

**Dipartimento
di Impresa e Management**

Cattedra **Economia aziendale dello sport**

**Analisi dell'influenza dei modelli di governance sui ricavi delle
società di calcio professionistiche**

Prof. Simona Caricasulo

RELATORE

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

CORRELATORE

Vittorio Antinoro Matr.693661

CANDIDATO

Anno Accademico **2019/2020**

INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo 1 - I modelli di governance nel calcio professionistico	4
1.1 – Il calcio come fenomeno aziendale	4
1.2 - La struttura del sistema calcistico italiano	10
1.2.1 – La FIGC	11
1.2.2 – Le Leghe.....	13
1.2.3 – La COVISOC	15
1.3 – I modelli di governance delle società calcistiche.....	16
1.4 - Il ruolo dei manager nelle società calcistiche	22
Capitolo 2 – L’azionariato popolare nelle società di calcio	28
2.1 – Azionariato popolare e Supporters’ Trusts in Europa.....	28
2.2 – Primi passi verso l’azionariato popolare in Italia	35
2.3 – Il caso MyRoma	41
Capitolo 3 – Le principali fonti di ricavo delle società di calcio professionistiche	45
Introduzione	46
3.1 – Ricavi da stadio.....	48
3.2 – Ricavi da diritti televisivi	56
3.3 – Ricavi commerciali	60
3.4 – Ricavi da plusvalenze	65
3.5 – Analisi dei ricavi dei club europei	70
Capitolo 4 – Analisi dei casi Bayern Monaco e Juventus.....	76
4.1 – Storia e struttura societaria del Bayern Monaco	76
4.2 – La politica del club	78
4.3 – L’Allianz Arena.....	80
4.4 – Analisi dei ricavi.....	83
4.5 – Storia e struttura societaria della Juventus	89
4.6 – L’Allianz Stadium	91
4.7 – Analisi dei ricavi e strategia del club	93
4.8 - Conclusioni.....	98
Bibliografia:.....	103
Sitografia:.....	105

Introduzione

Le società di calcio professionistiche europee, in funzione del contesto e del territorio in cui si trovano, vengono gestite in base a diverse tipologie di modelli di governance

Nel primo capitolo, dopo aver sottolineato l'importanza del settore calcistico all'interno del sistema economico nazionale, attraverso i dati forniti dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, e dopo aver descritto brevemente le caratteristiche fondamentali delle società calcistiche e la struttura del sistema calcistico italiano, la tesi intende esaminare le diverse tipologie di modelli di governance delle società di calcio professionistiche.

Tali modelli possono essere classificati in due macro-categorie, individuate dal Centro Studi FIGC: il modello aperto ed il modello chiuso. Queste categorie, a loro volta, vengono suddivise in quattro sotto-categorie (*A public business, It's my party, A popular club, A family affair*), con peculiarità diverse tra loro in relazione al contesto sociale ed economico in cui le società di calcio si trovano. Nell'ultimo paragrafo viene approfondito il ruolo dei manager nei club calcistici, evidenziando, in particolare, le funzioni del direttore sportivo e dell'allenatore nel modello gestionale italiano e in quello anglosassone.

All'interno del secondo capitolo, l'elaborato analizza le caratteristiche del modello aperto, corrispondente all'azionariato popolare, diffuso principalmente in Germania e in Spagna.

In questa tipologia di gestione non è previsto un azionista di maggioranza ed il capitale sociale è detenuto, in tutto o in parte, dai tifosi del club.

Dopo aver descritto i vantaggi che derivano dall'adozione di tale modello e le caratteristiche di quest'ultimo nelle società calcistiche spagnole e tedesche, la tesi si concentra sui c.d. Supporters' Trust, organizzazioni di tifosi che detengono una quota minoritaria della società con l'obiettivo di instaurare un rapporto di dialogo e partecipazione alla vita del club, cercando di essere influente nelle decisioni operative.

Il capitolo prosegue con la descrizione delle esperienze di Supporters' Trust da parte dei tifosi italiani, che prendono come punto di riferimento il modello inglese ma che, almeno fin ora, non hanno ottenuto risultati particolarmente rilevanti.

Il terzo capitolo si focalizza sulle tre tipologie più importanti di proventi delle società di calcio professionistiche, ovvero i ricavi da *matchday*, i ricavi da *broadcasting* e i ricavi commerciali e da sponsorizzazioni. Viene, inoltre, svolto un approfondimento sulle plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, in quanto tali entrate rappresentano oramai una delle principali voci di ricavo nelle società calcistiche italiane ed europee.

Dopo aver descritto dettagliatamente le varie tipologie di introiti, vengono presi in considerazione i ricavi conseguiti dalle più importanti squadre europee attraverso i report redatti dalle società di revisione e consulenza *Deloitte* e *KPMG*, che prendono in esame le

tre principali categorie di entrate ottenute dai club europei nell'ultima stagione sportiva ed esaminano i trend finanziari e le prospettive future del settore calcistico. Per quanto riguarda la Serie A, si fa riferimento anche alle informazioni fornite dal *Report Calcio 2019*, realizzato dalla FIGC in collaborazione con la società di revisione e consulenza PwC.

Nel quarto ed ultimo capitolo viene, infine, analizzato il caso del Bayern Monaco, 30 volte campione di Germania e 6 volte vincitore della Champions League, in quanto esempio concreto di società calcistica fondata sull'azionariato popolare che è stata in grado di affermarsi ai vertici europei con un modello di business basato sul contenimento della spesa effettuata per i calciatori, su politiche commerciali e di valorizzazione del brand efficaci, su un settore giovanile di alto livello e sul mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario.

Per quanto riguarda il modello chiuso di gestione, è stata presa a riferimento la Juventus, società quotata in Borsa e detenuta per il 63,8% dalla società di investimento *EXOR N.V.*, di proprietà della famiglia Agnelli. Per continuare a competere con le principali società calcistiche europee, il club campione d'Italia adotta strategie di gestione mirate al mantenimento della competitività sportiva tramite un'attenta gestione di investimenti e disinvestimenti nella rosa, alla crescita dei ricavi operativi e al consolidamento dell'equilibrio economico e finanziario.

Infine, l'elaborato mette a confronto le varie tipologie di proventi operativi dei campionati europei più importanti ed analizza la composizione dei ricavi generati dai due club presi in esame, cercando di mettere in risalto il collegamento che vi è tra le varie tipologie di entrate ed i modelli di governance adottati, in relazione ai differenti contesti in cui le squadre operano.

Capitolo 1 - I modelli di governance nel calcio professionistico

1.1 – Il calcio come fenomeno aziendale

Il calcio rappresenta lo sport più seguito e praticato in Italia e nel mondo ed in quanto tale genera un flusso di attività che costituisce, tra diretto e indotto, una parte significativa del sistema economico nazionale.

Attraverso il *ReportCalcio 2019*, il rapporto annuale sul calcio italiano, sviluppato dal Centro Studi della Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC, è possibile sottolineare l'importanza dell'impatto economico e sociale che il calcio italiano genera nel tessuto economico nazionale; in base ai dati

(aggiornati alla stagione sportiva 2017/18) che emergono dallo studio, infatti, si può rilevare che ¹:

- l'impatto socio-economico è di 3,01 miliardi di euro, il quale è composto da: contributo diretto all'economia nazionale, stimato in 742,1 milioni di euro; risparmio della spesa sanitaria derivante dalla pratica calcistica, che ammonta a 1.215,5 milioni di euro; risparmio economico generato dai benefici prodotti a livello sociale, pari di 1.051,4 milioni di euro;
- negli ultimi undici anni, il valore della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico in Italia è stato pari a 11,4 miliardi di euro (nel 2006 si attestava a 864,5 milioni di euro);
- i contributi versati alla Federazione Italiana Giuoco Calcio da parte del Coni sono stati pari a 749 milioni di euro;

E' evidente che il sistema calcistico rappresenti una risorsa di fondamentale importanza per il sistema paese, a livello economico, sociale e sportivo; proprio per rendere più evidente la crescita continua dell'impatto generato, la FIGC ha avviato insieme all'UEFA uno studio al fine di determinare ed analizzare il Social Return On Investment, cercando di rappresentare i più importanti benefici derivanti all'attività calcistica a livello nazionale e di indirizzare al meglio gli investimenti a lungo termine.

Analizzando più nel dettaglio i dati sopra citati, in base a quanto riportato dal Bilancio integrato 2018 redatto dalla FIGC, oltre ai benefici sociali e a quelli legati alla salute, è opportuno evidenziare i seguenti numeri²:

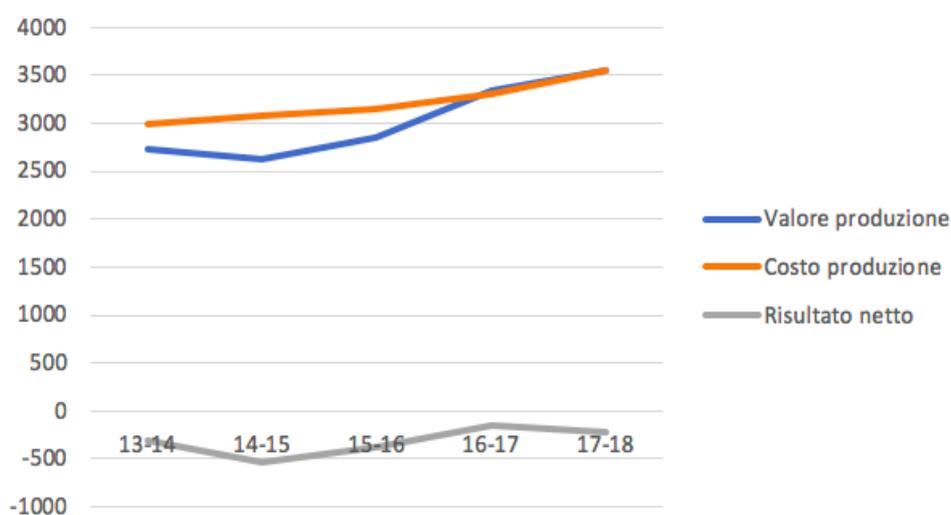
- 135 milioni di euro di investimenti infrastrutturali
- 606,6 milioni di euro di consumi dei calciatori
- oltre 98.000 posti di lavoro creati

Da segnalare è anche il costante incremento del valore della produzione del calcio professionistico, il quale si attesta a 3.551 milioni di euro al termine della stagione 2017/2018, a cui corrisponde un aumento dei costi della produzione del 7,1%, causato in via principale dall'incremento del costo del lavoro (+5,9%) e di ammortamenti e svalutazione (+11,7%), che insieme costituiscono più del 70% dei costi di produzione (sono in aumento anche gli oneri finanziari e straordinari, che registrano un +15,1%). L'andamento del valore della produzione, dei costi di produzione e del risultato netto è rappresentato nel grafico seguente, che include i dati compresi tra la stagione sportiva 2013/2014 e quella 2017/2018:

¹ ReportCalcio 2019 FIGC, p.16, 20

² Bilancio Integrato FIGC - 2018

Fig. 4.1 – Valore e costo della produzione 2013-2018 (dati in milioni di euro)



Fonte: ReportCalcio 2019 FIGC, p.25

La Federazione ha, inoltre, messo in evidenza il fatto che il sistema calcio professionistico nel suo complesso versi quasi 1,2 miliardi di euro l'anno di contribuzione previdenziale e fiscale, con un'incidenza del 70% del gettito fiscale generato dall'intero comparto sportivo italiano.

