

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

I MODELLI DI GOVERNANCE SPORTIVI

RELATORE

Prof.ssa Francesca Romana Arduino

CANDIDATO

Fabio Mancuso

Matr. 224331

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INDICE

Introduzione

1. I sistemi di Governance nello Sport

1.1 Cenni sulla materia

1.2 Panoramica

1.3 Società sportive e fallimenti: la situazione italiana

1.4 Azionariato popolare: il caso Barcelona – mes que un club

2. La Polisportiva – casistica specifica

2.1 Sistemi di amministrazione e controllo

2.2 La scelta del sistema dualistico

2.3 Perché investire

3. I Casi Europei

3.1 Premessa

3.2 Il caso Olympiakos Pireo (intervista a Giorgio Totomis - Responsabile marketing Olympiakos Pireo)

3.3 Il caso Sporting Club de Portugal

3.4 Confronto tra i due casi

Conclusione: il futuro è oggi

- RB Lipsia – naming e marketing territoriale
- I team virtuali: Caen, Ebbsfleet.

Introduzione

Senza retorica, lo sport è il mercato della passione. Ogni giorno il mondo contempla le sue divinità reali, effettivamente tangibili, e con semplici azioni, di passione appunto, genera un movimento economico non totalmente quantificabile per la grandezza. È misurabile, per citarne alcune, nel ticketing da matchday (si intenda, pre-covid19), nell'interesse mai calante dei media, nel fatto che aziende di varia natura (spesso multinazionali) investano delle risorse nell'affiliazione di un pubblico. Questo studio vuole raccontare un lato affascinante di ciò che accade “dietro” le squadre di uomini, donne, disabili che compongono lo sport system, ovvero come le società sportive abbiano deciso di strutturare le loro governance interne. È un'analisi sul primo passo che scrive una stagione sportiva, quindi economica. Perché, è vero, lo sport si lascia guardare con piacere quando sono coinvolti grandi atleti, grandi marchi; ma è anche altrettanto formativo vedere come realtà più piccole delle “top” (solo in Italia più del 80% del mercato sportivo) abbiano deciso di organizzarsi per affrontare questo mercato. La differenza che porta alla vittoria “economica” (molto spesso coincide con quella sportiva) curiosamente non parte da gesti tecnici, ma da questo. Il mio lavoro si propone di intraprendere un viaggio sul territorio nazionale, valutando dei casi specifici con i loro punti di forza e criticità, come per esempio la casistica delle realtà “polisportive”. Un raffronto, obbligato, con i modelli esteri, in particolare USA, Germania, da cui tanto abbiamo da imparare (anche se qualcuno in Italia si sta già attrezzando). Alcune esperienze europee ci sono offerte da paesi inaspettati (Grecia, Portogallo) che hanno inventato delle governance che probabilmente tra qualche anno saranno copiate da altri sistemi. A mio parere, questo è uno degli aspetti più interessanti perché concretamente si vedrà come, da una situazione di partenza di svantaggio, qualche operatore economico-sportivo sia riuscito ad ottenere dei grandi risultati in termini di business e di entrate non usuali come, ad esempio, la Spagna, gli azionariati popolari, che restano probabilmente inemulabili per un fattore prettamente culturale. Una panoramica su altri casi nel mondo di una totale innovazione, non compresi perché troppo nel futuro rispetto al presente. Il futuro dello sport system è già cominciato, mentre qualcuno (specialmente in Italia) continua a pensare di poter creare un valore con degli schemi di venti anni fa.

Capitolo 1

I sistemi di governance nello sport

1.1 Cenni sulla materia

L'attività di gestione dell'impresa, soprattutto nel momento critico che stiamo vivendo, è quanto di più difficile ci sia in campo economico. Per poter svolgere questa attività, è necessario avere competenze nella gestione di uomini, conoscere tecnologie, riuscire a gestire capitali e strumenti finanziari per poter ottenere un reddito, ossia una differenza positiva tra il valore dei beni che vengono ceduti e il costo delle risorse necessarie a produrli.

La gestione delle risorse umane è un punto chiave: l'imprenditore deve riuscire a capire gli uomini che prestano la loro attività lavorativa nell'impresa, deve saperli valorizzare e motivarli esaltando le loro capacità.

Ma l'imprenditore, pur delegando molti dei compiti di gestione, deve conoscere in maniera approfondita anche ogni singolo aspetto dell'attività, quello tecnico, finanziario e organizzativo. Solo così riuscirà a stabilire validi obiettivi da raggiungere e potrà suggerire la soluzione alle inevitabili difficoltà che si potranno presentare. È necessario che l'imprenditore gestisca "oggi" guardando però al futuro, studiando l'ambiente in cui opera e individuando il percorso idoneo ad ottenere un successo duraturo. L'impresa, infatti, è destinata proprio a questo: a perdurare nel tempo, sebbene sia difficile che questo avvenga per periodi davvero lunghi.

Due sono le doti fondamentali dell'imprenditore: conoscenza ed esperienza. Nessuna di queste due doti è utile se presa singolarmente: la conoscenza fornisce strumenti e teorie, l'esperienza permette che il bagaglio culturale sia utilizzato al meglio.

Se poi consideriamo la crisi vissuta negli ultimi anni, che ha trovato il suo culmine con l'emergenza sanitaria verificatasi in questi ultimi mesi, possiamo capire quanto complessa sia la gestione dell'impresa.

Mai come in questo momento la capacità di adattarsi a situazioni nuove e sconosciute si sta rivelando di fondamentale importanza. Anche perché nello svolgimento della propria attività è necessario tenere conto e rispettare regole imposte a livello governativo e, come nel caso dell'Italia, Europeo. A differenza di Stati Uniti e Giappone, che hanno scelto di immettere moneta nel sistema per favorire la ripresa economica, l'Europa ha preferito scegliere la strada della stabilità dei conti, che ha comportato maggiore pressione fiscale, con conseguente aggravio di costi.

Negli ultimi mesi quasi tutte le imprese, o per lo meno quelle che sono state in grado di farlo, hanno dovuto adattare la loro produzione e il loro modo di svolgere l'attività, ad uno scenario nuovo e pieno di insidie, continuando a portare avanti un marketing basato sulla differenziazione del prodotto, e anzi, hanno dovuto accentuare questa capacità di adattamento offrendo ai clienti prodotti e servizi necessari per poter vivere questo periodo nel migliore dei modi.

E mai, come in questo periodo, ha assunto importanza l'aspetto etico della gestione di impresa, ossia la capacità di rispettare valori economici e morali che, molto spesso, sono in contrasto fra loro.

Possiamo dire che oltre alle tradizionali caratteristiche di spirito di iniziativa, forza di volontà, capacità previsionale, autorevolezza e capacità di leadership, l'imprenditore di oggi deve avere anche capacità di

adattare la propria impresa alle condizioni esterne che mutano in modo repentino e inaspettato, e deve riuscire a svolgere la propria attività combinando tra loro i due requisiti fondamentali per il successo: l'efficacia, ossia l'intuizione propria di chi governa l'azienda; e l'efficienza necessaria in fase di attuazione dei processi operativi.

Punto focale dell'attività di impresa è il potere decisionale che è quasi sempre concentrato nelle mani di pochi soggetti che devono individuare i fini da perseguire e le politiche da attuare in tal senso. L'attività della governance vera e propria è affiancata da altri organi che devono applicare quanto stabilito.

Possiamo dire che gli organi di un'impresa si possono suddividere in due gruppi: organi che deliberano, ai quali spettano i poteri decisionali; e organi di controllo ed esecutivi, il cui operato è di fondamentale importanza per assicurare che le decisioni prese siano attuate in maniera puntuale.

A loro volta gli organi che deliberano si possono suddividere in tre gruppi: gli azionisti, gli organi di direzione e gli organi di amministrazione che partecipano al processo di decisione in modo diverso secondo regole stabilite da ogni singola impresa.

Esistono poi anche altri soggetti in grado di influenzare l'attività di impresa che possono far parte dell'azienda o essere esterni ad essa. Questi sono gli stakeholder, che possono essere primari, se esercitano un ruolo diretto nella gestione dell'impresa; o secondari che possono influenzare l'attività di impresa in maniera indiretta e a lungo termine.

Gli stakeholder primari sono quindi l'imprenditore, i dipendenti, i fornitori e i clienti; gli stakeholder secondari sono tutti quelli che vengono a contatto con l'impresa e la cui opinione deve essere tenuta in considerazione dall'impresa stessa: concorrenti, media, sindacati, gruppi di opinione, gruppi di consumatori, pubblica amministrazione, gruppi ambientalisti.

È importante tenere conto della loro opinione anche se, a volte, gli interessi in gioco potrebbero essere divergenti, potendo partecipare al processo creativo dell'impresa apportando nuove idee e soluzioni.

Ma come possono essere individuati gli stakeholder? La dottrina suggerisce dei criteri come ad esempio la forza, ossia il loro potere; la legittimazione, ossia il riconoscimento del loro ruolo; l'attualità dell'interesse che tutelano.

Inoltre, la dottrina suggerisce anche come classificarli, in modo tale da riuscire ad instaurare con ciascun gruppo le giuste relazioni: stakeholder amichevoli, in grado di supportare le decisioni aziendali; stakeholder avversari che potrebbero creare problemi per lo svolgimento dell'attività; stakeholder non orientati, che hanno un atteggiamento diverso a seconda della situazione; stakeholder marginali, che non destano particolari preoccupazioni.

Ovviamente intorno all'impresa, all'interno e all'esterno, si intrecciano tutta una serie di interessi relativi alle varie figure che vengono in contatto con l'impresa: l'imprenditore è interessato a conseguire un profitto; dirigenti e lavoratori ad ottenere la retribuzione e a fare carriera; i fornitori ad instaurare stabili relazioni commerciali; i finanziatori a creare rapporti d'affari.

Resta inteso che è fondamentale studiare principalmente le motivazioni dell'imprenditore, in quanto le sue finalità condizioneranno quelle degli altri soggetti. Esistono varie teorie circa le finalità imprenditoriali.

Secondo la teoria della massimizzazione del profitto, quest'ultimo è il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi e per l'assunzione del rischio di impresa. Esistono quattro visioni che possono essere considerate complementari e che portano in sintesi a considerare il profitto come un'entità composita in cui rientrano il compenso per il lavoro imprenditoriale e il premio per il rischio che non può essere messo in dubbio, in quanto tale, ma lo si può discutere nella sua misura e sua destinazione.

Secondo la teoria della sopravvivenza l'imprenditore deve assicurare la continuità aziendale. Il profitto quindi serve per irrobustire la struttura patrimoniale dell'impresa ed è anche un mezzo per rifiutare attività che potrebbero mettere a rischio la vita dell'organizzazione stessa. È più importante l'espansione dell'impresa in quanto ne permette il rafforzamento e la durata nel tempo.

Infine, secondo la teoria della creazione del massimo valore nel tempo lungo, l'imprenditore con il profitto, il potere e il prestigio, tende al successo sociale che deriva dalla giusta combinazione di valori economici ed etici e tende a modificarsi in rapporto all'orizzonte delle scelte aziendali.

