundesliga ripartizione dei diritti tv ancora più "democratica"*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 dicembre 2016

Contarino, *Modelli di business delle società di calcio*, su www.calciofinanza.it, 22 novembre 2016

Diritti TV in Ligue 1, l'analisi di FootBiz, su www.tifosobilanciato.it, 1 agosto 2012

Diritti tv: Juve 103,1 milioni, Milan 80,3, Inter 78,2 Roma 72,7 milioni, Napoli 69,7 Lazio 55,4 milioni, Fiorentina 51,2, in *Corriere Dello Sport*, 11 marzo 2016

Harris, *Premier League set for £3bn windfall from global TV rights as rival broadcasters slug it out to screen England-based superstars*, in *Daily Mail*, 8 ottobre 2015

How much money do clubs receive from the distribution of broadcast rights?, su www.premierleague.com, 16 settembre 2016

Iaria, *Sponsor Milan, crescono i ricavi: 85 milioni. Cantiere San Siro*, in *La Gazzetta dello Sport*, 9 novembre 2012

Il Kosovo entra nell'UEFA: sconfitta la Serbia, in *La Repubblica*, 3 maggio 2016

Laudisa, *Serie A, rose a 25 col 4+4: la nuova norma rivoluzionerà il mercato*, in *La Gazzetta Dello Sport*, 31 maggio 2016

La Serie A è il campionato con più stranieri in Italia, ma la qualità è in calo, su www.calciofinanza.it, 5 gennaio 2016

Medici, *La lotta per l'Europa si scalda: ecco quanto vale qualificarsi a Champions ed E. League*, su www.calciofinanza.it, 17 marzo 2017

Napoli, Sarri: «Scudetto? Il fatturato pesa sulle vittorie», in *Tuttosport*, 19 maggio 2017

Ongaro, *Alla scoperta del modello sportivo americano*, su www.sportbusinessmanagement.it, 24 febbraio 2014

Premier League broadcasting rights are several times higher than those of other major leagues: does the countries' macro-economy justify such a major difference?, su www.kpmg.com, 26 gennaio 2016

Record sum paid for Ligue 1 TV rights, www.ligue1.com, 4 aprile 2014

Roma: Pallotta può evitare le cessioni per il bilancio, ecco come, www.calciomercato.com, 11 aprile 2017

Trasferimenti più costosi, su www.transfermarkt.it

The 'Big Five' Stadia Landscape Ahead of the 2016/2017 Season, www.kpmg.com, 4 luglio 2016

The History of the FA, su www.thefa.uk

TV-rechte: 4,64 milliarden euro für vier spielzeiten ab 2017/2018, www.dfb.de, 9 giugno 2016

Which Professional Sports Leagues Make the Most Money?, su www.howmuch.net, 1 luglio 2016