Le società di calcio professionistiche, in quanto aziende, devono allinearsi alle disposizioni generali stabilite dal Codice Civile ed a quelle specifiche di settore, emanate dalla Federazione; per essere riconosciute come tali, le società di calcio devono assumere la forma di società di capitali, devono avere un fine lucrativo, devono prevedere nell'oggetto sociale la pratica sportiva, vanno applicate le norme relative al fallimento e alla liquidazione e devono essere sottoposte al sistema di controlli che regola il sistema calcistico (oltre ai controlli del Collegio Sindacale e dei revisori contabili, previsti dal Codice Civile, esse sono soggette ai controlli specifici del settore, operati dalla COVISOC).

In un ambiente in costante evoluzione, la società deve quindi essere in grado di operare in condizioni tali da assicurarsi una durata nel tempo e deve farlo in totale autonomia, senza dipendere in maniera patologica (si pensi ai meccanismi dell'impresa padronale) da altre economie che la sostengano, rispettando il principio di economicità, fondamentale per perseguire fini economici che garantiscano condizioni soddisfacenti in base ad una visione reddituale (componenti positivi e negativi del reddito) e ad una visione monetaria (continuità assicurata dall'equilibrio tra entrate e uscite)³.

³ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, FrancoAngeli, 2011, p.15

Una società calcistica si differenzia dalle altre aziende per una serie di fattori, quali⁴:

- l'impossibilità di programmare il risultato sportivo;
- la produzione congiunta dello spettacolo sportivo;
- l'atipicità dei meccanismi concorrenziali all'interno del settore;
- l'interferenza e la commistione tra norme di "diritto sportivo" e "diritto civile";
- la peculiarità della gamma dei clienti nella loro ampiezza ed articolazione.

Le società di calcio professionistico offrono un prodotto finito, inteso come spettacolo sportivo, che consiste nelle partite disputate nelle varie competizioni (nazionali ed internazionali); tale prodotto, considerato come singola partita, ha valore economico solo se inserito in una competizione di riferimento. Ne consegue che ogni partita assume una diversa rilevanza in base all'importanza che essa riveste all'interno della competizione e quindi in base al livello di spettacolo che è in grado di offrire⁵.

Un elemento caratterizzante del settore è, infatti, il "paradosso competitivo" che contraddistingue le società calcistiche, il cui prodotto congiunto aumenta di valore quando il concorrente è più forte e quindi più competitivo, a differenza di quanto accade in altri settori in cui le aziende hanno l'obiettivo di ridurre ai concorrenti la penetrazione di mercato. Un esempio può essere fornito dalla diminuzione del fatturato aggregato della Serie A a seguito della retrocessione in Serie B della Juventus dopo lo scandalo "Calciopoli": dai 1400 milioni di euro della stagione sportiva 2005/2006, il fatturato delle stagioni sportive seguenti diminuiva di 260 milioni di euro, salvo poi ristabilizzarsi a 1440 milioni di euro nella stagione 2007/2008, con il ritorno in Serie A, oltre che della Juventus, di Napoli e Genoa⁶.

Le società calcistiche nacquero come fenomeno ricreativo e di aggregazione di individui che praticavano attività sportiva secondo lo schema giuridico delle associazioni non riconosciute, senza fini di lucro, prive di personalità giuridica e sostenute dai contributi apportati dagli associati. Esse perseguivano sostanzialmente lo scopo inerente all'esercizio della pratica sportiva ed alla sua diffusione.

La popolarità e l'interesse che il calcio ha progressivamente riscontrato ha reso le associazioni sportive consapevoli della necessità di reperire ulteriori finanziamenti rispetto

⁴ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. COCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009, p. 41, 42

⁵ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 29

⁶ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. COCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009, p. 42

a quelli percepiti dai propri associati e le ha indotte a rivolgersi al mercato per intercettare l'interesse del mondo dell'imprenditoria, con l'aspettativa di ottenere nuove risorse; si assiste quindi alla nascita della figura del presidente-mecenate, che investe nel settore calcistico al fine di trarne un beneficio indiretto per la propria impresa.

In questo scenario, le società sportive costituite in forma associativa risultavano inadeguate ai cambiamenti che stava attraversando il mondo del calcio, così che la F.I.G.C. decise di adottare una delibera con la quale disponeva lo scioglimento delle società militanti nelle Serie A e B e la loro ricostituzione in società commerciali munite di personalità giuridica. L'annullamento di detta delibera da parte della Suprema Corte per illegittimità, derivante dall'assenza di una legge che conferiva tali poteri alla Federazione, comportò la decisione, in via autonoma, da parte delle società calcistiche di sciogliersi e di costituirsi come società di capitali⁷.

Il passaggio successivo si ha con l'introduzione della legge del 23 marzo 1981 n.91, che prevedeva la costituzione della fattispecie della società sportiva professionistica che escludeva lo scopo di lucro soggettivo, imponeva l'obbligo di reinvestimento degli utili nell'attività sportiva ed introduceva il rapporto di lavoro subordinato per l'atleta professionista.

Questa legge fu poi riformata nel 1996 con la legge n. 586, a seguito della sentenza Bosman (1995) della Corte di giustizia dell'Unione Europea, che sancì, nel rispetto delle regole del Trattato di Roma, la libera circolazione dei lavoratori/atleti UE (e quindi da una società calcistica ad un'altra, una volta scaduto il contratto con la squadra di appartenenza) senza indennità di trasferimento. Ciò comportò, per le squadre cedenti, una significativa riduzione delle fonti di entrata, non potendosi più negoziare un prezzo per il trasferimento dell'atleta. Inoltre, si consentì alle società di svolgere attività connesse o strumentali a quelle sportive e venne eliminato l'obbligo di reinvestimento degli utili per il perseguimento dell'oggetto sociale, ammettendo implicitamente lo scopo di lucro.

Con la revisione della legge n.81 del 1991, è stato consentito alle società calcistiche di quotarsi nei mercati regolamentati (la prima squadra italiana a quotarsi è stata la SS Lazio spa nel 1998 alla Borsa di Milano); esperienze analoghe si erano verificate in altri paesi, con l'ammissione alla quotazione presso il London Stock Exchange del Tottenham (1983)⁸.

Dal punto di vista tecnico, le esigenze di velocità e spettacolo legate alla diretta televisiva hanno portato i vertici organizzativi del calcio mondiale a cambiare i regolamenti di gioco attraverso l'introduzione della regola dei tre punti a vittoria e delle tre sostituzioni a partita.

⁷ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 5,6

⁸ M. LACCHINI, R. TREQUATTRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 66, 67

Di conseguenza, vista l'importanza di conseguire la vittoria, le società calcistiche hanno iniziato ad adottare moduli di gioco maggiormente offensivi, i quali comportano un maggior dispendio di energie fisiche; da ciò è derivata la necessità di ampliare la rosa delle squadre e di porre maggiore attenzione all'aspetto fisico ed atletico dell'allenamento.

I club calcistici, in quanto aziende, perseguono come scopo principale il raggiungimento degli obiettivi non solo sportivi ma anche economico-aziendali, il che passa attraverso l'efficiente sinergia tra i tre aspetti principali che caratterizzano il gioco del calcio⁹:

- l'aspetto economico, che è rappresentato, dal punto di vista manageriale e imprenditoriale, dai risultati aziendali conseguiti riguardo le performance reddituale, patrimoniale e finanziaria del club che emergono dalle rappresentazioni e dalle informazioni presenti nel bilancio d'esercizio;
- l'aspetto sportivo, che riguarda, invece, il conseguimento degli obiettivi sportivi fissati dalla società, quali, esempio, un determinato piazzamento in classifica piuttosto che la qualificazione ad una coppa europea, la promozione in una categoria superiore o la permanenza nella categoria in cui milita il club ecc.;
- l'aspetto sociale, il quale può assumere due differenti connotazioni: la diffusione dei valori promossi dalla pratica sportiva (come lo spirito di squadra, il rispetto per l'avversario, il sacrificio, la soddisfazione del bisogno di realizzazione degli atleti, il rispetto delle regole) e l'instaurazione di rapporti solidi e duraturi tra la comunità locale e la società calcistica, attraverso la realizzazione di infrastrutture e la promozione dell'immagine della città.

I tre aspetti citati sono in stretto collegamento tra loro: difatti, attraverso il raggiungimento di un determinato traguardo sportivo, come, ad esempio, l'accesso ad una competizione europea, il club registrerà sia un miglioramento dei risultati economici in relazione all'aumento di ricavi legati ai diritti televisivi, alle sponsorizzazioni, al merchandising, ai diritti d'immagine e alle vendite dei biglietti, sia dei benefici sociali legati alla comunità (si pensi allo sviluppo delle scuole calcio e alla promozione sociale del territorio); a sua volta, il conseguimento di risultati economici positivi e gli apporti di capitale degli investitori costituiscono elementi molto rilevanti ai fini del raggiungimento dei risultati sportivi.

Il circolo virtuoso tra prestazioni sportive e risultati economici assume caratteristiche diverse in base alla dimensione e all'importanza dei club:

⁹ C. GUARNA, *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*, Aracne, 2017, pp. 15-19

- i grandi club possono contare, non solo sulla presenza di un'ampia base di tifosi e sulla possibilità di sfruttare al meglio le opportunità commerciali, ma anche sul fatto che l'incremento dei ricavi consente ad essi di migliorare sempre di più la competitività della squadra, le cui vittorie sul campo permettono di attrarre ulteriori risorse finanziarie;
- i piccoli club puntano, invece, sulla valorizzazione dei giovani talenti, provenienti dal vivaio o da altri club di serie minori, unita alla scelta di un allenatore esperto che possa condurre la società verso la promozione nella serie superiore o verso la permanenza nella serie in cui il club milita. Attraverso il raggiungimento del proprio obiettivo sportivo, i piccoli club vedono aumentare i propri ricavi e le proprie risorse finanziarie.

Appare quindi evidente la particolarità delle società calcistiche rispetto alle altre aziende, dal momento che i risultati ottenuti sul campo condizionano in modo determinante il successo o l'insuccesso dell'intera organizzazione aziendale.

Una peculiarità delle società calcistiche europee sta nel fatto di essere imprese *utility oriented*, che hanno cioè come obiettivo la massimizzazione dell'utilità invece che del profitto; un esempio concreto riguarda le maggiori società europee (Barcellona, Manchester United ecc.), le quali, per valutare il successo del club, hanno come variabili di riferimento la popolarità e il prestigio del club stesso, il tasso di partecipazione dei tifosi, la percentuale di vittorie ottenute e la posizione nel ranking UEFA.

Nel modello proposto nel 1971 dall'economista Peter J. Sloane, Professore Emerito presso l'Università di Swansea, il proprietario – mecenate del club massimizza la sua utilità attraverso fattori quali il successo sportivo, la percentuale di vittorie, la partecipazione dei tifosi, cercando al contempo di raggiungere un livello di profitto minimo¹⁰.

1.2 - La struttura del sistema calcistico italiano

Il termine *corporate governance*, in ambito manageriale, indica l'insieme di procedure e processi su cui si fondano le scelte di direzione e controllo di un'impresa e che servono a definire e distribuire diritti, doveri e responsabilità tra il *board* dell'azienda, i manager, gli azionisti e gli *stakeholder*; con *public governance*, invece, si intende un processo con cui si passa da una burocrazia unitaria del settore pubblico ad un'erogazione frammentaria e

¹⁰ C. GUARNA, *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*, Aracne, 2017, p. 20

differenziata che coinvolge amministrazioni pubbliche, aziende private ed associazioni *no profit*.