Possiamo dire che tutto questo vale per qualsiasi tipo di impresa, come vedremo anche per quella sportiva che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza notevole coinvolgendo molti interessi da parte di vari soggetti, e che sarà il tema centrale di questo studio. Come abbiamo già evidenziato, il ruolo della governance dell'impresa, anche di quella sportiva, è fondamentale perché la gestione sia sana e persegua i fini dell'azienda in maniera corretta.

Come vedremo, purtroppo, soprattutto nel mondo sportivo, abbiamo molti esempi di come una governance non corretta possa condizionare la vita dell'azienda e addirittura portarla al fallimento.

1.2 Panoramica

Una cattiva governance è sicuramente un grande ostacolo capace di impedire allo sport di realizzare il suo potenziale, compromettendo l'interesse della società, dei singoli individui e il suo sviluppo a livello nazionale. Nell'ultimo decennio diversi sono stati i casi di cattiva governance legati, da una parte, a comportamenti eticamente non corretti, caratterizzati anche da episodi di corruzione e concussione e, dall'altra, da una evidente incapacità di gestire le società. A ciò si aggiunge anche un ritardo nell'evoluzione dei sistemi normativi che disciplinavano le istituzioni volontaristiche nel XIX secolo all'attuale mondo commerciale dello sport moderno. È importante comunque sottolineare che molte realtà sportive, nonostante di natura volontaristica, hanno saputo governare molto bene, a differenza di altre organizzazioni professionistiche in cui si sono riscontrati veri e propri abusi. Da sottolineare è inoltre l'autonomia degli organismi sportivi dotati di poteri tali da rendersi autonomi anche in relazione alla normativa sportiva. "L'indipendenza e l'autonomia dello sport" è stata riconosciuta dalle Nazioni Unite nel 2014 ed il CIO ha più volte dichiarato che il diritto di autonomia deve essere guadagnato. Quando ci si trova davanti ad una cattiva governance, è probabile che soggetti, quali forze dell'ordine e governo, intervengano dall'esterno. Sin dagli albori dello sport abbiamo

assistito a scandali, ma solo negli anni '90, dopo un lavoro attento che ha coinvolto anche i giornalisti investigativi e altre organizzazioni, la governance sportiva è stata posta al centro del dibattito ed oggetto di un'analisi approfondita. Ad ogni modo, stiamo vivendo un cambiamento, e questo è frutto di un lavoro iniziato nel 2014, quando il CIO (Comitato Olimpico Internazionale) inserì nella sua Agenda un obiettivo-principio ambizioso per il lungo termine

“Tutte le organizzazioni appartenenti al Movimento Olimpico devono accettare e rispettare i principi universali di base della buona governance del Movimento sportivo olimpico.”

Comincia da qui un lungo cammino verso la buona governance (che, vedremo in corso d'opera, deve fare ancora tanti passi). Questo è stato l'inizio. Vennero coinvolte le associazioni mondiali di produzione di sport più rappresentative ASOIF (Association of Summer Olympic International Federations), la AIOWF (Association of International Olympic Winter Federations) per citarne alcune, con l'obiettivo di avviare processi per raggiungere quanto stabilito nell'agenda CIO.

Parimenti, realtà iper-strutturate come FIFA, UCI, IAAF (calcio, ciclismo, atletica) cominciarono a strutturarsi indipendentemente apportando modifiche alle loro costituzioni, inserendo dei limiti temporali per le cariche, “i governi” dei loro sport e avvalendosi di nuove professionalità anche esterne ai settori di provenienza per migliorare, cito banalmente, i processi di crescita e di decision-making. Singoli stati, agglomerati, penso al caso United Kingdom che con Sport England hanno creato da zero un codice, Code for Sports Governance per nuovi criteri di trasparenza, responsabilità, “sanità” finanziaria riferito in particolare alle organizzazioni di varia natura che finanziano la loro attività attraverso fondi pubblici. Essendo un'avventura di matrice anglo-sassone forse è scontato riportare in questo lavoro l'efficienza di questa auto-regolamentazione: nel 2017, a metà percorso, 55 su 58 organi diretti dello sport system rispettavano i criteri del codice. Gli altri semplicemente fuori, out of business.

La stessa Unione Europea, che come vedremo, ha un ruolo decisivo nella creazione di sport, inteso come sport di base veicolo per una società in salute, e conseguente riduzione della spesa pubblica sanitaria, ha colto l'occasione per inserirsi in questo meccanismo voluto dal CIO. È stato dunque istituito il mega finanziamento Erasmus + Sport che, investendo su progetti di mobilità tra Stati dell'Unione, si concentra non solo sullo sport di base ma in larga parte anche sulla rete di operatori del mondo sportivo, con l'obiettivo di creare un serio scambio di esperienze e competenze per una nuova e più efficiente good governance. Migliaia sono stati i progetti finanziati da questo fondo che hanno coinvolto tutta Europa, in particolare i paesi in via di sviluppo. Ed ancora, il SIGGS dei comitati e federazioni olimpiche nazionali; il Play the Game, strumenti di benchmarking che coinvolge 8 paesi europei; le iniziative IPACS (International Partnership Against Corruption), IOCSE (Organizzazione Internazionale per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), le campagne UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime).

Tutto questo è la parte più rilevante in un oceano ben più grande di iniziative fatte per raggiungere l'obiettivo. La strada è lunga, ma l'Europa è partita.

Anche e soprattutto nel mondo sportivo è evidente che una buona governance è fondamentale per il raggiungimento dei veri fini dell'azienda. Se il fine aziendale viene lasciato indietro, facendo prevalere i fini propri di chi gestisce e decide, si va purtroppo incontro al fallimento della società sia da un punto di vista materiale che etico.

Utile è stato l'apporto dell'economista Rowland Jack di I Trust Sport, il cui fine è quello di evitare che una governance non appropriata possa avere ripercussioni negative nel mondo dello sport.

Questa società offre molti servizi, che mirano a migliorare la governance attraverso la collaborazione:

- Federazioni e organi di governo: la società mette a disposizione uno strumento per valutare in modo semplice la governance;
- Sponsor: è offerto un servizio per far sì che gli sponsor riescano ad essere importanti per la governance e efficaci anche nei confronti del proprio investimento;
- Istituzioni: la società svolge anche un servizio di studio e approfondimento per contribuire al miglioramento della governance sportiva;
- Altri organismi: sinergie con altre realtà sportive presenti sul territorio;
- Al livello individuale: supporto a figure professionali che richiedono maggiori competenze per essere più efficaci nella gestione della propria organizzazione sportiva.

Poiché esamineremo soprattutto società calcistiche vediamo brevemente quali sono i modelli di governance di queste società.

Esistono due modelli: il modello chiuso e quello aperto. Nel modello chiuso il potere è concentrato nelle mani di pochi soggetti, ossia gli azionisti di controllo, che apportano il capitale di rischio. Questi soggetti investono in una società calcistica per vari motivi: appagamento personale, visibilità sociale, ritorno economico diretto (derivante dall'investimento nella società), o indiretto (derivante da attività che prosperano grazie all'attività calcistica). Il presidente investe nella società per prestigio personale e in questo caso non ci sono figure manageriali competenti, venendo a mancare quindi la pianificazione strategica.

Nel calcio italiano i maggiori successi sono stati ottenuti proprio con questo modello, che però non è più sostenibile a causa dei costi troppo elevati, superiori dei ricavi, che non hanno consentito di coprire le spese con conseguente risultato fallimentare. In Inghilterra la situazione è molto simile, e anche in questo caso c'è stata la chiusura in perdita di molti bilanci, sebbene il calcio inglese attragga più investitori stranieri.

Il secondo modello è quello aperto, dove oltre al maggiore azionista, possono essere coinvolti altri soggetti e rappresentanze di interessi diversi (collettivi, sportivi, socioculturali). Si tratta dell'azionario popolare tipico di Germania e Spagna e rappresenta il modello che garantisce nel futuro ampi margini di sviluppo economico. Inoltre, è possibile, per un maggiore approfondimento, individuare altri modelli di gestione di società calcistica come specificato nella classificazione di seguito riportata:

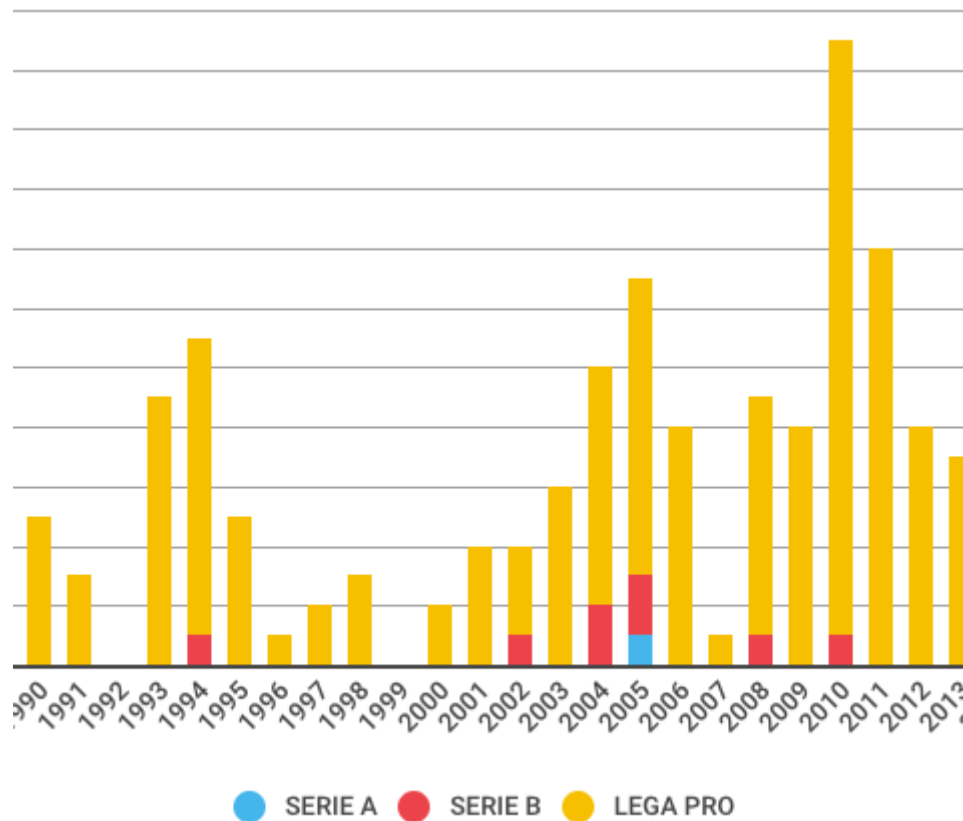
1) A Public Business: modello tipico dei club calcistici con azioni quotate in borsa che possono essere acquistate anche dai tifosi.

- 2) It's my party: modello caratterizzato da un unico proprietario con grande disponibilità economica che gli consente di gestirla come se fosse un'azienda personale.
- 3) Popolar Club: che si basa sull'azionariato popolare.
- 4) A Family Affair: è un modello che coinvolge piccoli club gestiti direttamente come un'impresa familiare.

1.3 Società sportive e fallimenti: la situazione italiana

Ben 153 sono state le società sportive che dal 2002/2003 sono fallite dopo la Fiorentina. Questo dimostra che nel calcio italiano tale fenomeno è abbastanza frequente. La motivazione di quanto purtroppo si verifica è legata essenzialmente a due fattori: 1) l'affiliazione alla F.I.G.C. che crea un legame contrattuale e volontario 2) la natura delle società commerciali che, pur essendo assoggettate al regime giuridico, operano all'interno di un ordinamento parallelo che è per l'appunto quello sportivo. Per tale motivo bisogna considerare in tale ambito il diritto sportivo che consente di partecipare ad un campionato di calcio rappresentando la storia sportiva e non di una squadra. Perciò in nessun caso si può effettuare una valutazione economica o di cessione del titolo sportivo che, quindi, non può entrare nell'atto fallimentare. Il legislatore sportivo tutela la storia sportiva e, anche in caso in cui il tribunale concede al legislatore un esercizio provvisorio, la federazione riconosce alla società la facoltà di mantenere il titolo sportivo e quindi di continuare a giocare. Il curatore può cedere il ramo di azienda sportiva rappresentata dai soli rapporti giuridici della federazione. Le norme sportive impongono ad un acquirente di far fronte a tutti i debiti sportivi come condizione per poter subentrare nella titolarità del titolo sportivo. I debiti verso intermediari o procuratori non sono definibili come debiti sportivi. Per quanto riguarda le associazioni e le società sportive dilettantistiche ASD e SSD anche per loro si sta estendendo il concetto di fattibilità. Il tribunale di Monza nel 1955 per la prima volta ha dichiarato il fallimento di un'associazione sportiva. Una seconda pronuncia favorevole al fallimento dell'associazione sportiva è quella del tribunale di Savona del 18 gennaio 1982 che sostiene che le associazioni sportive non costituite in forma di società che esercitino attività di allestimento e realizzazione di spettacoli non gratuiti sono soggetti a fallimento. Questo orientamento è stato confermato anche dal tribunale di Firenze con la sentenza del 10 maggio 1995; una successiva sentenza della corte di cassazione del 2014 ha sottolineato che lo scopo di lucro non è un elemento essenziale per il riconoscimento della qualità di imprenditore commerciale. Questa affermazione tende ad ampliare il numero dei "soggetti fallibili" ma ad ogni modo si deve far presente che oggi, a qualsiasi livello, la gestione delle ASD o SSD tende ad essere esercizio di attività anche economica.

SITUAZIONE FALLIMENTI SOCIETÀ DI CALCIO ITALIANE NEGLI ULTIMI ANNI



fonte: sole24ore

Una svolta importante, forse non del tutto completa, che stabilì quel gruppo di personalità giuridiche sportive soggette a procedure fallimentari. Azzardo “non del tutto completa” perché, è vero, società e associazioni sportive dilettantistiche sono riconosciute come soggetti fallibili, ma allo stesso tempo i numeri bassi dello sport business italiano forse gravano particolarmente su realtà che fanno affidamento in particolare sulle iscrizioni di atleti. Basti pensare che il Covid-19 e tutte le conseguenze annesse hanno devastato il settore sportivo che, appunto, non riesce a tenersi in piedi e “naviga a vista” senza poter effettuare programmazioni vere, se non con certi budget ed investitori (spesso grandi benefattori) alle proprie spalle. Le federazioni sportive nazionali, quindi associate al CONI, hanno perso il 40% delle a.s.d. e lo sport di base è semplicemente compromesso, forse l’aiuto concreto per lo sport italiano dovrebbe passare da una formazione di futura classe dirigente piuttosto che da tappabuchi economici.

Come abbiamo già detto, intorno al calcio gravitano molti interessi da parte di altrettanti soggetti. È molto importante, quindi, che si ricorra al fallimento solo in casi estremi, discorso che comunque vale per qualsiasi tipo di azienda.

Quest’anno, in presenza dell’emergenza sanitaria dovuta al covid-19, il problema fallimento è stato al centro di numerose discussioni e si è fatto di tutto per far riprendere il campionato in sicurezza. Da marzo a giugno, infatti, sono stati fermi tutti i campionati e le partite di coppa, sono stati rinviati i campionati Europei di calcio

in programma da giugno, e qualsiasi altra manifestazione sportiva come gli Internazionali di tennis e addirittura le Olimpiadi di Tokio.

Il blocco del campionato ha causato molti danni economici alle società, danni che sarebbero stati ancora più gravi se il campionato si fosse fermato definitivamente, come per fortuna non è successo. Tutti i club di serie A hanno studiato possibili soluzioni per raggiungere un accordo con i calciatori, che consistevano nel taglio di quattro mensilità di stipendio se il campionato fosse terminato senza giungere alla conclusione.

Se il campionato non fosse ripartito lo scenario sarebbe stato molto difficile e grave. Marcel Vulpis, direttore dell'agenzia economica e sportiva di stampa Sporteconomy, in un'intervista a Radio Kiss Kiss di Napoli, ha parlato di perdite stimate per oltre 700 milioni di euro per quanto riguarda la serie A; di un miliardo e 200 mila euro considerando l'intero sistema. È chiaro che in una situazione del genere molti club sia di serie A che di serie B e C, sarebbero falliti.

Anche il direttore sportivo della Juventus Fabio Paratici, in una serie di interviste realizzate per Sky Sport, ha evidenziato come il covid-19, avrebbe potuto influire sul valore di mercato dei calciatori di tutte le squadre europee, ossia il calcio mercato, provocando un calo del valore dei giocatori del 28%.⁴

Inoltre, durante il periodo del lockdown, le società che sono state particolarmente colpite dalla situazione finanziaria sono state quelle con le azioni quotate in borsa come la Juventus, la Roma e la Lazio. I titoli di queste società infatti hanno subito una forte contrazione dovuta alla situazione di incertezza.

La scelta di quotarsi in borsa è stata dettata proprio dalla necessità di avere liquidità, rivolgendosi anche al pubblico dei risparmiatori privati, ma in una situazione del genere anche questa scelta non ha potuto evitare le ingenti perdite.

Per quanto riguarda l'accordo con gli sponsor, altro punto focale della questione, uno studio promosso da European Sponsorship Association (ESA) ha rilevato che il 72% dei brand intende, nonostante il covid-19, continuare la collaborazione e, quindi, gli accordi di sponsorizzazione.

Da una recente ricerca chiamata Sponsorship Tracker Sentiment è risultato che il 48% degli spender sta cercando, attraverso strategie innovative, di raggiungere il massimo valore dai contratti. Per il 30% degli intervistati, il Covid-19 condiziona negativamente, in tempi lunghi, le sponsorizzazioni (dato positivo), mentre il 75% ha evidenziato che potrebbero essere eliminati alcuni eventi. La metà degli intervistati, inoltre, ha fatto rilevare un particolare interesse per gli eventi dal vivo una volta attenuata la pandemia, mentre altri intervistati hanno indicato il digitale come elemento fondamentale per la ripartenza delle sponsorizzazioni. Lo studio pone in evidenza che il 39% di aziende hanno sospeso i budget in attesa dell'avvio degli eventi sportivi. Il 27% sta considerando percorsi di cambiamento nelle proprie strategie di comunicazione e il 17% è alla ricerca di individuare altre forme e canali di comunicazione.

Alla luce di queste problematiche, dopo discussioni, studi e linee guida del comitato tecnico scientifico, si è quindi deciso di far ripartire il campionato a fine giugno. Ma alla fine del lockdown calcistico non sarà sufficiente ripartire per sistemare i conti di molte società italiane, soprattutto nelle serie minori e per quasi tutti i club questo non è incoraggiante.

1.4 Azionariato popolare: il caso Barcelona - mes que un club

Vediamo ora un caso molto interessante di matrice prettamente spagnola, ancor più nello specifico catalana, come quello che è successo con il Barcellona, una delle realtà più vincenti dell'era moderna passata alla cronaca dei casi aziendali in primis per delle scelte di indirizzo che furono assolutamente innovative. Basti pensare che fino ai primi del 2000 il Barcellona era una delle poche realtà a non avere lo sponsor di maglia (nel gergo il Jersey sponsor). In Catalogna si erano inventati qualcosa di più già da tempo, quando decisero di istituire come governance interna la filosofia dell'azionariato popolare. Una spa a tutti gli effetti che tra i soci (azionisti) poteva contare i suoi tifosi. Parlando proprio del caso spagnolo: un rappresentante nei consigli di amministrazione possiede una quota azionaria variante tra il 2 e il 3% per favorire un maggiore coinvolgimento nelle politiche commerciali e soprattutto sportive. Questa percentuale è il racconto perfetto di quella che è diventata la nuova cassaforte finanziaria di molte società in Spagna. Barcellona ovviamente è stata la prima perché si rese conto di avere dalla sua milioni di tifosi e 100.000 tifosi che avevano la possibilità di spendere di più. Quindi con la loro quota erano rappresentanti in Giunta della loro società e potevano concorrere allo sviluppo con le idee del "Popolo". Bilanci del Barcellona alla mano ogni anno cifre oscillanti tra 15 e i 40 milioni di euro erano alla base delle operazioni della società e venivano da una manovra di intercettazione di tifosi che ovviamente avevano in cambio una serie di servizi e facilitazioni, come ad esempio sconti sui prodotti del club che fanno sentire l'utente al centro dell'esperienza sportiva e parte del club. Sono stati i primi casi di customer care che hanno generato maggiore senso di appartenenza al club.

Abbiamo parlato al passato perché un modello del genere ha per forza di cose delle debolezze. Secondo un principio di popolo chiunque può essere parte di un popolo e quindi tifoso. Nel 2017 al momento dell'acquisto di Ibrahimovic vi fu un ingresso del 10% di soci provenienti dalla Svezia per "tifare" e sostenere attivamente il suo nuovo campione. Quando, per la stagione sportiva successiva, Ibrahimovic fu ceduto, questi non versarono la quota societaria creando un vuoto non previsto. Un caso simpatico per portare alla luce una delle poche criticità di una macchina perfetta.