La peculiarità del sistema sport sta nel combinare aspetti di *corporate governance*, per quanto concerne le aziende che operano nello sport e di *public governance*, con riferimento al meccanismo di governo generale del sistema.

Il sistema sport, per funzionare, si basa su organismi di autogoverno costituiti da federazioni internazionali, relative a ciascuno sport, che collaborano con il Comitato Olimpico Internazionale e che sono composte dalle varie federazioni nazionali.

Le federazioni nazionali, in particolare, sono chiamate a organizzare e gestire il prodotto sportivo a nome e a vantaggio delle diverse realtà appartenenti ad una determinata disciplina, a garantire la regolarità delle competizioni, a regolare l'acquisto del prodotto sport da parte di Tv e media e gli investimenti da parte degli sponsor.

Le federazioni nazionali sono composte da imprese private (società, associazioni ecc..) che producono sport poiché parte di un sistema di aziende.

Il complesso di interazioni che vi sono tra le diverse imprese del sistema sport rappresenta un esempio di *network governance*, ovvero un sistema in cui aziende autonome si accordano per la produzione congiunta di prodotti e servizi e che costituisce una "forma di coordinamento di un'attività economica in contrasto con i mercati e le gerarchie" (Jones et al., 1996)¹¹.

1.2.1 – La FIGC

Il sistema calcistico italiano è regolato dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), l'associazione delle società e delle associazioni sportive, che persegue la promozione della pratica del giuoco del calcio e la relativa regolamentazione in Italia e che costituisce il vertice dell'organizzazione del calcio in Italia. La FIGC fu fondata nel 1898, è stata riconosciuta dalla FIFA (Fédération Internationale de Football Association) nel 1905 ed è stata, nel 1954, membro fondatore della UEFA (Union of European Football Associations). La FIGC si pone, in via generale, un duplice obiettivo: la promozione e disciplina dell'attività del giuoco del calcio e degli aspetti ad esso connessi, conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale e l'esclusione dal giuoco del calcio di ogni forma di discriminazione sociale, razzismo, xenofobia e violenza¹². Fanno parte della Federazione:

¹¹ G. ANTONUCCI, *Governance e management del "sistema sport"*, Rirea, 2015, p. 59, 60, 66, 67, 80

¹² Sito web FIGC, sezione Mission e Governance
<https://www.figc.it/it/federazione/mission-e-governance/identita-e-missione/>

- le Leghe, che si occupano dell'organizzazione dei campionati professionistici (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e dilettantistici (Lega Nazionale Dilettanti);
- l'Associazione Italiana Arbitri, la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare di competenza della FIGC;
- le Componenti Tecniche (Associazione Italiana Calciatori e Associazione Italiana Allenatori Calcio);
- il Settore Tecnico;
- il Settore Giovanile e Scolastico.

Sono istituite presso la FIGC anche la Divisione Calcio Femminile e la Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale.

Le attività federali sono molteplici ed articolate, in considerazione delle realtà a cui la FIGC demanda i poteri organizzativi, detenendo le funzioni regolatrici, di garanzia e controllo.

In particolare, le più importanti attività esercitate dalla Federazione sono¹³:

- la cura delle relazioni calcistiche internazionali anche al fine dell'armonizzazione dei relativi calendari sportivi;
- la disciplina sportiva e la gestione tecnico-organizzativa ed economica delle Squadre Nazionali;
- le funzioni regolatrici e di garanzia;
- la promozione della scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili;
- la tutela medico-sportiva e la repressione dell'uso di sostanze illecite;
- la disciplina dell'affiliazione alla FIGC di società e associazioni nonché la disciplina del tesseramento delle persone;
- la determinazione dell'ordinamento e delle formule dei campionati;
- la determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione, di retrocessione e di iscrizione ai campionati, attraverso l'istituzione di sistemi di controllo dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società;
- la determinazione dei criteri di ripartizione delle risorse attribuite alla FIGC e la tutela del principio di solidarietà finanziaria tra calcio professionistico e dilettantistico;
- l'emanazione di principi informativi per i regolamenti delle Leghe e dell'Associazione Italiana Arbitri;

Tra le componenti più importanti della Federazione, può essere citato il Settore Giovanile e Scolastico, il quale rappresenta la struttura della Federazione che ha la funzione di

¹³ Sito web FIGC, sezione Norme, Statuto della FIGC
<https://www.figc.it/it/federazione/norme/statuto-della-figc/>

promuovere, sviluppare, regolamentare e monitorare le attività giovanili di carattere sportivo e formativo di ogni provincia del Paese¹⁴. Istituito inizialmente come Lega Giovanile nel 1947, ha il compito di organizzare i campionati nazionali giovanili professionistici e, con lo sviluppo dei Centri Federali Territoriali (CFT), ha un ruolo fondamentale nella formazione dei giovani calciatori. I Centri Federali Territoriali rappresentano il punto di riferimento territoriale per la valorizzazione e la formazione tecnico-sportiva-educativa dei giovani calciatori e calciatrici. Il Settore Giovanile costituisce un elemento molto rilevante per le strategie delle società calcistiche, in quanto da esso provengono i calciatori che contribuiranno alle prestazioni della prima squadra o che verranno ceduti ad altre società.

La FIGC è una delle 45 Federazioni riconosciute dal Comitato Nazionale Olimpico Italiano (CONI) che, in quanto emanazione del Comitato Olimpico Internazionale (CIO), ha il compito di coordinare e sovrintendere le varie organizzazioni sportive nazionali.

Il CONI è un ente pubblico, fondato a Roma nel 1914, che si occupa dell'organizzazione e del potenziamento dello sport nazionale e che promuove la massima diffusione della pratica sportiva; esso è presente in 102 Province e 19 Regioni ed è posto sotto la vigilanza del Consiglio dei Ministri¹⁵.

1.2.2 – Le Leghe

Si passa in seguito ad esaminare in breve le funzioni delle Leghe, che gestiscono l'organizzazione dei vari campionati.

La Lega Nazionale Professionisti Serie A organizza e dirige la Serie A, il maggiore campionato italiano, mentre la Lega Nazionale Professionisti Serie B sovrintende allo svolgimento del campionato cadetto; la Lega Italiana Calcio Professionistico si occupa, invece, dello svolgimento del campionato di Serie C, il terzo ed ultimo livello professionistico.

Infine, i diversi campionati a carattere dilettantistico (Serie D, Eccellenza, Promozione ecc....) sono organizzati dalla Lega Nazionale Dilettanti.

Le Leghe, quali associazioni di categoria di società affiliate alla Figc, agiscono nell'ambito delle funzioni ad esse demandate dai rispettivi statuti e regolamenti e dalle norme federali e, per il raggiungimento delle proprie finalità, godono di autonomia organizzativa ed

¹⁴ Sito web FIGC, Sezione Giovani

<https://www.figc.it/it/giovani/sgs/composizione-settore-giovanile-e-scolastico/chi-siamo/>

¹⁵ S. CHERUBINI, *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, 2015, p. 337

amministrativa. Esse hanno funzioni rappresentative delle società associate e svolgono tutte le attività e le attribuzioni conseguenti, ad eccezione di quelle di competenza della FIGC. Ad esempio, prendendo in esame lo statuto, si possono elencare, tra i tanti, i compiti principali della Lega Serie A¹⁶:

- promuove, in ogni sede e con ogni mezzo consentito, gli interessi generali e collettivi delle Società Associate, rappresentandole nei casi consentiti dalla legge e dall'ordinamento;
- organizza, nel rispetto dello Statuto Federale, il Campionato di Serie A, la Supercoppa di Lega, il Campionato Primavera, la Supercoppa Primavera, la Coppa Italia e la Coppa Primavera, stabilendo i calendari e fissando date e orari;
- regola, per la tutela della regolarità tecnica e disciplinare delle competizioni e per motivi di sicurezza, le modalità di accesso di operatori, radiocronisti e fotografi negli spazi soggetti ai poteri degli ufficiali di gara, i rapporti fra le società e i mezzi di informazione per il solo esercizio del diritto di cronaca radiofonica e televisiva e per assicurare le modalità di accesso, in conformità con le vigenti leggi;
- assicura la distribuzione interna delle risorse finanziarie;
- assicura la diffusione, anche attraverso mezzi informatici, dei principali atti e documenti associativi alle Società Associate che informa periodicamente sulla propria attività e sulle questioni di interesse comune;
- definisce, d'intesa con le categorie interessate, i limiti assicurativi contro i rischi a favore dei tesserati e svolge attività consultiva attinente al trattamento pensionistico degli stessi;
- commercializza, ai sensi della disciplina applicabile alla data di adozione del presente Statuto – Regolamento, e in forza di mandato, i diritti audiovisivi collettivi relativi a competizioni da essa organizzate;
- rappresenta le società associate nei loro rapporti con la F.I.G.C., con le altre Leghe, con i terzi (previo rilascio di delega specifica da ogni singola società) e nella tutela di ogni altro interesse collettivo; rappresenta, inoltre, le Società Associate nella stipulazione degli accordi di lavoro e nella predisposizione dei relativi contratti-tipo;
- detta norme di gestione delle Società Associate, nell'interesse collettivo e riscontra l'osservanza di queste e delle disposizioni emanate in materia dalla F.I.G.C. da parte delle Società stesse.

¹⁶ Sito web Lega Serie A, Sezione Statuto-regolamento vigente
http://www.legaseriea.it/assets/legaseriea/pdf/LEGA_STATUTO_REGOLAMENTO_VIGENTE_20180319.pdf

1.2.3 – La COVISOC

Le società affiliate alla Figc sono soggette a controlli da parte della Federazione stessa per verificarne l'equilibrio economico e finanziario al fine di assicurare il regolare svolgimento dei campionati sportivi. La Federazione accerta, quindi, che al momento dell'iscrizione ai campionati professionistici, le società presentino una situazione economico-finanziaria che consenta loro di terminare regolarmente la competizione sportiva, svolgendo, in questo senso, una funzione pubblicistica, considerando l'interesse pubblico che riveste il regolare svolgimento dei campionati sportivi (in base a quanto previsto dallo Statuto del CONI, la Federazione, nell'esercizio delle attività a valenza pubblicistica, si conforma agli indirizzi e ai controlli del CONI ed opera in base a principi di imparzialità e trasparenza)¹⁷.

Il monitoraggio della situazione economico-finanziaria delle società di calcio professionistiche viene effettuato dalla Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche, nota come COVISOC; essa opera in base a quanto stabilito dal Titolo VI delle NOIF (Norme Organizzative Interne Federali) e dai Comunicati Ufficiali della FIGC.

La Commissione si occupa del monitoraggio della situazione delle società nel corso dell'anno ed accerta la presenza dei requisiti necessari per poter essere ammessi ai campionati, attraverso l'analisi dei documenti che le società devono fornire periodicamente (bilancio e relazione semestrale, oltre ad alcuni indicatori fondamentali per verificare l'equilibrio economico e finanziario della gestione); le società di Serie A e B devono, inoltre, presentare, prima dell'inizio del campionato, un budget economico e finanziario relativo alla stagione sportiva successiva ed in seguito dei report consuntivi.

La COVISOC esprime altresì il proprio parere in relazione all'attribuzione del titolo sportivo a società di nuova costituzione e può avanzare proposte al presidente FIGC circa l'individuazione dei criteri e gli indirizzi per l'esercizio dei poteri spettanti alla Federazione in merito agli aspetti economici e finanziari del calcio professionistico.