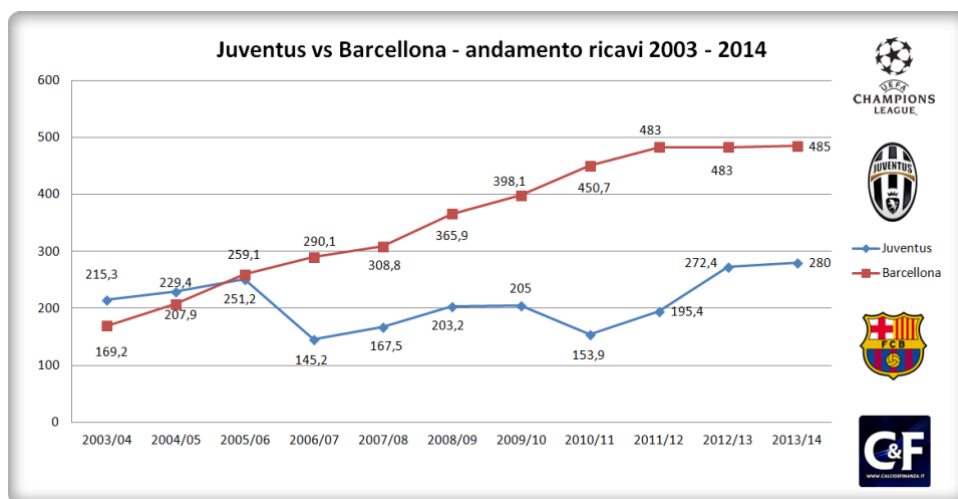
Ma cosa comporta essere soci di una società come il Barcellona? Quali sono i diritti che derivano dal possedere una quota del capitale sociale?

Si può partecipare alla votazione per il presidente. Il socio può candidarsi alla presidenza proponendo la sua giunta per governare la società nei prossimi 4 anni. Si avvia una sorta di campagna elettorale in cui il candidato comunica il proprio programma elettorale e le proprie promesse di acquisto di giocatori. L'unico elemento imprescindibile consiste nel fatto che il candidato deve essere garantito dalle banche per far fronte, almeno in parte, ai prestiti di cui la squadra potrebbe aver bisogno di contrarre per adempiere a quanto promesso in campagna elettorale. Ad esempio, Florentino Pérez del Real Madrid, uno degli uomini più facoltosi di Spagna, durante la sua candidatura del 2009, ha promesso che, con una garanzia bancaria di 57 milioni, nel caso fosse stato eletto, avrebbe acquistato Cristiano Ronaldo. È comprensibile, quindi, come nell'Athletic Club Jose Urrutia riuscì nel 2011 ad essere eletto e nel Real Madrid Florentino Pérez ad essere l'unico candidato.

Nonostante ciò, non fu possibile per Florentino Pérez acquistare e gestire la società come se fosse di sua proprietà ma si è dovuto limitare ad essere il presidente del Real Madrid e governare, insieme alla sua giunta, sottoponendosi, ogni quattro anni, a nuove elezioni per rinnovare la sua permanenza in qualità di presidente che dura ormai da più di dieci anni. La sua attività pertanto, subisce il controllo dei soci che potrebbero anche sfiduciarlo in particolari condizioni, come previsto dallo statuto. Così come stava per capitare al presidente del Barcellona Bartomeu, coinvolto nel trasferimento di Neymar, ma senza riuscirci perché il numero dei soci che hanno provato a sfiduciarlo non è stato sufficiente. In questo modo è stata garantita la continuità agonistica e risollevato dal punto di vista economico il club. I tifosi acquistano pacchetti di azioni per ottenere il controllo di una percentuale di capitale, o, in casi eccezionali sono loro stessi a rilevare l'intera società.

Il Barcellona non è comunque l'unico caso in Spagna: anche il Real Murcia, l'Atletico e il Real Madrid seguono questo metodo, seppur limitando notevolmente l'influenza dei tifosi sulla gestione societaria.

NEL 2014 LA JUVENTUS TORNÒ A DISPUTARE UNA FINALE DI CHAMPION'S LEAGUE DOPO MOLTI ANNI. IL BARCELLONA RISULTÒ IMBATTIBILE NON SOLO SUL CAMPO. DEL RESTO, I SUOI CAMPIONI ERANO IL RISULTATO DI UNA GOVERNANCE BEN DEFINITA



fonte: calcio & finanza

In Italia tra i casi presenti possiamo citare quello del Sant'Arcangelo, squadra di serie D che nel 2009 cedette il 10% delle partecipazioni alla A.S. Squadra Mia, società sportiva composta da un elevato numero di tifosi. Altre squadre che hanno fatto ricorso all'azionariato popolare sono: Mantova, Arezzo, Enna, Vibonese, Hellas Verona, Reggina.

Per quanto riguarda la Serie A, Inter, Fiorentina e Parma hanno considerato più volte l'ipotesi dell'azionariato popolare, ma non sono mai passati ai fatti, mentre la Roma è l'unico team che presenta un soggetto giuridico costituito solamente da tifosi che partecipa alla gestione del capitale.

FIGURA N. 1 – LA FORZA FINANZIARIA DEI CLUB AD AZIONARIATO DIFFUSO



fonte: calcio e finanza. milan, berlusconi rivaluta il modello dell'azionariato popolare.

CAPITOLO 2

La polisportiva - casistica specifica

2.1 Sistemi di amministrazione e controllo

Analizzeremo in questo capitolo una particolare avventura Polisportiva tutta italiana: il caso Lazio.

Che cosa è una polisportiva? La polisportiva, che non ha fini di lucro, si occupa di una pluralità di discipline sportive.

La finalità della polisportiva è di utilizzare e diffondere lo sport tra i soci gestendo ogni tipo di attività sia agonistica/ricreativa che ludica. È caratterizzata da:

- Una condizione democratica;
- Cariche associative attribuite con elezioni e prestazioni da parte dei soci gratuite;
- Obbligo di redigere il bilancio di esercizio al pari delle altre società.

Si diventa soci iscrivendosi alla polisportiva e tesserandosi presso l'ente di promozione sportiva o la federazione di appartenenza, e partecipando a tutte le attività sociali.

Può essere costituita da:

- Associazioni di persone fisiche;
- Gruppi sportivi con specifici sport;
- persone fisiche e associazioni sportive (sistema misto).

La polisportiva si muove con le stesse regole dell'associazione sportiva dilettantistica: deve affiliarsi ad un ente di promozione sportiva o a una federazione e deve iscriversi al registro del CONI.

La denominazione dell'ente deve contenere il nome della società preceduto dal termine "Polisportiva"

- Lo statuto deve essere conforme alla legge di riferimento (art. 90 della Legge 289/2002) e alle discipline fiscali (art.148 comma 8 del TUIR).

- Se la polisportiva volesse svolgere attività commerciale dovrà aprire la partita IVA.

Nella polisportiva di secondo livello ogni associato è autonomamente affiliato, risponde delle proprie attività e nel bilancio dovranno comparire solo i proventi realizzati dall'ente.

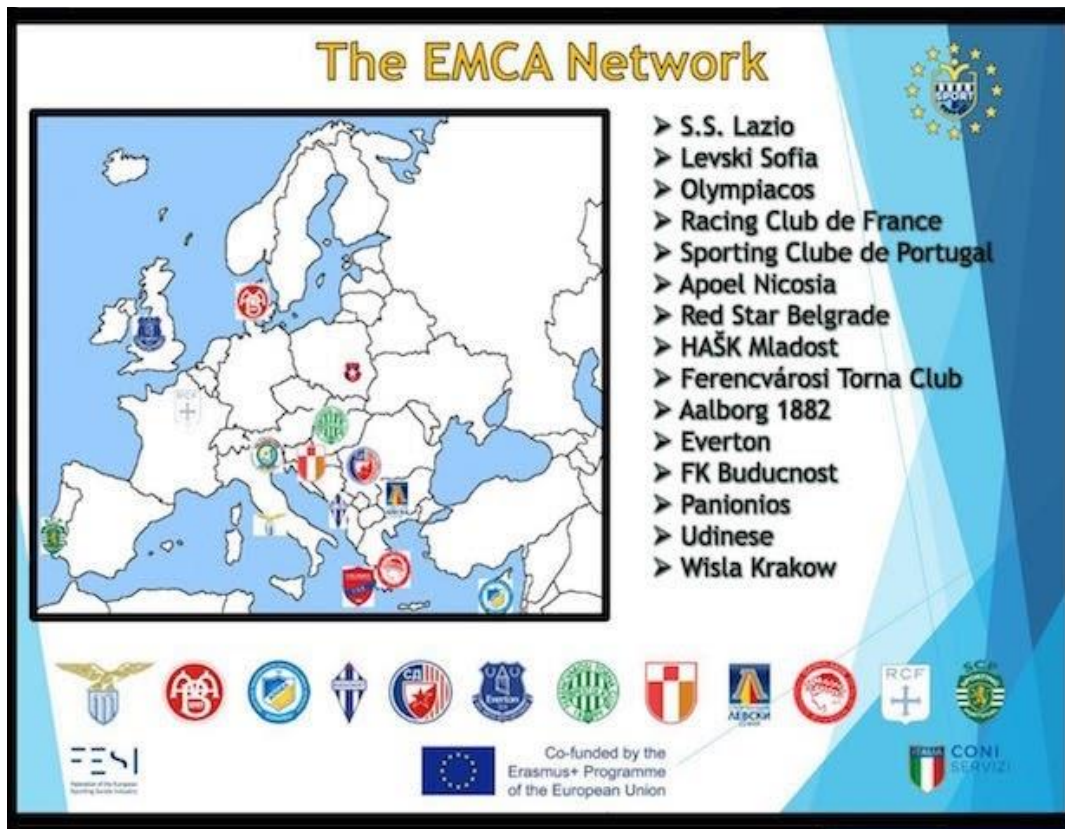
Occorre, pertanto, individuare le attività programmate dalla polisportiva e da ogni singola associazione nonché i proventi di ognuno e le relative collaborazioni lavorative.

Gli enti che intendono far parte della polisportiva dovranno affidarsi alla medesima federazione/ente di promozione sportiva o fare una doppia affiliazione. In tal caso i soci dovranno munirsi di una doppia tessera. Creare una polisportiva significa costituire un ente che offre un pacchetto di attività molto ampio ai propri soci e quindi di attrarne altri, catturando anche l'attenzione di enti pubblici con i quali instaurare collaborazioni redditizie. Inoltre, la polisportiva permette di ridurre i costi di gestione e di gestire meglio le risorse.

Per quanto riguarda la Società Sportiva Lazio è la più grande e antica polisportiva d'Europa, fondata a Roma da nove ragazzi, il 9 gennaio 1900. Dai nove sport iniziali, ai quali il calcio si aggiunse l'anno successivo, oggi la Lazio presenta 45 sezioni agonistiche, 17 attività associate ed un socio onorario, che praticano circa settanta discipline sportive. La Società Sportiva Lazio ha 115 anni durante i quali ha festeggiato nove Campioni olimpici, venendo premiata con la Stella d'Oro ed il Collare d'Oro al merito sportivo. La Società Sportiva Lazio oggi conta più di diecimila atleti iscritti, portando sui campi di gara in tutta Italia ogni fine settimana, il meglio dei suoi tesserati.