Per portare avanti la propria attività, la Commissione si affida ad una Segreteria Tecnica, che fa riferimento ad un professionista esterno, di un Segretario e di personale ed attrezzature fornite dalla FIGC, oltre che ad Ispettori iscritti all'Albo dei Dottori e dei Ragionieri Commercialisti.

In una stagione sportiva, le società vengono sottoposte almeno due volte ad ispezioni da parte della COVISOC, la quale, in base agli esiti dei controlli, assume le decisioni in relazione all'ammissione ai campionati, all'eventuale irrogazione di sanzioni dirette ed alle richieste di deferimento in Procura federale. Le sanzioni dirette riguardano solo i provvedimenti riguardanti la sospensione dei contributi federali e la non ammissione alle sessioni di calciomercato relative ai diritti alle prestazioni dei calciatori.

¹⁷ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 89, 90.

A partire dal 2004 le attività ispettive e di monitoraggio della Commissione hanno avuto un'accelerazione, che ha portato a mettere in risalto le situazioni più problematiche e complesse ed all'esclusione di alcune società dai campionati di appartenenza; di conseguenza, le società hanno attuato con maggiore attenzione le regole imposte dai propri organi di governo, contribuendo a dare il via al risanamento del sistema calcio¹⁸.

1.3 – I modelli di governance delle società calcistiche

Vi sono diverse tipologie di sistemi di governance delle società calcistiche, con caratteristiche che variano in base al contesto sociale ed economico in cui esse operano, che possono essere classificati in due macro-tipologie, ovvero il modello chiuso ed il modello aperto, individuati dal Centro Studi della FIGC¹⁹:

- nel modello chiuso, gli azionisti principali sono una o poche persone che hanno in mano gli organi di controllo della società e che apportano il capitale di rischio. I fattori principali che portano gli imprenditori ad investire in una società calcistica sono: l'appagamento personale, inteso come risultato sportivo, prestigio e visibilità sociale, oppure il ritorno economico diretto o indiretto, relativo ai guadagni che derivano da attività imprenditoriali rispetto alle quali la visibilità della società calcistica assume un ruolo importante.

L'imprenditore che investe nella società viene detto "presidente-mecenate", che immette le proprie risorse nel club spinto dalla passione oppure con il fine di ottenere benefici in termini di immagine e pubblicità.

Questo modello di governance presenta alcune criticità: innanzitutto, l'approccio al business puramente soggettivo da parte del presidente conduce ad una chiusura verso figure manageriali provenienti dall'esterno e quindi ad una mancanza di un'adeguata pianificazione strategica; inoltre, l'aumento dei costi che i club calcistici devono fronteggiare porta a delle difficoltà nel ripianare le perdite da parte del proprietario – mecenate e, in certi casi, al fallimento della società²⁰.

¹⁸ F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, 2008, p. 60, 61, 62

¹⁹ *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, Edizioni scientifiche italiane, anno XIV, n.1/2019, p.23

²⁰ "La concentrazione della proprietà nelle mani di un unico soggetto rappresenta certamente un grande ostacolo a una possibile trasformazione della governance del calcio, in quanto impedisce a una molteplicità di soggetti, interessati per vari motivi alle sorti sociali e sportivi delle società calcistiche, di poter partecipare al governo aziendale e di conseguenza alle scelte gestionali". Tratto da *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica*

Tale modello di gestione è diffuso soprattutto in Inghilterra e in Italia;

- il modello aperto, invece, vede un coinvolgimento, negli organi interni della società, di altri soggetti oltre all'azionista principale, in quanto non è sempre previsto un'azionista di maggioranza e vi sono, negli organi direttivi, figure diverse rispetto ai soci. In esso, l'aspetto economico non è prevalente e vi sono rappresentanze di interessi collettivi, sportivi o socio-culturali. Questo modello è più diffuso in Spagna e Germania e prende il nome di "azionariato popolare".

Di seguito vengono rappresentati i dati disponibili relativi al 2017 delle società iscritte nei maggiori campionati europei in termini di livello di concentrazione dei diritti di proprietà:

	Proprietà di maggioranza	Nessuna proprietà di maggioranza	Non disponibile
Italia	100%	0%	
Inghilterra	100%	0%	
Germania	22%	78%	
Spagna	55%	45%	
Francia	85%	15%	
Olanda	22%	78%	
Portogallo	11%	83%	6%

Fonte: *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, Edizioni scientifiche italiane, anno XIV, n.1/2019

Dai dati emerge che solo l'Inghilterra presenta una situazione paragonabile a quella italiana, tuttavia tale concentrazione di proprietà potrebbe essere ricondotta alle acquisizioni che si sono verificate negli ultimi anni da parte di investitori stranieri (nel 2017 le società in mano ad investitori esteri in Italia era pari al 20%, in Inghilterra era al 60%).

Dai dati relativi alla Germania si evince *"il lavoro svolto in questi ultimi decenni, finalizzato a enfatizzare la valenza non solo sportiva ma anche sociale del calcio attraverso il coinvolgimento nel capitale delle società calcistiche di numerosi portatori di interessi"*²¹.

Nella pubblicazione di Jean-Christophe Cataliotti, avvocato ed esperto di diritto sportivo, e Tommaso Fabretti, collaboratore di società di calcio nell'ambito del marketing sportivo, *"Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio"*,

nel contesto italiano dal 2012 al 2017, Rassegna di diritto ed economia dello sport, Edizioni scientifiche italiane, anno XIV, n.1/2019, p.27

²¹ *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, Edizioni scientifiche italiane, anno XIV, n.1/2019, p.27

vengono proposti quattro sottocategorie di modelli di governance delle società calcistiche, elaborati in seguito ad un'analisi dei più importanti campionati europei²²:

- *“A public business”* è il modello di governance adottato dalle società calcistiche quotate in Borsa, le cui quote possono essere acquistate anche dai tifosi. Di solito, pochi membri detengono il controllo della maggior parte dei titoli e prendono le decisioni più importanti; poiché la società è aperta al pubblico e, quindi, richiama l'attenzione dei propri stakeholder (investitori, sponsor, tifosi), questo modello richiede da parte di chi controlla il club grande trasparenza e chiarezza nei programmi. Se, da un lato, questo tipo di gestione dei club consente di reperire con maggiore facilità nuovi flussi di capitali da parte degli investitori, dall'altro vi è il rischio che i risultati sportivi assumano un'importanza secondaria rispetto ai risultati finanziari, che possono essere più rilevanti per gli azionisti di maggioranza;
- *“It's my party”* rappresenta il modello utilizzato dai club che appartengono ad un solo proprietario, con ampie disponibilità economiche e finanziarie, il quale gestisce direttamente la società, in cui investe ingenti risorse. I pro di questo modello consistono nelle grandi quantità di risorse finanziarie che l'imprenditore mette a disposizione della società per assicurarsi le prestazioni sportive dei migliori calciatori presenti sul mercato, coprendo le perdite di bilancio attraverso immissioni di capitale proprio²³; tuttavia, il proprietario tende ad agire in modo individuale, spesso senza considerare l'apporto di conoscenze e competenze proveniente da manager esterni al club, esponendosi così a rischi significativi. Inoltre, il problema della successione può mettere a rischio la continuità della società, poiché essa potrebbe ritrovarsi in situazioni difficili una volta ceduta dal proprietario – mecenate;
- *“A popular club”* è, invece, una modalità di gestione dei club che si fonda sull'azionariato popolare; tale modello prevede la partecipazione al club di un elevato

²² J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, pp. 18-20

²³ *“Il perseguimento di finalità extra-sportive del soggetto economico, come il prestigio o il successo personale è la ragione per cui, a volte, le società sostengono massicci investimenti, che il più delle volte, non trovano adeguata remunerazione nei ricavi operativi come abbonamenti o diritti televisivi. Questo porta ad ingenti perdite di esercizio che vengono colmate solo attraverso interventi finanziari esterni che evidenziano l'incapacità delle aziende calcistiche di essere autosufficienti”.*

Tratto da G. M. CIAMPAGLIA, *“La creazione del valore nelle società di calcio”*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, 2013

numero di soci che apportano le risorse necessarie e che detengono il diritto di voto per eleggere un presidente ed un comitato direttivo, che si occupa della gestione diretta della società. I membri della società sono spinti ad acquistare le proprie quote dalla passione e dall'affetto che essi provano verso il club e di conseguenza essi antepongono i risultati sportivi alla realizzazione del profitto; di contro, un problema rilevante può essere rappresentato dai continui cambiamenti che avvengono a seguito delle elezioni presidenziali, che possono modificare significativamente l'organico della società e le sue strategie e che possono creare tensioni e contrasti tra tifosi in relazione al gradimento dei rappresentanti eletti;

- "*A family affair*" costituisce, infine, il modello di gestione adottato dai piccoli club che vengono associati alle imprese gestite a livello familiare. Il presidente della società gestisce direttamente il club, di solito aiutato da pochi altri individui, immettendo in esso le risorse della famiglia; alla passione del presidente verso il proprio club si contrappone la rigidità e spesso il rifiuto di prendere in considerazione i rapidi cambiamenti strategici richiesti dal mercato. Si tratta di un modello molto diffuso nel secolo scorso ma che, a partire dagli anni Novanta, si è via via ridimensionato.

Esempi di adozione del modello "*A public business*" si possono trovare nel calcio inglese, in particolare nell'Arsenal e nel Manchester United: il club londinese, il cui azionista di maggioranza è il magnate americano Stan Kroenke, è quotato al mercato ISDX di Londra, mentre il Manchester United, in mano alla famiglia statunitense dei Glazer, è stato quotato al London Stock Exchange dal 1991 al 2005, mentre oggi i suoi titoli vengono contrattati sul mercato borsistico di New York. Per quanto riguarda i club europei, gli autori citano il Borussia Dortmund, quotato dal 2000 presso la Deutsche Börse di Francoforte, l'Olympique Lyonnais, che nel 2007, cercando di reperire risorse per la costruzione del nuovo stadio di proprietà, ha quotato i propri titoli presso il NYSE Euronext di Parigi, mentre, per quanto riguarda l'Italia, Juventus, Roma e Lazio hanno deciso, tra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila, di quotarsi presso la Borsa Italiana.

Un esempio del modello "*It's my party*" è il Chelsea di Roman Abramovich: acquistato dal magnate russo nel 2003, grazie alle cospicue risorse economiche messe in campo per rinforzare la squadra (con giocatori dal calibro di Drogba, Robben, Veron, Crespo ecc..), il club inglese è riuscito a vincere la Premier League nella stagione 2004/05 dopo cinquant'anni, per poi ripetersi nella stagione successiva. Sotto la gestione di Abramovich, il Chelsea è riuscito a vincere per cinque volte il campionato inglese e, soprattutto, la prima Champions League della sua storia nella stagione 2011/12.

Un caso emblematico di club che ha adottato il modello “*A popular club*” è quello del Barcellona, il quale viene approfondito nella pubblicazione di Francesco Bof, Fabrizio Montanari e Giacomo Silvestri, “*Il management del calcio. La partita più lunga*”²⁴. Il Barcellona è un esempio di come un club sportivo di calcio professionistico, attraverso le scelte di governance e di gestione, possa rappresentare un modello societario ispirato a principi del mondo imprenditoriale ed al contempo essere fattore di promozione di capitale sociale (ovvero del potenziale di sviluppo etico, sociale, organizzativo, culturale ed economico derivante dalle interazioni interpersonali e dalla condivisione di esperienze comuni dei membri di una collettività)., come riassunto nello slogan “*més que un club*”. Il “*Barça*”, fondato nel 1899 da Hans Gamper, ha da sempre avuto un forte legame con il territorio, le sue tradizioni ed i suoi abitanti ed ha storicamente rappresentato il desiderio di libertà e l’identità dei catalani. Nel corso della sua evoluzione, il club ha rivisto la sua struttura organizzativa integrando la dimensione sportiva, sociale ed imprenditoriale ed orientando la governance su scelte strategiche basate su una serie di fattori che includono: il modello partecipativo, la Fondazione Barcellona F.C., la gestione di altre attività sportive, l’internazionalizzazione e le relazioni con gli *stakeholder*. Il modello partecipativo caratterizza lo stile di *leadership* democratica del club e prevede la possibilità per i cittadini, non solo spagnoli, di acquistare le proprie quote. L’affiliazione conferisce ai soci una serie di diritti come il diritto di voto per l’elezione del presidente e dell’assemblea dei delegati, il diritto di voto sulle decisioni del consiglio e sui progetti caritatevoli della Fondazione. Ogni socio ha diritto di partecipare alle assemblee generali della squadra, ha diritto di candidarsi alle elezioni come membro del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, ha diritto di esprimere la propria opinione sulle modalità di gestione della squadra ed ha diritto a ricevere sempre risposta. Le scelte di organizzazione e gestione sono improntate alla ricerca di un elevato grado di partecipazione condivisa che faccia sentire dipendenti, tifosi e giocatori come parte integrante di un unico progetto.

La struttura dell’Organo Dirigenziale, al cui vertice sta il Presidente, è rappresentata da 5 macro-aree (Relazioni Sociali e Istituzionali, Sport e Calcio, Economica, Marketing e Media, Sociale) ciascuna delle quali ha a capo un vicepresidente.

La Fondazione si occupa degli obiettivi sociali e ad essa ogni anno il club assegna un budget di alcuni milioni di euro, circa l’1% del fatturato. Un ruolo rilevante per le attività sociali è rivestito anche da partner e sponsor, ad esempio l’UNICEF, il cui logo viene indossato dai giocatori della prima squadra durante le partite di Champions League, dai centri sportivi e culturali come il Museo e il Centro per la Documentazione e gli Studi dedicati alla storia della squadra e la Ciudad Sportiva. Oltre al calcio, il Barcellona FC gestisce innumerevoli club di altri sport come ad esempio il basket, la pallavolo, il baseball, l’hockey,

²⁴ F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, 2008, pp. 84-93

l'atletica, che allargano la partecipazione sportiva e permettono una forte penetrazione del brand, dei suoi simboli, dei suoi valori ma anche dei suoi prodotti e servizi, rendendolo uno dei club multi-sportivi più importanti e rinomati al mondo. La capacità della società di coniugare l'identità locale con le opportunità fornite dalla globalizzazione del fenomeno calcistico ha permesso di attuare un processo di internazionalizzazione per diffondere in tutto il mondo l'immagine del club, le migliori performance della squadra e la commercializzazione dei prodotti attraverso la diffusione di programmi TV, siti Internet e piattaforme tecnologiche, allargando la *membership* ben oltre i confini nazionali²⁵.

In relazione ai diversi modelli di gestione delle società di calcio, Giuseppe Marotta, attuale amministratore delegato dell'Inter e consigliere della Lega Nazionale Professionisti Serie A, individua quattro principali modelli di *business* a cui possono essere ricondotte le società calcistiche²⁶:

- il club come passione: l'azionista assume il ruolo di mecenate che investe nella società calcistica a fondo perduto, mosso dalla passione o da un desiderio di affermazione sociale;
- il club come veicolo di immagine: l'azionista, che è spesso un gruppo industriale, investe al fine di ottenere elevati ritorni di immagine da valorizzare in altri settori;
- il club come ambito per valorizzare nuovi talenti: l'azionista investe nella società calcistica per individuare e valorizzare giovani talenti, da cedere poi ai club di maggiori dimensioni in modo tale da trarne un profitto;

²⁵ In un'intervista tratta da F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, 2008, pp. 94-96, Elio Borgonovi, Professore ordinario presso l'Università Bocconi, afferma che: "Il caso Barcellona è estremamente significativo, pur presentando aspetti peculiari e non replicabili come la sua storia e le sue tradizioni. Sicuramente dovrebbe essere imitato il tipo e la specificità dell'approccio: la continuità, in generale, rispetto al passato; l'idea di valorizzare le caratteristiche della società di riferimento; la costruzione e il rafforzamento continuo di un'identità basata su valori di fondo positivi. Quando poi la competizione si gioca su altissimi livelli e quando gli interessi economici diventano molto grandi le cose si complicano e qualcosa può sfuggire di mano, ma nel caso del FC Barcellona, la governance, alcune scelte organizzative, le azioni sulla Comunità, le forme di partnership, il presidio reale di valori sociali costituiscono una solida forma di garanzia che eventuali distorsioni possano, poi, risolversi tempestivamente dimostrando la natura dell'eccezione...Occorre, come ho detto prima riferendomi al Barcellona FC, un approccio scientifico che crei la convergenza di una serie di fattori tra cui senz'altro la presenza di organismi o strutture specifiche, la cultura del presidente, la credibilità dei giocatori affinché possano rappresentare un esempio sportivo e umano, alcune scelte organizzative proprio come nell'esempio del Barcellona e, last but not first, il marchio di fabbrica, cioè il brand della città o di una comunità. In alcuni casi è dato, cioè esiste a priori ed è estremamente caratterizzante e rappresentativo, come nel caso del Barcellona e della Catalogna, in altri deve essere creato, costruito e poi valorizzato e gestito".

²⁶ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009, p. 43

- il club come azienda di intrattenimento: l'azionista ricerca l'equilibrio economico tra ricavi, generati dall'attività sportiva e commerciali, connessi al team e al brand, e i costi sostenuti per ricercare, mantenere e sviluppare quei ricavi²⁷.

1.4 - Il ruolo dei manager nelle società calcistiche

Le società di calcio stanno adottando sempre di più strutture tipiche delle grandi aziende e stanno ponendo un'attenzione maggiore alle interazioni tra le diverse aree, in modo tale da favorire il passaggio dalla concentrazione al decentramento dei ruoli.

L'organigramma ideale di una società calcistica prevede, al di sotto del vertice societario (presidente, amministratore delegato, C.d.A.), la presenza di un direttore generale, che sovrintende al funzionamento di cinque aree aziendali²⁸:

- area commerciale (area marketing);
- area tecnica (direttore sportivo, responsabile osservatori, team manager, staff tecnico prima squadra, struttura medico-sanitaria, settore giovanile);
- area segreteria generale (segreteria, acquisti e logistica, biglietteria);
- area amministrativa (amministrazione);
- area comunicazione (ufficio stampa, direzione editoriale, relazioni esterne).

La gestione delle moderne società di calcio professionistiche richiede competenze specifiche le quali non sono acquisibili attraverso la gestione di imprese che operano in altri settori; in particolare, le nuove conoscenze manageriali per gestire una società calcistica odierna comprendono il *marketing*, la costruzione e la valorizzazione dei grandi impianti sportivi, la gestione degli eventi e dei rapporti con i *media* (anche mediante l'utilizzo di nuove tecnologie), l'organizzazione di *network* a livello globale in cui è fondamentale la capacità di creare e sviluppare relazioni, quindi tutte quelle competenze manageriali che consentono di definire le linee evolutive dell'impresa un contesto mutevole e complesso.

Secondo quanto riportano Mario Lacchini, Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Cassino, e Raffaele Trequattrini, Professore Ordinario presso la

²⁷ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009, p. 43. Giuseppe Marotta introduce così i modelli di business delle società calcistiche: "Il calcio nasce come passatempo e si trasforma prima in sport, poi in fenomeno di intrattenimento di massa ed infine, almeno potenzialmente, in vero e proprio business, sino ad arrivare ad alcuni club con titoli quotati in Borsa...L'obiettivo degli "azionisti" delle società di calcio continua però ad essere in molti casi l'optimum sportivo (i trofei conquistati), tramite l'allestimento della miglior rosa di giocatori, non sempre correlato alla ricerca dell'optimum aziendale, tramite comportamenti sia individuali che associativi che mirino alla massimizzazione dei risultati di gestione e che sottintendano condizioni di equilibrio finanziario e patrimoniale".

²⁸ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009, p. 51

stessa Università, nella pubblicazione *“La governance delle società di calcio professionistiche”*, le società di calcio professionistiche italiane hanno seguito l’evoluzione tipica delle imprese-appendice, le quali nascono come imprese complementari ad altri settori più tradizionali e sicuri. Difatti, l’acquisizione di una società di calcio da parte di imprenditori che operano in settori diversi da quello calcistico può costituire una scelta di integrazione verticale, dato che la visibilità che il calcio può offrire ha permesso a molte società di fare conoscere i propri prodotti e generare ritorni positivi sulle vendite e sul marchio; inoltre, essa può anche rappresentare una normale diversificazione di investimenti, nonostante sia effettuata in un settore caratterizzato da riflessi economici fortemente aleatori.

Il calcio professionistico italiano, essendo un settore fondato sui successi raggiunti in altri comparti, non ha visto l’affermarsi del fenomeno della c.d. *managerial revolution*; in altri settori, infatti, proprietà e direzione delle aziende si sono separate in ragione dell’aumento della complessità e rischiosità delle scelte imprenditoriali ed alla necessità di utilizzare una grande quantità di conoscenze specialistiche nella gestione della società; in molti casi l’imprenditore proprietario, a fronte del divenire del progresso tecnologico e dell’aumento della dimensione aziendale, ha dovuto associarsi con altri capitalisti-proprietari per soddisfare il crescente fabbisogno finanziario richiesto dalla gestione societaria.

Nel calcio professionistico, gli imprenditori a capo delle imprese-madri si sono invece occupati anche della gestione delle imprese calcistiche, considerata la relativa stabilità del settore e l’apparente semplicità nel risolvere le problematiche di governo: di conseguenza, nelle società di calcio professionistiche italiane, sostengono Lacchini e Trequattrini, si è riscontrata una mancanza di figure manageriali specializzate nella gestione delle imprese calcistiche.

Difatti, il ruolo di direttore sportivo, nato in Italia negli anni Sessanta, è stato molto spesso ricoperto da *ex* calciatori con buone abilità relazionali e conoscenze tecniche di gioco, carenti, tuttavia, dal punto di vista delle competenze manageriali e organizzative delle imprese.

Secondo gli autori, la crisi finanziaria che ha colpito le società calcistiche italiane può essere considerata anche una crisi di governance, dovuta sostanzialmente alla mancanza di un adeguata cultura manageriale che, al di là di rare eccezioni, caratterizza sia le singole imprese sia l’intero settore calcistico; risulta, quindi, fondamentale il ruolo delle Università, dei *media* e delle *business school* al fine di produrre e diffondere valori e principi di comportamento in merito al *management* del calcio professionistico italiano, sulla base dei quali poter fondare la rinascita del gioco e la sopravvivenza del *business*²⁹.

²⁹ M. LACCHINI, R. TREQUATTRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 235, 236, 237

All'interno del modello gestionale italiano, il ruolo principale nella gestione dell'area tecnica è rivestito dal direttore sportivo.