Luigi Bigiarelli, il fondatore della Lazio; scelse i colori bianco e celeste come colori della società, ispirandosi ai primi Giochi Olimpici moderni, svoltisi nel 1896 ad Atene, proprio per sottolineare il fatto che la Lazio era una polisportiva che considerava molte discipline. A tutt'oggi la Lazio è promotrice dello "Sport per tutti" essendo il vertice dell'EMCA (European Multisport Club Association) la prima associazione di polisportive europee fondata a Bruxelles il 9 gennaio 2013, in occasione dell'anniversario della fondazione della Lazio. A EMCA oggi sono associate 15 Polisportive europee, rappresentative di un vasto segmento dello sport europeo con oltre 3000 titoli nazionali, oltre 700 titoli europei e 250 medaglie olimpiche, innumerevoli atleti, tecnici e dirigenti e milioni di sostenitori.

FIGURA N. 2 – THE EMCA NETWORK



fonte: coni report

Essendo l'agglomerato più grande del mondo, il modello di governance è tra i più interessanti. Probabilmente anche per far fronte alla grandezza ed alla complessità del territorio romano, la Lazio si caratterizza per l'elevato numero di cariche e di organi che costituiscono la propria governance. Innanzitutto, va detto che è un'associazione che al suo interno comprende quindi anche la presenza di S.p.a., S.r.l. a seconda delle dimensioni di business degli sport che la compongono e le cariche sono così organizzate:

- una presidenza generale, affiancata da un Presidente onorario (si tratta di un incarico più istituzionale che altro);
- quattro vicepresidenti;
- un comitato di presidenza;
- Tesoreria;
- Consiglio di sorveglianza;
- un segretario generale.

Questo grande numero di dirigenze è voluto chiaramente per assistere le esigenze di tutti gli sport, soprattutto dei più piccoli e per permettere uno scambio di informazioni e risorse tra tutti gli operatori sportivi ed economici che sviluppano questa parte dello sport di Roma.

Probabilmente l'arma a doppio taglio della realtà numericamente più grande del mondo è proprio il grande numero di sport e la differenza di fatturati al proprio interno che rende particolarmente complessa la creazione di una identità unica e per esempio, la presenza di un unico brand per tutti i coinvolti.

Il modello di governance adottato della Lazio sicuramente si presta a delle considerazioni. La natura è complessa in quanto si crea una duplice situazione, un rapporto tra auto-rappresentazione dell'impresa e rappresentanza complessiva delle varie associazioni sportive dilettantistiche e società che ne fanno parte, questione interessante, appunto, se sottolineiamo il fatto che siano tante realtà che singolarmente e collettivamente sono organizzate anche per un fine di responsabilità sociale nello svolgimento della loro attività.

Come anticipavo in prefazione, al contrario, resta aperta la questione da un lato di una moltitudine così grande di realtà al proprio interno che porta inevitabilmente all'auto rappresentanza sociale e dall'altro se, effettivamente, si possa concretizzare una direzione univoca di alta governance che produca ricchezza sociale rispecchiando valori fondativi per tutti.

Probabilmente, a mio parere, va accettata l'unicità del caso e quindi abbiamo un livello di complessità superiore rispetto all'impresa privata dove si trova una vera lezione e modello di governance sportiva per la sua particolarità. I problemi delle realtà più piccole diventano centrali e vengono sviluppati dagli organi dei direttivi.

Una parentesi doverosa. Forse l'analisi dei vari modelli di governance di questo lavoro potrà portare ad un pensiero non convenzionale, ovvero che il modello di polisportiva non sia il migliore per rendere economico lo sviluppo di tanti sport diversi nella stessa realtà. Ed una conferma a questa considerazione può arrivare dall'osservazione di quanto avviene in America da 50 anni ovvero dai modelli universitari statunitensi.

In America, infatti, il sistema di formazione accademica ha sempre previsto una forte componente sportiva ed i famosi college, da sempre, hanno preso la strada della creazione di dual-career (studio e sport), migliorando sempre di più nel tempo. In particolare legandosi ai sistemi di accesso allo sport nelle top leghe del mondo hanno garantito un'ottima formazione a chi non fosse riuscito a sfondare nel panorama sportivo. Sono le vere realtà che sfornano professionisti e stelle contemporaneamente.

Possiamo dire che lo sport è parte integrante del sistema educativo americano, che coinvolge alunni e studenti universitari. Annualmente circa 450.000 studenti universitari sono impegnati nelle gare ufficiali di 23 discipline sportive. Vengono stanziati oltre 3 miliardi l'anno per premiare questi studenti con borse di studio per merito sportivo. Nelle università americane lo sport è gestito dalla National Collegiate Athletic Association (NCAA) che è l'ente no-profit con sede ad Indianapolis che regola i cosiddetti student-athletes e i team sportivi di quasi 1300 università americane e canadesi. Esistono poi altre due leghe: la NAIA, e la NJCAA. Ognuna di queste leghe offre un'ampia gamma di sport e quelli più scelti dagli atleti Italiani che studiano in America sono: Calcio, Pallavolo, Atletica Leggera, Tennis, Basket e Nuoto.

Un esperimento che in questo momento storico qualcuno ha avuto la lungimiranza di provare a replicare in Italia. Dove? Siamo di nuovo a Roma e precisamente la LUISS Guido Carli è la realtà europea che più si è ben approcciata alla creazione di questo sistema sportivo in Italia, mettendo a disposizione strutture di allenamento e di studio che aspirano a replicare l'esperienza americana. I nomi di questi atleti ed atlete sono già leggibili tra i nostri colleghi.

L'Associazione Sportiva Luiss nasce nel 1999 con l'intento di promuovere lo sport e i valori ad esso correlati come il rispetto delle regole, la socializzazione e il fair play.

Con il tempo il pubblico a cui si rivolge l'AS Luiss è diventato sempre più numeroso: ne fanno parte, oltre che gli studenti atleti, tutti quelli che mostrano interesse verso lo sport dilettantistico. L'AS Luiss consente ad Alunni, Docenti e Personale Amministrativo Luiss di praticare attività che vengono rese disponibili attraverso organizzazioni di corsi, eventi, squadre, scuole sportive. Tutto questo tipo di organizzazione fa crescere sempre di più l'interesse verso uno stile di vita sano e crea condivisione tra gli studenti e gli stakeholder Luiss”.



UNA DELLE RAPPRESENTANZE SPORTIVE DELL'ASSOCIAZIONE SPORTIVA LUISS

2.2 La scelta del sistema dualistico

La premessa di questo capitolo e queste casistiche così diverse e complesse sono a mio parere utili per parlare di sistemi alternativi di amministrazione e controllo, in particolare la scelta di un sistema dualistico, per la molteplicità e diversità delle realtà che le compongono. Il sistema dualistico di matrice tedesca (ex diritto commerciale) si contrappone all'esperienza anglosassone dei sistemi monistici, dove la gestione ed il controllo risiedono nel Consiglio di Amministrazione e da un comitato per il controllo sulla gestione di realtà meno strutturate.

In queste governance è fondamentale il ruolo del consiglio di sorveglianza, munito di ruoli di controllo, di indirizzo della gestione, approvazione del bilancio di esercizio.

Questi ruoli appartengono solitamente alle assemblee dei soci, ed in questo senso si crea uno stacco tra le varie componenti sportive diverse e l'organo gestorio della società. Il consiglio di sorveglianza riduce sensibilmente le competenze dell'assemblea ordinaria, determinando quindi un più accentuato distacco tra singole realtà (associazioni, società) ed organo gestorio della società.

Dal 2004, è riconosciuta ex lege alle società la possibilità di scegliere fra diversi modelli di gestione e di controllo, detti anche modelli di corporate governance: il modello tradizionale, monistico e dualistico.

1) Il modello tradizionale ha un C.d.A. dotato di funzioni amministrative e un Collegio Sindacale competente sul controllo dell'amministrazione, ex assemblea. Due caratteristiche sono essenziali:

- il controllo dell'Assemblea sul C.d.A.;
- la divisione tra le attività amministrative e quelle di controllo.

La nomina degli amministratori deve spettare ex lege all'Assemblea Ordinaria, così come la loro revoca, escluse le ipotesi di revoca disposta dal Tribunale per irregolarità molto gravi e di revoca disposta dallo Stato o da enti pubblici nominati da loro (articolo 2449 c. 2 c.c.). L'organo amministrativo, (anche di struttura individuale, in questo sistema) gestisce la società, secondo il rispetto ed i limiti dell'oggetto sociale ed il compito di rappresentare la stessa società nei confronti dei terzi.

2) Il modello monistico è quello in cui l'amministrazione e il controllo sono effettuati dal C.d. A. ex nomina assembleare, e dal Comitato per il controllo sulla gestione. In questo caso troviamo un Comitato per il controllo sulla gestione all'interno del C.d.A., composto da amministratori che rispettino requisiti definiti di onorabilità, indipendenza e professionalità, aventi compiti di vigilanza analoghi al Collegio Sindacale. In questo sistema la gestione è affidata ad un C.d.A. ex nomina assembleare, ed è lo stesso che nomina al suo interno il Comitato per il Controllo sulla gestione. Pertanto il ruolo del Consiglio di Amministrazione consiste nella nomina e revoca dei componenti dell'organo di controllo. Il revisore o una società esterna di revisione a cui viene conferito l'incarico dall'assemblea, hanno il compito di effettuare la contabilità. Anticipazione rispetto al prossimo modello dualistico: i sistemi monistico e dualistico si caratterizzano dal sistema tradizionale perché non "vivono" una separazione tra la gestione ed il controllo della società.

3) Il modello dualistico è composto da un Consiglio di Sorveglianza ex nomina assembleare e di un Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza.

In tal caso è richiesta la presenza di un Consiglio di Sorveglianza nominato dall'Assemblea degli Azionisti e di un Consiglio di Gestione nominato dal Consiglio di Sorveglianza. Il complesso di beni e situazioni di diritto vengono qui assegnate ad un Consiglio di Gestione responsabile della gestione dell'impresa. Il consiglio pone in essere tutte le operazioni necessarie per la realizzazione dell'obiettivo aziendale. Il controllo è in capo Consiglio di Sorveglianza. Allo stesso Consiglio di Sorveglianza, è affidata la nomina e revoca dei componenti del consiglio di gestione. Si evince come le persone che si occupano di amministrazione della realtà siano la

voce dell'organo che procede al controllo dell'amministrazione stessa. Anche qui la contabilità è affidata ad un organo esterno nominato dalla stessa Assemblea.

2.3 Perché investire

Modelli di governance a parte, alla luce di quanto accennato finora, il fenomeno polisportivo porta con sé dei numeri e dei dati molto interessanti. L'analisi necessariamente deve partire dalla scarsità di presenza del fenomeno polisportivo in Italia sul territorio.

Mettiamola in numeri. Se prendiamo come sport leader il calcio (per tutti gli introiti che genera, più volte menzionati) e consideriamo la vetta dell'iceberg italiano, 100 squadre dei suoi 3 maggiori campionati (20 Serie A + 20 Serie B + 60 Lega Pro), vediamo che solo 4 si sono organizzate in una struttura polisportiva, e nello specifico: la già citata Lazio (per distacco rispetto alle altre); l'Udinese (anch'essa facente parte dell'EMCA), il Verona, da poco nel gruppo elitario; la S.P.A.L di Ferrara, curiosamente costituita sin dai primi anni del novecento in questa forma. Sono 4 su 100, e il dato va da sé. Quindi chiediamoci: stiamo parlando di 4 pazzi o di 4 visionari? Escludendo un aspetto puramente romantico, conviene investire su questo formato?