Tale figura professionale è inquadrata dall'art. 1 del Regolamento Speciale dell'elenco dei Direttori Sportivi, emanato dalla Federazione nel 1991 e rivisto nel 2010. In base a tale articolo, il D.S. è "*colui che svolge per conto delle società sportive professionistiche attività concernenti l'assetto organizzativo della società, ivi compresa espressamente la gestione dei rapporti anche contrattuali tra società e calciatori o tecnici e la conduzione di trattative con altre società sportive, aventi ad oggetto il trasferimento di calciatori e/o la stipulazione delle cessioni dei contratti, secondo le norme dettate dall'ordinamento della FIGC*".

Per una definizione ottimale delle strategie tecniche della società è fondamentale che il D. S. e l'allenatore lavorino in sintonia e sinergia.

Di diversa impostazione è invece il modello britannico, secondo il quale è l'allenatore (il *football manager*) ad assumere la responsabilità di gestione non solo dell'area tecnica ma anche degli aspetti inerenti al budget, alla compravendita dei calciatori, allo scouting e alla supervisione dell'area medica e fisioterapica.

In relazione alla possibilità di paragonare il ruolo dell'allenatore con quello del manager, si possono distinguere due tipologie di prassi in base al campionato a cui appartiene il club:

- nelle società che militano nei campionati di matrice anglosassone, il ruolo del manager e quello dell'allenatore spesso coincidono, poiché a quest'ultimo vengono affidate anche le funzioni direzionali riguardanti l'apparato amministrativo della società, ad esclusione delle competenze della proprietà (es.: secondo quanto riportato da Cataliotti e Fabretti ne "*Il business del pallone*", Sir Alex Ferguson, nel Manchester United, si occupava personalmente della contrattazione e della cessione dei propri atleti, gestendo il budget affidatogli dalla società, oltre a gestire direttamente il rapporto con i media e l'organizzazione di incontri amichevoli nel periodo pre-campionato)
- nelle società di calcio che operano nei campionati di matrice continentale, come la Serie A, il ruolo dell'allenatore è separato da quello del manager, che si occupa della gestione amministrativa (nella figura del direttore generale/direttore sportivo), riservando all'allenatore la gestione della sola area tecnica.

Il Manchester United di Sir Alex Ferguson e l'Arsenal di Arsène Wenger sono due casi emblematici, rappresentativi dello straordinario impulso alla crescita economica e tecnica dei loro club, determinato in maniera decisiva dalle capacità manageriali, organizzative e innovative dei rispettivi *football manager*.

Questo tipo di modello ha subito nel tempo una trasformazione dovuta all'evoluzione del mondo del calcio negli ultimi vent'anni e alla crescita degli interessi economico-finanziari che ruotano attorno ad esso. Infatti, senza lo sviluppo delle aree di *marketing* e *merchandising* e senza la presenza capillare di intermediari ed agenti, il manager poteva gestire con più facilità l'area tecnica del club; oggi sono invece necessarie figure specializzate in possesso di competenze anche in tali aree aziendali.

Questi fattori hanno determinato l'adozione di una organizzazione di tipo più continentale, con un ridimensionamento del ruolo del *football manager*, sempre più affiancato da figure con elevata specializzazione aziendale come il *chief executive*, cioè il direttore generale, e lo *sporting director*, il direttore sportivo³⁰.

Inoltre, con l'eliminazione dell'obbligo di reinvestire gli utili nell'attività sportiva e l'ammissione implicita dello scopo di lucro, la proprietà torna a svolgere un ruolo di centrale importanza tra gli *stakeholder*, mettendo in campo un insieme di politiche volte ad aumentare l'efficienza operativa e ad incrementare l'attività di controllo rispetto all'operato dell'allenatore.

Nelle società di calcio professionistiche, l'allenatore ricopre tuttavia non solamente il ruolo di ideatore della tattica di gioco ma di vero e proprio manager delle risorse tecniche della società, coadiuvato da uno *staff* coordinato dall'allenatore stesso e composto da preparatori atletici, dal vice-allenatore e dai responsabili della gestione dei dati e delle informazioni attinenti ai calciatori della propria squadra e di quelle avversarie.

In certi casi, alle scelte delle modalità di gestione della rosa si aggiungono compiti di raccordo con la proprietà, riguardanti, ad esempio, la definizione della remunerazione dei giocatori, la valorizzazione di determinati calciatori provenienti dal settore giovanile o la gestione dei rapporti con la stampa; in altri casi, spetta a manager professionisti (direttore sportivo o direttore generale) il compito di tutelare gli interessi della proprietà.

Ai fini della creazione del valore da parte della società di calcio, risulta fondamentale la valorizzazione delle risorse immateriali di cui essa dispone, tra cui le principali sono, oltre al marchio, il "parco giocatori" ed il *know how* tecnico ed organizzativo dell'azienda calcistica. Il "parco giocatori" costituisce la risorsa principale messa a disposizione dell'allenatore, che ha il compito di selezionare i giocatori maggiormente validi dal punto di vista tecnico e di utilizzarli al meglio facendoli interagire in modo efficace.

Il *know how* tecnico si traduce, dal punto di vista interno, nelle competenze tecniche necessarie in merito alla disposizione della squadra sul terreno di gioco e sui metodi di allenamento, di formazione e motivazione ai fini di preservare l'integrità psico-fisica dei calciatori, mentre sul fronte esterno consiste nella capacità di conoscere i punti di forza e

³⁰ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, pp. 21-28

debolezza della propria squadra e delle altre squadre, oltre che di adottare strategie di diverso tipo in modo tempestivo a seconda delle scelte degli avversari³¹.

Il ruolo del direttore sportivo, specialmente in Italia, ha visto aumentare le proprie funzioni, andando a costituire una figura manageriale che si pone come intermediario tra la società ed alcuni *stakeholder* esterni (ad esempio gli arbitri, gli organismi istituzionali, i *mass-media*, i procuratori dei calciatori ecc), sfruttando le proprie conoscenze strategiche nel mondo del calcio nazionale ed internazionale e le proprie abilità relazionali, al fine di stabilizzare i ricavi dell'impresa.

Sul tema del rapporto tra direttore sportivo e proprietà del club, Lacchini e Trequattrini riportano, inoltre, le parole dello scrittore Gian Francesco Turano, tratte dal saggio *“Tutto il calcio miliardo per miliardo”*, pubblicato nel 2007: *“Di solito un manager forte tende a scontrarsi con il presidente-padrone...nelle grandi polisportive collettiviste come Bayern e Real Madrid e nelle public company inglesi, il manager ha un ruolo di grande responsabilità, con poteri concreti e molto ben definiti. A volte, come è accaduto nel Manchester United di Sir Alex Ferguson, la carica di allenatore e direttore sportivo sono state fuse, in modo che le politiche di mercato risultassero una conseguenza diretta delle esigenze tecniche della squadra”*.

Considerando anche che la figura dell'allenatore ha visto aumentare le conoscenze di natura strategica necessarie per svolgere il proprio ruolo, è accaduto, a volte, che vi fosse confusione e ambiguità nel definire le responsabilità della gestione della società, in particolare nel capire se i risultati negativi del club dovessero essere attribuiti all'insufficienza di risorse messe a disposizione dalla proprietà, all'incapacità dei dirigenti di utilizzare adeguatamente tali risorse o alla cattiva gestione della squadra da parte dell'allenatore.

I due autori delineano quattro configurazioni astratte di governance delle società di calcio professionistiche, in relazione al ruolo della proprietà, dei dirigenti sportivi e dell'allenatore:

- la prima tipologia prevede che la proprietà si occupi dell'area gestionale, solitamente attraverso la figura del Presidente del Consiglio di Amministrazione, al fine di conseguire gli obiettivi di natura economica; l'allenatore ha il compito di sovrintendere all'area tecnica allo scopo di raggiungere determinati traguardi sportivi, mentre al D.S. è affidata una funzione di raccordo e armonizzazione degli obiettivi della proprietà e dell'allenatore;

³¹ M. LACCHINI, R. TREQUATTRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, pp. 67-79.

- il secondo modello è costituito dai club privi di dirigenti sportivi, in cui il presidente-proprietario, oltre ad occuparsi dell'area gestionale, cerca di influenzare le decisioni dell'allenatore per quanto concerne l'area tecnica;
- il terzo tipo di governance caratterizza le società in cui la proprietà si mostra disinteressata alla gestione del club, la quale viene delegata ai dirigenti sportivi, che agiscono nell'interesse della proprietà, mentre l'area tecnica rimane di competenza esclusiva dell'allenatore;
- nell'ultima tipologia si collocano, invece, i club in cui le competenze di allenatore e dirigente sportivo si fondono, in modo tale che le politiche gestionali della società risultino una diretta conseguenza delle scelte di gestione dell'area tecnica da parte dell'allenatore.

In base a quanto affermato dai due autori, dal punto di vista della governance, l'adozione della forma mutualistica o a capitale diffuso (Real Madrid e Barcellona) da parte della società calcistica (anche tramite la quotazione) non preclude la possibilità di affermazione di forti figure manageriali di riferimento, che, in questo caso, coordinano l'attività e dettano le linee strategiche dell'impresa. Di conseguenza, è importante individuare modelli di governance che, nel conseguimento degli obiettivi del club, consentano di armonizzare gli interessi e le motivazioni dei soggetti coinvolti nei processi decisionali delle società di calcio professionistiche.

Capitolo 2 – L’azionariato popolare nelle società di calcio

2.1 – Azionariato popolare e Supporters’ Trusts in Europa

Parlare di azionariato popolare nel calcio vuol dire fare riferimento, in Europa, al modello di governance aperto, tipico soprattutto del calcio tedesco e spagnolo, il quale si caratterizza per la presenza negli organi societari anche di soggetti diversi dall’azionista di maggioranza; in esso, infatti, non è previsto un azionista individuale di controllo e negli organismi direttivi vi sono anche soggetti come tifosi, comunità ed enti locali. Tale modello può essere collegato all’espressione “azionariato popolare” in quanto il capitale sociale è detenuto (interamente o in maniera comunque rilevante) dai tifosi, che con lo status di socio diventano anche investitori e dirigenti³².

L’azionariato popolare rappresenta un modello di governance che favorisce un’ampia partecipazione alla decisioni del club da parte delle comunità dei tifosi, che in questo modo diventano veri e propri protagonisti del progetto della società calcistica. Questa modalità di gestione, grazie all’afflusso diretto di risorse da parte dei tifosi-azionisti, può garantire una maggiore stabilità politica ed economica al club, che in questo modo non dipenderebbe più soltanto dall’intervento di un presidente-mecenate³³.

Nel maggio 2010, in un’intervista rilasciata al quotidiano inglese The Guardian, l’allora Presidente dell’UEFA Michel Platini si è espresso favorevolmente alla possibilità per le società calcistiche di prendere in considerazione forme di azionariato popolare, stringendo rapporti più solidi con i tifosi: *“Mi piace l’idea che i tifosi investano nel proprio club perché in un certo senso ne difendono l’identità. Ci sono club in cui il presidente, l’allenatore o i giocatori non appartengono a quella nazione. L’unica identità rimasta è rappresentata dai tifosi”*³⁴.

³² G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p.90

³³ *“Obiettivo non trascurabile di un tale assetto societario è quello di garantire una certa stabilità economica, senza problemi di continui cambi di proprietà o strumentalizzazioni da parte dei presidenti. Solitamente forte è anche il legame con il territorio, che si identifica molto in realtà sportive di questo genere. Diversi club di primissimo piano sono organizzati sul modello dell’azionariato popolare, in tutto o in parte, nella consapevolezza che questo rappresenti un decisivo fattore di crescita e redditività. Fra gli esempi più significativi, il Barcellona e l’Espanyol, il Real e l’Atletico Madrid; il Bayern Monaco, il Werder Brema e l’Amburgo; lo Sporting Lisbona e il Benfica. In Inghilterra sono presenti quasi 200 trust che sono promotori di questa tipologia di gestione delle società”*.

Tratto da D. ZANCHI, *Diritto e pratica dei trust. Profili Civilistici*, Giappichelli Editore, 2016, p. 371, 372

³⁴ A. DE MARTINI, *L’azionariato popolare: un approfondimento su una forma di partecipazione alla vita del club sportivo*, CSR Sport

Secondo quanto riportato da Dino Numerato³⁵ nella pubblicazione *Football Fans, Activism and Social Change* (2018), i tifosi reclamano di detenere una “*moral ownership*”, rivendicando la loro “superiorità socio-culturale” nei confronti di quegli imprenditori temporanei che utilizzano in modo strumentale il loro club calcistico. I supporter, infatti, mettono in risalto l’unicità della loro relazione con la squadra, basata su un attaccamento continuo nel tempo ed appassionato.

Inoltre, i fan evidenziano che i valori emotivi e socio-culturali, che li legano alla squadra, sono in contrasto con un’enfasi eccessiva verso i risultati sportivi, il successo e la performance; in particolare, essi esprimono un rifiuto verso gli sforzi imprenditoriali volti al raggiungimento di vittorie a breve termine ad ogni costo, chiedendo invece una sostenibilità a lungo termine. I tifosi, sostiene l’autore, sono fautori della continuità storica; ad esempio, come nel caso del Supporters Trust MyRoma (che verrà approfondito in seguito), i supporters romanisti, attraverso lo slogan “Proprietari della nostra passione”, hanno lanciato una campagna per il ritorno del vecchio logo societario, contrastando la scelta dell’allora proprietario americano James Pallotta³⁶.

La partecipazione dei tifosi alla gestione della società sembra poter essere collegata, attraverso la condivisione di responsabilità (*shared responsibility*), ad un modello di *good governance*, secondo quanto affermato nel documento “*Principles on Corporate Governance*”, redatto dall’*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2004)*³⁷.

Le società sportive che hanno adottato il modello di governance dell’azionariato popolare hanno riscontrato diversi vantaggi, così riassunti da Alfredo De Martini³⁸:

³⁵ Professore Associato, Facoltà di Scienze Sociali, Dipartimento di Sociologia, Charles University, Praga, Repubblica Ceca

³⁶ D. NUMERATO, *Football Fans, Activism and Social Change*, Routledge, 2018, cap. 2

³⁷ “Il documento è una carta d’intenti, nella quale sono definiti principi e standards dal valore esclusivamente propositivo relativi a procedure di corretta comunicazione, informazione e definizione degli assetti societari che debbono garantire i diritti degli shareholder e il loro equo trattamento, riconoscimento del ruolo e dei diritti degli stakeholder, la definizione dei principi di trasparenza (*transparency*) e apertura (*disclosure*) e, infine, le responsabilità che appartengono al consiglio d’amministrazione (*board*)”.

Tratto da: R. MURA, C. BUSCARINI, *La “buona” governance ed il ruolo dell’etica nelle organizzazioni dello sport*, Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport 1, 2014, p.52

³⁸ Tratto da A. DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 2/2013, Sports Law and Policy Centre, p.92.

1. *Sviluppo d'infrastrutture sportive di proprietà: l'evoluzione delle attività sportive è stata sostenuta dalla creazione di vere e proprie Città dello Sport, con l'obiettivo di costituire un punto di aggregazione per l'intera comunità, capace di generare importanti ricavi per i club sportivi;*
2. *Dimensione sociale: i Club hanno sviluppato un forte legame con il territorio, promuovendo iniziative di sostegno e sviluppo della comunità locale;*
3. *Dimensione multidisciplinare e sostegno al settore giovanile: i club sono caratterizzati da una connotazione polisportiva, promuovendo lo sviluppo anche di differenti discipline sportive, oltre al calcio, e una particolare attenzione alla valorizzazione del settore giovanile;*
4. *Partecipazione dei soci: i club hanno sviluppato forme di rappresentanza e partecipazione diretta dei soci alla vita e al governo del Club, divenendone parte attiva nella definizione delle sue scelte;*
5. *Benefici per i soci: i club hanno ideato e sviluppato una serie di accordi/ convenzioni con aziende/enti per garantire ai soci condizioni vantaggiose in differenti settori³⁹.*

Come detto in precedenza, il modello di governance basato sull'azionariato popolare è diffuso tra le società di calcio professionistiche, principalmente in Spagna (gli esempi più noti sono quelli del Barcellona e del Real Madrid) ed in Germania.

L'azionariato popolare spagnolo affonda le sue radici nell'associazionismo tradizionale ed in particolare nella passione dei tifosi, i quali, disposti ad apportare capitali propri, assumono lo status di soci investitori (e talvolta dirigenti) del club e con esso la capacità di determinarne le scelte strategiche, attraverso l'elezione diretta del presidente e del comitato direttivo⁴⁰.

La specificità spagnola va inquadrata nell'ordinamento giuridico determinatosi a partire dal 1990, anno in cui la legge n. 10 introdusse l'obbligo per le squadre professionistiche spagnole, fino ad allora organizzate come associazioni sportive senza fine di lucro, di riconfigurarsi secondo la forma giuridica della Sociedad Anónima Deportiva. La costituzione

³⁹ In relazione al legame che si instaura con il territorio e la comunità locale, l'autore, a pagina 107, afferma che: "Nel modello di azionariato ideale devono essere presenti, oltre all'azionariato diffuso tra i supporter, le Istituzioni pubbliche e private, le imprese del territorio di riferimento dei club; in una parola, l'economia locale che ne costituirebbe il volano anche finanziario, con l'attivazione di un circuito virtuoso in termini di domanda di produzione d'investimenti strutturali e di consumo, insomma di valorizzazione di una community. In questo modello societario, il supporter verrebbe ad essere presente, sia come attore, partecipando direttamente al capitale azionario, sia indirettamente, attraverso propri rappresentanti professionalmente qualificati e democraticamente eletti, alla funzione di controllo, incrementando, quindi, nel contempo, i mezzi di tutela dei propri investimenti".

⁴⁰ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 19

in società dei club calcistici (ma anche di altri sport) fu introdotta per consentire l'ingresso di capitali privati finalizzati a ripianare i debiti pregressi formati dalle associazioni sportive, quindi per avviare a soluzione la crisi finanziaria che affliggeva la maggior parte delle società calcistiche spagnole⁴¹. Tuttavia, la legge spagnola consentì ai club che, nei bilanci di esercizio relativi dalla stagione 1985/1986, avevano riportato un saldo patrimoniale netto positivo, di mantenere la loro forma associativa originaria. Le squadre che poterono beneficiare della deroga erano il Barcellona, il Real Madrid, l'Atletico Bilbao e l'Osasuna. Quello del Barcellona è oggi l'esempio più noto di governance ascrivibile al modello di azionariato popolare puro e verosimilmente quello di maggior successo in relazione anche ad una partecipazione popolare che va oltre a quella meramente sportiva. *“La mission del club cerca di conciliare obiettivi economici, sportivi e sociali, facendosi promotrice dell'idea di sport come vettore di partecipazione e sviluppo all'interno della comunità catalana”*⁴².

Una delle caratteristiche principali delle Sociedad Anonima Deportiva era riconducibile alla responsabilità dei soci proprietari, che veniva limitata al capitale che ognuno possedeva all'interno della società, eliminando quindi il rischio che gli stessi soci potessero essere chiamati a rispondere delle obbligazioni societarie con i loro beni⁴³.

Fu poi con il Regio Decreto 16 luglio 1999, n. 1251, sulle Sociedades Anónimas Deportivas (a modifica della disciplina dettata dal Regio Decreto 5 luglio 1991, n. 1084), che l'ordinamento spagnolo cercò di avvicinare il regime giuridico delle Sociedades Anónimas Deportivas a quello delle società per azioni, consentendo alle stesse anche di quotarsi in borsa⁴⁴.

In Germania, invece, vige la cosiddetta “Regola del 50+1”, che stabilisce che la maggioranza assoluta delle quote della società debba essere detenuta dai soci; ciò al fine di evitare che imprenditori stranieri prendessero possesso dei club calcistici tedeschi.

I soci hanno la possibilità di eleggere i propri rappresentanti, spesso ex-calciatori molto stimati dai tifosi; ai soci possono affiancarsi anche grandi aziende locali che apportano

⁴¹ *“Il modello associativo previsto nella Legge 31 marzo 1980, n. 13, Generale della Cultura Fisica e dello Sport, si era ben presto rivelato inadeguato e incapace a far fronte alla nuova dimensione raggiunta, in pochi anni, dalle associazioni sportive ed in particolare, ai problemi di cattiva gestione e di crescente forte indebitamento di queste ultime, in parte imputabili anche alla mancata previsione di una forma di responsabilità in capo agli organi amministrativi e dirigenziali”*. Tratto da J. BADIOLA, *Il “Club elemental” e la “Sociedad Anonima Deportiva” in Spagna*, Il Mulino - Rivisteweb, Analisi Giuridica dell'Economia (ISSN 1720-951X) Fascicolo 2, dicembre 2005, p.412

⁴² F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIOLINI, *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 2, 2007, p.36

⁴³ G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p.94

⁴⁴ Tratto da J. BADIOLA, *Il “Club elemental” e la “Sociedad Anonima Deportiva” in Spagna*, Il Mulino - Rivisteweb, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2, dicembre 2005, p.416

risorse fondamentali per garantire lo svolgimento delle attività del club, sia internamente, attraverso la sottoscrizione di quote, che esternamente, tramite accordi di sponsorizzazione.

Le società del Bayer Leverkusen e del Wolfsburg costituirono le due uniche eccezioni alla “Regel 50+1”, in ragione della deroga concessa ai club che al 1° gennaio 1999 vantavano una proprietà stabile da almeno venti anni. Il primo dei due club è infatti controllato dalla ditta farmaceutica Bayer, che dà il nome alla squadra, mentre il secondo è di proprietà della Volkswagen, nota casa automobilistica con sede nella città della Bassa Sassonia.

Prima dell’introduzione di tale regola, in Germania erano ammesse solo associazioni (generalmente polisportive) senza fini di lucro, ovvero obbligate a reinvestire nell’attività sportiva gli utili conseguiti, di cui facevano parte i tifosi disposti ad entrare nel programma di membership e quindi a pagare una quota annua. Dal 1998 in poi, sono state consentite non più solamente le associazioni sportive ma anche gruppi con facoltà di creare società controllate (con la forma di spa o srl) rispettando la regola del 50+1. Di conseguenza, sono modelli di governance con un’organizzazione strutturata in cui i tifosi, pur non detenendo un potere assoluto come prima, rivestono un ruolo che rimane determinante nelle decisioni strategiche dei propri club⁴⁵.

Il fatto che il modello di governance adottato in Germania sia centrato sui tifosi è anche testimoniato dalle politiche di prezzo dei biglietti vantaggiose per i supporters, al fine di favorirne la presenza allo stadio.