In teoria Sì. Accennavamo sopra, manca sicuramente una rete di manager e di management in grado di sviluppare il format, ma ci sono delle questioni da considerare incredibilmente fuori dalla discussione.

In ordine sparso senza una classifica di priorità:

- **Impianti condivisi**

Una delle voci da sempre carente in Italia nello scenario sportivo è costituita dal tanto chiacchierato “impianto di proprietà”. Tante realtà difettano nei loro bilanci delle entrate dirette da stadio perché gli impianti che utilizzano praticamente sempre, sono di proprietà dei Comuni di riferimento (oltre che molto vecchi e di poco appeal). Riprendendo le 100 sopra citate, qui la percentuale migliora dell'1,00 %, perché su 100 squadre sono 5 ad avere impianto di proprietà.

**(Juventus – la a capirlo; Sassuolo – figlia di Squinzi, già Presidente di Confindustria, sorella minore di MAPEI, miracolo italiano; Udinese - proprietà Pozzo per la DACIA Arena; Frosinone - perché anche nell'entroterra ciociaro esistono degli Imprenditori con la I maiuscola, leggere i bilanci per credere; Atalanta, ultima solo per tempistiche, destinata a darci lezioni di management nei prossimi anni sotto la guida dei Percassi).*

Quindi se questa è la situazione nel calcio, possiamo solo immaginare cosa accade negli altri sport. Ed invece, le polisportive danno una lezione molto intuitiva: l'impiantistica può essere condivisa. Immaginiamo degli sport medi-minori: basket, calcio a 5, pattinaggio indoor, pallamano. Questi sono accomunati dalla caratteristica di giocare su parquet. Le famose università americane hanno infatti predisposto palazzetti (non semplici campi), stadi da 5 mila persone di media per giocare 5 sport diversi sullo stesso campo, un investimento spalmato su più realtà insieme. Senza considerare il fatto di offrire ogni giorno la fruizione di uno sport diverso e quindi la possibilità di rendere vivo e quindi fonte di revenue un impianto per la maggior parte della settimana.

Senza entrare in una reportistica sulla situazione degli impianti sportivi in Italia, state già pensando ai nostri stadi e palazzetti aperti solo il giorno dell'evento sportivo?

- **Healthy e fan base**

Lo sport non è solo agonismo. È anche attività sportiva di base. Il buon management, una buona governance si compone anche di attenzione alla questione salutare. Cito per forza lo scorso rapporto Tartu 2019, aka Tartu Call for Healthy Lifestyle, della Commissione Europea dello sport che riporta un dato sconcertante: il cittadino medio UE pratica sport 20 minuti alla settimana. Il fenomeno polisportivo in questo senso, soprattutto nell'Europa centrale si è rivelato un grande stimolo per le popolazioni di riferimento non solo per fare sport, ma per praticarne di diversi vestendo il proprio "brand" di riferimento, di affezione (brand awareness).

Traducendo in numeri con il nostro esempio italiano: la Lazio Polisportiva con i suoi 10 mila atleti, 90 mila tra membri staff tecnico e dirigenti coinvolti, raggiunge un impatto di interesse che solo in Italia la colloca al 6o posto nella classifica delle realtà più seguite, "tifate".

- **Fondi Unione Europea**

La buona governance nel management sportivo, a mio parere, non può più passare solo da un buon (generico) marketing, specie quando si lavora con brand molto piccoli. Sempre perché in questo lavoro stiamo parlando di sport a tutto tondo e non solo di calcio, una fonte di crescita importante per piccole realtà è costituita dall'opera dell'Unione Europea. Si sta per concludere a fine 2020 un quinquennio che è stato caratterizzato dalla presenza di un fondo costituito ad hoc dalla Commissione Europea per lo sviluppo di realtà sportive ed in particolare come accennavamo prima, attività di sport di base. Parliamo dell'Horizon 2020, ovvero un fondo di miliardi di euro che dal 2015 ha dato modo a piccole realtà sportive di diventare il cuore pulsante dello sport europeo attraverso progetti di mobilità di atleti e staff, sviluppo di buone pratiche (in particolare sullo sport rivolto a disabilità), condivisione di knowledges su produzione, creazione di sport.

Migliaia sono state le realtà sportive coinvolte che hanno avuto la possibilità di accedere di volta in volta a piccoli fondi, nell'ordine di decine di migliaia di euro per proporre e sviluppare con realtà di altri paesi contenuti sportivi (almeno 4 stati UE coinvolti per singolo progetto).

Ho citato questo terzo punto perché dal report di Erasmus+ Sport – EU Commission risulta appunto come una grande fetta di questi progetti siano stati intercettati da associazioni, società, raggruppamenti temporanei di scopo, appartenenti a Polisportive. La sola EMCA che citavo precedentemente ha ampliato il suo bacino di utenza a 26 polisportive associate e ad un elevato numero di progetti vinti, che prima di generare un utile hanno, a mio parere, aumentato l'appeal e la valenza europea dei singoli sport coinvolti.

Capitolo 3

I casi europei

3.1 Premessa

A questo punto della trattazione è importante soffermarsi su ciò che succede all'estero, in particolare in Europa in territori poco considerati nello sport System.

Per l'appunto se, come sostiene il mio studio, la virtuosità di una governance sportiva non risiede solo nei top palcoscenici europei e americani (economicamente vincenti per antonomasia), bisogna necessariamente analizzare dei casi che in termini numerici sono state innovative partendo da situazioni realmente difficoltose. Se è vero poi che lo sport è lo specchio dei luoghi in cui si pratica, quasi con stupore questo capitolo accoglierà due esperienze davvero interessanti: Portogallo e Grecia.

Stiamo parlando di due stati che hanno sofferto tantissimo le recenti crisi economiche ed i loro strascichi. Due realtà che, pur appartenendo come noi alla fascia meridionale Europea, sono generalisticamente accomunate da una fascia di età molto alta e dall'altro lato da una bassa densità di popolazione il che significa che sono due nazioni che concentrano la loro vita e l'economia del paese, nelle capitali.

3.2 Sporting Club de Portugal

Cominciamo dal Portogallo nella capitale per l'appunto: Lisbona. Lo Sporting Club de Portugal, noto anche come Sporting Lisbona (la squadra che ha lanciato Cristiano Ronaldo) offre un ottimo esempio di realtà Polisportiva virtuosa.

Nonostante si stia parlando di una realtà con più di 100 anni di storia la mossa di rinnovamento di governance di cui parleremo è arrivata solo una decina di anni fa, quando come da procedure statutarie interne, venne eletto Presidente Bruno De Carvalho.

In quasi 10 anni di presidenza, ora terminati a causa di una vicenda giudiziaria, a Bruno De Carvalho si deve un'importante lezione di business management.

Essendo appunto una Polisportiva, lo Sporting Club de Portugal consegue al suo interno il grande fatturato del calcio e tanti altri fatturati modesti o piccolissimi che, come avviene per esempio in Italia, tendono a vivere all'ombra del famoso splendore economico dei diritti TV che aspettano il calcio. De Carvalho ritenne di dover inserire tutti gli imprenditori che erano proprietari o presidenti degli sport più piccoli all'interno dei meccanismi decisionali della Polisportiva.

Il primo risvolto pratico che va trattato è il seguente: gli imprenditori decisero di dividere equamente tra tutti gli sport, quindi tra tutte le piccole società e associazioni i diritti televisivi che la Champions League e l'Europa League destinavano al calcio. Con un rapido calcolo si può evincere l'importanza di un budget aggiuntivo, mai avuto prima (nell'ottica di 100.000 €) per tutte le altre sezioni della Polisportiva che hanno così cominciato a essere competitive e si sono affermate tra le top di tutti gli sport che rappresentano a livello europeo.

Per completezza di informazioni ad una governance così allargata si deve anche la creazione di una serie di idee molto interessanti nella loro semplicità nell'area marketing che letteralmente hanno fatto scuola e sono diventate uno spunto per le top europee esterne al Portogallo.

3.3 Olympiakos Pireo

Ci spostiamo in Grecia per studiare una storia che si sviluppa sulla falsariga di Lisbona. Erroneamente si ritiene che l'Olympiakos si trovi ad Atene, ma questa è una avventura sportiva che si sviluppa a qualche km dalla capitale greca precisamente a Pireo, piccola cittadina. La mossa di governance principale di questa Polisportiva è stata quella di dotarsi invece di un piccolissimo centro di decisioni composto perlopiù da giovani. In pochi anni hanno ringiovanito i sistemi e le strutture di lavoro puntando sull'ottimizzazione delle risorse a disposizione della città. In particolare, l'utile economico è stato realizzato con il riadattamento di Campi Sportivi in strutture condivise per tutti i piccoli sport che da soli non avrebbero potuto gestire impianti grandi e costosi. A Pireo il basket gioca nello stesso campo del calcio a 5 dell'atletica leggera e di tutti gli sport indoor. Per fare un esempio questo ha portato un grande senso di appartenenza a tutta la comunità dell'Olympiakos ed avvicinato nuovo pubblico ai suoi sport per l'idea semplice dell'unione che fa la forza. Un'altra mossa di puro marketing che ha caratterizzato questa esperienza (anche questa emulata in Europa) è stata la creazione di una Olympiakos card che impone a chiunque veda, almeno una volta durante la stagione una partita del calcio o del basket, di sottoscrivere una con un abbonamento di 50 o 500 euro (a seconda di benefit richiesti) che autorizza ad assistere gratuitamente a tutti gli altri sport dell'Olympiakos.

Con Giorgio Totomis, Responsabile marketing dell'Olympiakos vedremo più dettagli, intanto il modello di governance chiusa (e giovane) ha portato anche qui dei risultati economici importanti, accanto ai risultati sportivi. Infatti, tutti gli sport del Pireo si trovano stabilmente ai vertici delle competizioni europee.



LA PRIMA CARD PER I TIFOSI DELL'OLYMPIAKOS

- Ciao Giorgos, would you briefly introduce yourself?

My Name is Giorgos Totomis, and I am 27 years old. I have been working in Olympiakos S.F.P. for the last three years. I have a Bachelor's Degree in Communication and Media Studies (University of Athens) and a

Master's Degree in Sports Management and the Business of Football (Birkbeck, University of London). I have also attended a range of e-learning courses related to marketing and sports marketing.

- Would you explain to us your job and tell us something about Olympiakos?

In Olympiakos, I have undertaken a range of roles and different responsibilities. My main responsibilities are the launching, preparation, and implementation of European projects that Olympiakos takes part in. Until 2017, the Club had participated in just two Erasmus+ sports projects. Since then, it has been a member of ten Erasmus+ sports partnerships and a Horizon 2020 one having the coordinating role in four of them.

Regarding the projects that the club coordinates, I am the main responsible person for the proposal and grant writing. Moreover, I undertake the whole projects' implementation running innovative actions like multisport activities, research and handbook writing, educational seminars, marketing campaigns, etc. In addition, I am responsible for the English version of the Olympiakos website (olympiakosfp.gr), creating informative and interactive content for the fans. Apart from the website, I undertake the content creation for the social media channels (Facebook, Twitter, LinkedIn) that the Club uses during the E.U. projects' implementation for the best project dissemination. Moreover, I am working as a Marketing Assistant having as main responsibilities: the sponsors' development scheme, the development and implementation of CRM strategies, the maintenance of the CRM database, the new members' subscriptions, the market research, the creation, and execution of newsletters.

Olympiakos has three different departments: Football Club, Basketball Club, and Amateur Club (this includes all the other sports like volleyball, handball, water polo, athletics, swimming, etc.). As you know, Olympiakos is the most successful Club in Greece, having won a large number of national and international titles, making it one of the most successful multisport clubs all over the world. Among the three departments, there is an excellent collaboration at the management level running common actions, campaigns, and helping each other financially.

- We consider Olympiakos like an excellent model of governance in the sport system. Would you like to tell us more?

In this part, I will speak more about the Amateur Club as I am working there. As I mentioned above, there is an excellent collaboration between the three departments. About the Amateur club, each sport discipline has its own Manager, who is responsible for the operations. However, there is central management that takes the decisions for all the disciplines and supports them financially. Regarding the financial resources, the main ones are the annual subscriptions of members (50 €/year) and fans (10€/year). The Club has 25.000 active members and more than 60.000 fans on an annual basis. At this level, there is a collaboration with the Football and Basketball Departments so as to help the Amateur one. Every supporter wants to be a season ticket in football and basketball, he/she is obliged to be an active member (which means to pay the 50-euro subscription) of the Amateur Club. For anyone who wants to buy a ticket just for a specific match, he/she is

obliged to pay the 10-euro subscription. So, it can be said that there is guaranteed assistance from the two professional clubs for the Amateur one. Apart from that, the owner of the Football Club is the main sponsor of the Amateur Club, covering a large amount of the total budget.

- How have you grown value in your company?

As the members and fans are important for the financial and sport sustainability of our Club, our focus is on the best fan engagement and satisfaction. So, we will try to run campaigns for them so as to ensure their loyalty appreciating their strong support to our Club. Every reforming of the club budgets and sport rosters depends on the members' and fans' support. So, making the best for them is very crucial for club growth and success.

- Which models inspired you to improve your company and your business?

The concept of members is something that we imposed 18 years ago based on the corresponding one of the Barcelona sports club. It seems difficult to maintain it all these years, but I think that today, Olympiakos has one of the strongest fanbases all over the world.

Our aim is to improve the Club and the quality of our business continuously. In the last years, our involvement in innovative E.U. projects and the European Multisport Club Association (EMCA) helped us to widen our network with multisport clubs and improve our daily operations and management. I believe that Olympiakos has a leading role in the actions of Multisport Clubs at the European level being the right model for the other clubs and keeping growing.

- What is the future of the sport system?

This is a very good question if we will take into account the COVID-19 situation, which has formed a different sports reality. Of course, the sports sector and the sports clubs will be influenced as there is a lack of ticket and sponsor revenues, which are very important for the clubs' financial sustainability.

I think that more and more clubs will focus their interest on E.U. funding opportunities so as to run innovative actions and come back to reality without having huge losses. There is direct communication among the European clubs and the international Federations in order to limit the COVID-19 impact as much as possible.

3.4 Confronto: Sporting Club de Portugal VS-WITH Olympiakos

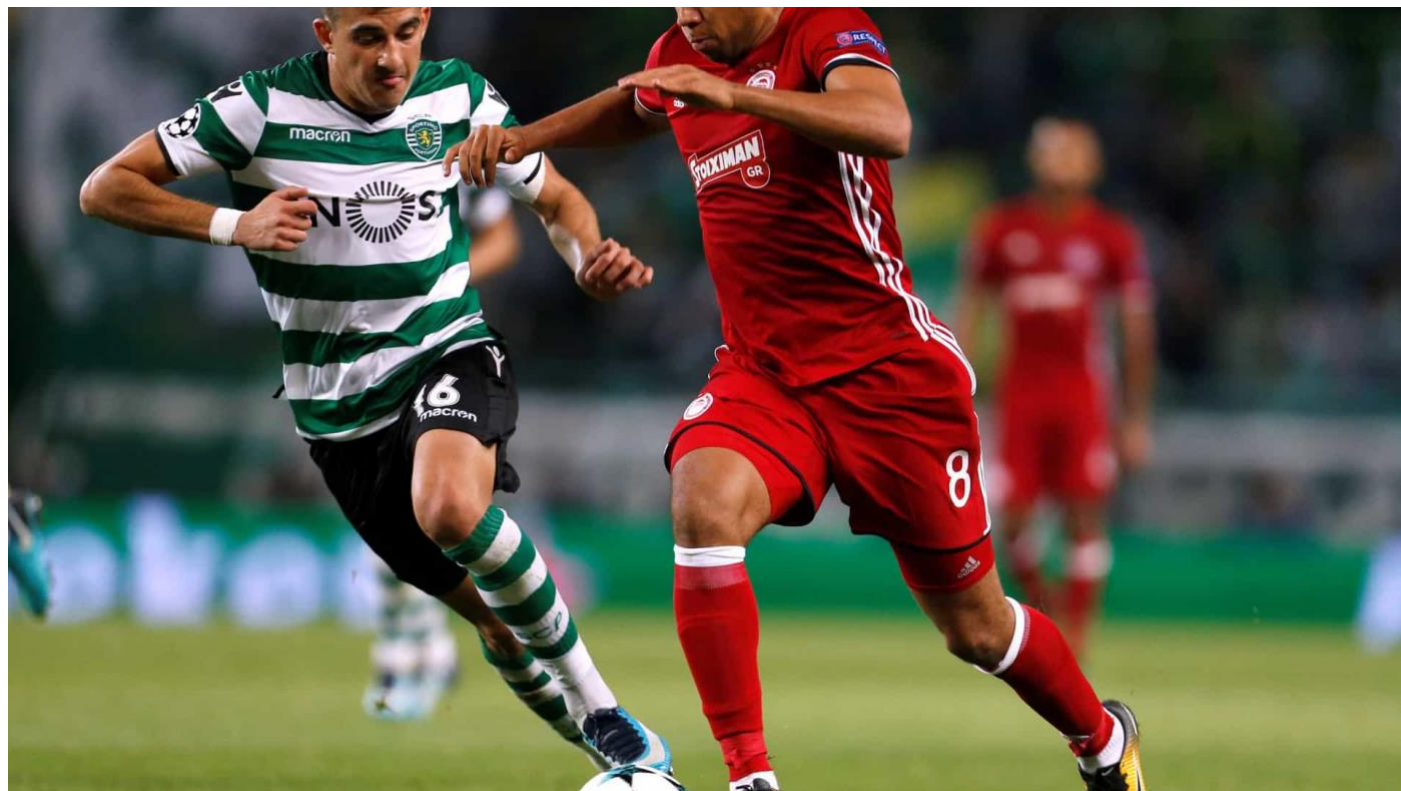
Davvero difficile individuare un vincitore, tra queste 2 case.

Certo, va ricordato che parliamo di due realtà che non hanno tanti competitor a livello nazionale (per adesso), ma che nei palcoscenici europei vengono sovrastati dai grandissimi budget di realtà appartenenti a stati europei dove la situazione economica è assolutamente ottima mentre, appunto, Portogallo e Grecia sono due economie

dell'area mediterranea che tanto soffrono le crisi che hanno colpito il vecchio continente. Sono presenti 15 sport per l'Olympiakos contro i 25 dello Sporting, quindi una situazione di partenza diversa che è stata affrontata in 2 modalità diverse. Per lo Sporting esiste un organigramma unico per tutta la polisportiva portoghese, che nel tempo ha creato un fatturato maggiore, ed invece per quanto riguarda l'Olympiakos ci sono tanti piccoli board delle singole realtà sportive (uno schema più simile per assurdo a quello italiano della Lazio, nonostante la realtà romana abbia tantissimi sport/sezioni in più, come abbiamo visto nel capitolo precedente).

Questione sponsor e stakeholder. Le investor relations raccontate qualche stagione fa avrebbero disegnato una situazione totalmente diversa da quella che si sta sviluppando oggi. Infatti, lo Sporting poteva contare su investitori più potenti e di appeal (*interessante il caso di Cristiano Ronaldo, cresciuto nelle giovanili dello Sporting, tessera n.1000 del sodalizio portoghese, già all'epoca fu una manovra di interesse importante perchè si intravedeva il talento cristallino dell'atleta*). Nell'ultimo periodo qualcosa di significativo sta cambiando perchè l'est-Europa in generale è scenario di interesse maggiore, e l'Olympiakos per l'appunto è obiettivo di un board allargato di sponsorizzazioni a differenza di Lisbona. Gli investimenti nel Pireo sono targati Samsung, Prozis, Fly Emirates (curiosamente, big sponsor dei rivali dello Sporting, il Benfica), per citare i top partner.

SPORTING VS. OLYMPIAKOS



Fonte: noticiasaoiminuto.com

3.5 Conclusione

Il futuro parla anche altri linguaggi. Le unioni tra sport e realtà diverse hanno già una nuova declinazione. Infatti, queste casistiche analizzate sono interessantissime perché rappresentano un modello concretamente innovativo rispetto alla modalità classica di ragionamento nello sport sistem.

Si può affermare che le collaborazioni su scala allargata che coinvolgono più realtà in una modalità orizzontale sono state la vera evoluzione di questo inizio secolo. Lo sport è passato da un fenomeno di singoli che creavano la propria fortuna, ad un sistema dove le “unioni” hanno costituito la “forza” per vincere nel mercato.

In questo senso un riferimento ad un'altra modalità di grandi collaborazioni va fatta sulle “**corporation**”: è lo sport che attraverso unioni di team crea delle vere e proprie **holding**.

Un calcio che scopre la sua potenzialità di multinazionale, pur essendolo sempre stato insitamente e naturalmente. Procediamo per gradi per entrare perfettamente nel clima. Dagli anni 90 grandi imprenditori hanno puntato su fenomeni di larga scala e portata internazionale come ad esempio il friulano Pozzo, patron dell'Udinese, che dopo alcuni anni di attività acquistò la proprietà del Watford adibendola a succursale, o “cantera” se preferite della sua compagine italiana (*non sapendo che la crescita esponenziale della Premier League, lo avrebbe portato ad invertire i ruoli delle due realtà, ma questa è un'altra storia*).

ANALISI DEI COSTI DAL 2012 AL 2016 RELATIVI ALLA GESTIONE DELLE 3 SQUADRE DI PROPRIETÀ POZZO. VOLUMI BASSI ED ECONOMIE ATTRAVERSO MOBILITÀ DI GIOCATORI IN REALTÀ DELLA STESSA GESTIONE

Stagione	Udinese		Watford		Granada	
	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni
12 / 13	28.150	58.000	-	4.000	12.320	7.250
13 / 14	19.810	47.700	-	2.100	4.800	6.700
14 / 15	29.200	9.400	1.000	550	7.670	21.000
15 / 16	6.200	54.400	48.600	7.250	3.100	9.600
Aggregato	83.360	169.500	49.600	13.900	27.890	44.550
Saldo	86.140		-35.700		16.660	

* I dati sono espressi in migliaia di Euro (.000€)

fonte: calcio & finanza

Non è stato il solo caso, ed arriviamo alle holding sopra citate. Infatti il multimilionario belga Roland Duchatelet, detentore del glorioso Charlton inglese e della piccola Alcorcón spagnola pone in essere un esperimento molto delicato, probabilmente più per sfizio personale che per lungimiranza (ma perché rovinare una bella storia con la verità?) e commissiona, come di consueto, la creazione delle seconde maglie delle sue squadre in una maniera molto interessante: la seconda del Charlton ha i colori sociali dell'Alcorcón e viceversa. Risultato: polemiche. Ma qualcuno ha intravisto la possibilità di legare attraverso il marketing più realtà in maniera concreta e ponderata.

E se i “tifosi”, principali stakeholders del mercato sportivo hanno sofferto un annichilimento della loro fede calcistica attraverso il sopruso dei loro colori sociali, della loro brand identity, gli imprenditori arabi, russi, cinesi che nel 2000 si sono affacciati allo sport business hanno capito che si era di fronte ad un pozzo di petrolio da scavare a fondo.

Non è certo un mistero che solo dal 2000, il calcio in particolare ha vissuto un fenomeno di commercializzazione mondiale che è passato anche dalla lenta (lentissima, ancora in corso) strutturazione delle realtà locali di calcio nel mondo: la crescita della MLS negli USA; l'avvento del grande campionato cinese che compra brasiliani e top player da tutto il mondo; la Hyundai League d'Australia che rileva Alessandro Del Piero in chiusura con la Juventus per gli ultimi anni di carriera a Sydney.

Una schiera di imprenditori, sicuramente abili, ma al contempo forti di patrimoni inquantificabili quindi con la possibilità di sopportare grandi rischi aziendali hanno cominciato ad investire in catene mondiali di club legati tra loro per lo sviluppo comune.

Il caso più interessante è rappresentato dal **City Football Group**. È storia nota l'investimento del 2008 dello sceicco Al Mansour, già presidente di Al Jazira, che crea la prima rete internazionale di questo tipo. Come? Creando una forte presenza nei continenti sopra citati. In pochi anni crea ed inserisce il New York City FC nella MLS americana e rileva la proprietà Melbourne City FC e dei Yokohama Marinos assicurandosi una forte presenza nei luoghi in cui il calcio è già una realtà e dove il terreno è fertile. Qual è la particolarità del fenomeno? Sponsor unico di grandissime realtà: in particolare, Etihad (che nel concreto aumentò la sua partecipazione nel gruppo Virgin Australia). Abbiamo assistito alla realizzazione di un'economia mondiale e moderna, un investimento da 15 milioni di dollari.

Key assets of City Football Group



fonte: city football group

Un'altra storia interessante si sta sviluppando sotto i nostri occhi. Qualcuno si sarà stupito della presenza in questa fase finale della Champion's League dell'era del covid di una nuova compagine: RB Lipsia. Sponsorizzata **Red Bull**.

Ex cursus storico. Red Bull, la energy drink più famosa al mondo da anni investe nello sport per intercettare il suo pubblico attraverso la presenza in eventi di sport estremi. Basti pensare all'operazione italiana della Red Bull Cliff Diving, tuffi proibitivi, da tanti anni in Polignano a mare, Puglia. Fino ad eventi di portata mondiale, citazione d'obbligo al record di salto più alto dell'austriaco Felix Baumgartner che si lanciò dall'atmosfera e più precisamente da 39KM, quindi dallo spazio, trasportato da una navicella... Red Bull.

Successivamente Red Bull ha deciso di differenziare il suo target ed ha attaccato il calcio, inizialmente con l'acquisto del Salisburgo (ora Red Bull Salisburgo) e successivamente con il sopraccitato RB Lipsia. Rasen Ballsport, non Red Bull. La scelta di investire su Lipsia è arrivata proprio dalla volontà di essere presenti in Bundesliga, uno dei top campionati del mondo per fatturato, attraverso una realtà che aveva il casus marketing... nel nome.



LO STEMMMA NON CONVENZIONALE DELLA NUOVA RB LIPSIA BRANDIZZATO RED BULL

Alla luce di queste vere e proprie invenzioni, modelli di management eccezionali, delle riflessioni vanno fatte. Senza soffermarci su tutto il mondo e su quanto lo sport sia naturalmente qualcosa che migliora la vita delle persone in termini di salute, di aggregazione, di inclusione sociale. Lo sport business può essere un modello virtuoso per l'economia italiana? Manca un vero dialogo su come identificare quanto possa consentire una consapevolezza maggiore del ruolo sociale ed economico nello sport industry.

In Italia, nel 2017 si è registrato nel calcio un fatturato di 3,3 miliardi con importo, da un punto di vista fiscale, pari a 1,1 miliardi, mentre i club di serie A hanno sostanzialmente generato ricavi inferiori rispetto alle leghe europee (esempio 2,1 miliardi vs. 5,3 miliardi in premier league). Dati recenti fanno emergere che nel settore dello sport operano circa 35 mila imprese e 100.000 lavoratori occupati nel mondo sportivo determinando un valore aggiunto pari a 4,5 miliardi di euro e un fatturato di circa 14 miliardi di euro. Per farsi un'idea della dimensione del fenomeno, basti pensare al Manchester United che presenta un fatturato molto simile a quello di Ducati (600 milioni di euro vs. 750 milioni di euro). Le sfide legate alla globalizzazione, dimensione dei fatturati e di innovazione rappresentano solo alcuni aspetti che i club devono saper affrontare per essere competitivi. L'innovazione nel calcio, ad esempio, se adeguatamente gestita, può offrire importanti opportunità sotto l'aspetto sportivo ed economico in termini di investimento su nuove modalità di trovare talenti e di fare sport tra virgolette, di generare ricavi e finanziamenti cogliendo opportunità originali provenienti anche da altri settori di mercato.

In questo ambito, il calcio italiano, dopo aver attraversato un periodo florido, sta vivendo ora un periodo di "transizione", con performance sportive altalenanti, dovute ad una dimensione economica in via di sviluppo, soprattutto se messa a confronto con i peer delle fondamentali leghe d'Europa: basta pensare, infatti, che il fatturato totale della Serie A è nettamente minore a quello di queste Leghe (circa 2,2 € miliardi vs. 5,4 € miliardi della Premier League) e che negli ultimi tempi è cresciuto a tassi inferiori rispetto alle principali 5 leghe europee (circa 5,7% vs. 9,8%). Inoltre, sono presenti altri problemi legati al calcio italiano che riguardano stadi ormai obsoleti (solamente 2 stadi sono stati costruiti nell'ultimo decennio vs. 26 che sono stati realizzati in Polonia), poco saturi (il 54% nella Serie A vs. il 95% della Premier League) e una grande dipendenza dai diritti televisivi (circa il 60% Serie A vs. 33% Bundesliga).

Come si può valorizzare il calcio italiano nel contesto corrente? Bisogna sicuramente muoversi su due livelli: da una parte i club italiani devono intervenire su certe strategie (ad esempio bisognerebbe ottimizzare i ricavi da match-day, l'accrescimento di modelli commerciali più adatti, innovazione tecnologica, modernizzazione degli stadi) tra cui la capacità di pianificazione e la componente organizzativa che sono gli elementi atti a garantire una gestione dell'economia sostenibile e una continuità sportiva; dall'altra, realtà quali Scuole, università, istituzioni politiche, famiglie e Media possono contribuire a fortificare il valore sociale della cultura dello sport.

Esistono possibilità concrete di risollevarla la situazione. L'economia è il mondo in cui qualcuno riesce a mischiare le carte con ciò che già ha per creare qualcosa di nuovo e di valore.

Negli ultimi anni per esempio top club come Manchester City e Juventus sono sbarcate su Amazon e Netflix permettendo a troupe cinematografiche di filmare la loro quotidianità e rendere fruibile l'esperienza della vita del team e della società ai suoi tifosi.

Ancora, più di nicchia ma parimenti affascinante, un investimento più delicato. Lo sport che abbraccia cultura ed innovazione. Un esperimento che nasce a... Chiavari con la creazione di WyScout piattaforma on line di catalogazione e ricerca di giocatori. La società del posto, la Virtus Entella (solitamente tra serie B e Lega Pro, ma ancora per poco), capisce l'importanza di investire sulle potenzialità del capitale umano della sua terra e crea il primo lab italiano del nostro football sistem. Seguono a ruota, Udinese (non avevamo dubbi), Juventus (gioventù nel nome, chiama innovazione), da poco Palermo (prima realtà del Sud). Ovviamente, dove era già accaduto? In Spagna. Vedere la Barça Innovation Lab e l'Atletico di Madrid nella sua collaborazione con il Prado, nella scorsa stagione Joao Felix, promessa del futuro, viene presentato come un'opera d'arte nel museo della capitale per una nuova opera di fan engagement volta all'attacco di un nuovo target per "pulire" il calcio e che, speriamo con tutto il cuore, abbia successo (replicato recentemente dall'attenzione di vari influencer in Italia, vedi Galleria degli Uffizi).

Riferimenti Bibliografici:

Bellinazzo, M., 2015. *Goal Economy*. Baldini + Castoldi.

Bellinazzo, M., 2018. *La Fine Del Calcio Italiano*. Feltrinelli.

Sciarelli, S., 2017. *La Gestione Dell'impresa*. Milanofiori Assago (Milano): Wolters Kluwer.

Sitografia:

- <https://www.coni.it/>
- <http://www.sport.governo.it/>
- <https://www.calciofinanza.it/>
- <http://itrustsport.com/it/sports-governance/tackling-sports-corruption/good-sports-governance>
- <https://www.ultimouomo.com/azionariato-popolare-calcio-spagna/>
- Pietro Mecarozzi: La bolla del calcio sta per scoppiare, in <https://www.linkiesta.it/2020/05/fair-play-calcio-serie-a-juventus-coronavirus/>
- <https://www.ilfaroonline.it/2020/05/07/accordi-di-sponsorizzazione-nello-sport-avanti-nonostante-il-coronavirus/337758/>
- Filippo Mori – I modelli di governance nel mondo del calcio – <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html>
- <https://www.sslazio.org/storia/#>
- <http://lnx.lazialita.com/>
- <https://www.noticiasominuto.com>
- <http://sport.luiss.it>
- <https://www.tornacontoec.it/>
- <https://www.pmi.it/professioni>