L’unico club quotato in borsa, dal 2000, alla Borsa di Francoforte, è il Borussia Dortmund, contendente diretta del Bayer sul piano sportivo, che vanta lo stadio di proprietà (il *Signal Iduna Park*) più grande di Germania e con la “curva” più capiente d’Europa, capace di ospitare 25 mila tifosi⁴⁶.

A riprova del fatto che la regola trova il gradimento da parte di tutto il sistema calcio tedesco, è interessante notare che, quando il presidente dell’Hannover avanzò in consiglio federale la proposta di aprire agli investitori stranieri (2009), l’idea venne respinta da 32 dei 36 club professionistici tedeschi⁴⁷.

Per descrivere il ruolo dei tifosi all’interno dei club tedeschi, può essere utile una breve descrizione dell’esperienza dell’Hamburger SV, la squadra di calcio più antica della

⁴⁵ G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p. 93

⁴⁶ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 155

⁴⁷ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 149,150

Bundesliga (fondata nel 1887), sostenuta dall'associazione di soci denominata Hsv Supporters Club, divenuta nel tempo uno degli organi di maggior rilievo della governance societaria. Mediante incontri con il Board societario, l'Hsv Supporters Club è regolarmente coinvolto in tutte le decisioni che riguardano i tifosi: dal prezzo dei biglietti, ai criteri progettuali dello stadio, alla vendita dei biglietti delle partite in trasferta, alla commercializzazione del proprio merchandising, fino alla gestione di una tv tematica ed all'intrattenimento dei rapporti con le istituzioni locali e la polizia. L' Hsv Supporters Club risulta, inoltre, costantemente impegnato in politiche di grande impatto sociale, al punto da coinvolgere, nelle varie iniziative, aziende importanti come l'*Audi*, la *Deutsche Telekom* ed *Emirates*⁴⁸.

Va messo in evidenza che la Bundesliga costituisce un punto di riferimento per gli altri campionati europei, in termini di equilibrio economico e competitivo, capacità di fare sistema e affluenza negli stadi⁴⁹; difatti, i club tedeschi investono le proprie risorse in particolar modo nelle infrastrutture e nei settori giovanili, limitando le spese per i trasferimenti dei calciatori, in modo da risparmiare sugli stipendi e sulla spesa dei cartellini dei giocatori⁵⁰.

In Inghilterra, invece, si è sviluppata un'altra modalità di partecipazione dei tifosi, diversa dal modello dell'azionariato popolare, poichè, come già specificato nel capitolo precedente, il modello di riferimento per i club inglesi è "public business", in cui, solitamente, la maggior parte delle azioni è sotto il controllo di pochi membri.

La partecipazione dei tifosi avviene attraverso i c.d. Supporters' Trust, organizzazioni formalmente riconosciute e senza fini di lucro, che partecipano con piccole quote al capitale sociale del club di riferimento, al fine di instaurare un rapporto costruttivo con esso ed essere influente nelle decisioni operative.

In particolare, i Supporters' Trust hanno l'obiettivo di rappresentare la tifoseria nel dialogo con la società ed essere coinvolti nei processi decisionali, assicurando la massima democraticità interna (ogni tifoso ha diritto ad un voto indipendentemente dalla quota di adesione versata) e svolgendo così anche un ruolo di controllo sugli aspetti della gestione del club⁵¹.

⁴⁸ G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, pp. 87-89

⁴⁹ G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p. 65

⁵⁰ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 153

⁵¹ Tratto da www.startingfinance.it
<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/calcio-tifosi-azionariato-popolare/>

Essi costituiscono un mezzo importante con cui i tifosi possono incentivare discussioni su temi rilevanti da presentare all'attenzione del club ed incoraggiare i dirigenti a tenere in considerazione gli interessi dei tifosi e della comunità locale nel momento in cui la società prende decisioni che hanno impatto su di essi⁵².

Il primo Supporters' Trust è stato il Northampton Town Supporters' Trust, creato nel 1992 per salvare il Northampton Town FC dalla bancarotta e assicurare che il club fosse amministrato correttamente in futuro. Tra gli altri, sono molto attivi nel panorama inglese l'Arsenal Supporters' Trust e il Manchester United Supporters' Trust. La maggior parte delle società inglesi sono Private Company Limited by shares, generalmente controllate da Public Limited Company, molte delle quali sono quotate in borsa. Quest'ultime costituiscono il prototipo delle società calcistiche in Inghilterra e sono assimilabili alle società per azioni italiane, mentre le Private Company Limited by shares, nonostante il loro capitale sia suddiviso in azioni, sono paragonabili alle società a responsabilità limitata italiane, non possono essere quotate e sono regolate da una disciplina pensata per le esigenze di una ristretta base azionaria.

La proprietà dei club è detenuta da pochi soci, o a un singolo socio, di maggioranza che investono nel club al fine di trarne profitto; inoltre, le società di calcio quotate in borsa sono partecipate anche da piccoli investitori tifosi della squadra che ne acquistano il titolo azionario principalmente per ragioni emotive e non tanto per conseguire fini lucrativi.

Citando, a riguardo, l'esempio del Manchester United, al 31 luglio 2004, prima dell'avvento della famiglia Glazer, la compagine azionaria della società era costituita da 39.199 soci; l'81,12% di essa era costituita da piccoli azionisti titolari di non più di 1.000 azioni ciascuno, con una percentuale di capitale sociale ad essi riferibile pari al 2,92%.

Viceversa, i 24 azionisti titolari, ciascuno, di più di un milione di azioni, pari allo 0,6% del totale dei soci, rappresentavano complessivamente il 71,93% del capitale sociale. La maggior parte delle azioni (83,96% del totale) era in mano a fiduciari e investitori istituzionali (che rappresentavano il 2,96% del totale dei soci), mentre il restante 16,04% apparteneva a persone fisiche⁵³.

Dell'importanza del ruolo positivo assunto nel calcio moderno dalle organizzazioni dei tifosi, anche sotto il profilo culturale, si ha esplicita evidenza, in particolare, nel "Libro Bianco sullo Sport" (2007), emanato dalla Commissione Europea. Inoltre, nel Rapporto sulla dimensione Europea dello Sport" (2012), il Parlamento Europeo evidenzia il ruolo democratico e sociale dei movimenti di supporter: *"È possibile migliorare la trasparenza e la responsabilità*

⁵² Tratto da www.communityfootball.it
<https://communityfootball.it/2019/09/11/supporters-trust-lo-spirito-e-i-principi-fondanti-dellattivita-associativa/>

⁵³ Informazioni tratte da G.D. TIRRITO, *Il modello inglese: il calcio business*, Analisi Giuridica dell'Economia (ISSN 1720-951X) Fascicolo 2, dicembre 2005, Il Mulino, p.435, 436

democratica nelle società sportive coinvolgendo i tifosi nell'assetto proprietario e gestionale delle loro società... Gli Stati membri e le istituzioni sportive devono incentivare attivamente il ruolo sociale e democratico dei supporters che sostengono i principi del fair play, promuovendo la loro partecipazione nell'assetto proprietario e di governance delle loro società sportive e quali importanti attori in seno alle istituzioni sportive”⁵⁴.

2.2 – Primi passi verso l’azionariato popolare in Italia

Con la recente legge n. 86 dell’8 agosto 2019, il Parlamento Italiano ha delegato il Governo ad adottare misure in materia di ordinamento sportivo concernenti, tra l’altro, l’individuazione di “forme e condizioni di azionariato e altri strumenti di partecipazione popolare per le società sportive professionistiche”⁵⁵.

Si tratta di una legge delega che prevede l’emanazione, da parte del Governo, di uno o più decreti legislativi per il riordino del mondo dello sport italiano, ridefinendo gli ambiti di attività del CONI, delle federazioni sportive, delle discipline sportive associate, degli enti di promozione sportiva, dei gruppi sportivi militari e dei corpi civili dello Stato e delle associazioni benemerite.

Per quanto riguarda la possibilità di introdurre forme di azionariato popolare nelle società sportive professionistiche italiane, così come affermato dall’allora sottosegretario alla presidenza del Consiglio dei ministri con delega ai Rapporti con il Parlamento, Simone Valente, la legge “*vuole dare il via a un percorso culturale diverso nel calcio professionistico, che favorisca la coesione sociale e la partecipazione dal basso dei tifosi nella vita dei club, avendo ben presente la realtà italiana. Così si metteranno al centro le comunità di tifosi, responsabilizzandole e facendole diventare parte integrante di un processo già sperimentato altrove in Europa anche sul fronte della legalità*»⁵⁶.

La legge prevede, inoltre, all’articolo 4 anche la creazione di un organo consultivo, formato da 3 a 5 membri eletti dagli abbonati, che possa esprimere pareri su questioni che riguardano gli interessi dei tifosi.

Tuttavia, allo stato attuale, la riforma dello sport, frutto della legge delega, non è stata ancora emanata. In ogni caso, la legge n. 86 del 2019 rappresenta un primo passo concreto per introdurre anche nel nostro Paese forme di azionariato popolare nelle società sportive professionistiche.

⁵⁴ *Supporters Direct Europe Position Paper. Il cuore del gioco: perché i supporters sono vitali per migliorare la governance del calcio*, p.2

⁵⁵ Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n.191 del 16/08/2019

⁵⁶ *Il Sole 24 Ore*, Marzio Bartoloni, “*Tifosi soci della propria squadra: così l’Italia apre al modello Barcellona*”, 14 giugno 2019

In Italia, l'azionariato popolare si presenta come uno strumento di partecipazione chiaramente innovativo, in un sistema calcistico ancora legato alla figura del presidente mecenate.

Il calcio italiano ha riscontrato maggior successo, a livello europeo, nel momento in cui imprenditori del calibro di Moratti, Agnelli e Berlusconi hanno investito grandi quantità di denaro nell'acquisto dei migliori giocatori sul mercato, che hanno portato al raggiungimento di numerosi risultati sportivi. Tuttavia, in seguito alle evoluzioni che hanno caratterizzato il mondo del calcio negli ultimi anni, questo modello è entrato progressivamente in crisi, con un aumento dei costi, superiori ai ricavi quasi a tutti i livelli (non soltanto nei club maggiori).

Fattori come la crisi economica generale, la disaffezione personale o la successione familiare hanno portato ad un disimpegno dei presidenti, con conseguenze negative per la vita delle società e, in alcuni casi, hanno condotto le società al fallimento (in Italia negli ultimi anni sono sparite molte società professionistiche, anche di prestigio, come la SSC Napoli o l'ACF Fiorentina). In un simile contesto, scaturisce la necessità di favorire modelli di governance che producano una maggiore stabilità economica e sociale ai club⁵⁷.

In Italia, pur tra molte difficoltà, anche di carattere culturale, sono in crescita le associazioni di tifosi che hanno come obiettivo quello di garantire alla propria società un futuro sostenibile ed un legame solido con il territorio⁵⁸.

Negli anni passati, vi sono stati alcuni "esperimenti" di partecipazione popolare al capitale di club calcistici, soprattutto di serie minori; in molti casi, però, si è trattato di tentativi da parte dei tifosi di salvare le proprie squadre dal fallimento.

Si tratta di realtà costituite in forma associazionistica-cooperativa che, salvo alcuni casi, detengono quote azionarie in minima percentuale della società sportiva di riferimento.

Alla base di tali iniziative, tuttavia, non è posta l'idea di azionariato popolare, a causa dell'incidenza molto ridotta che i gruppi di tifosi riescono a determinare in relazione al budget societario; tali organizzazioni sono legate più che altro a progetti spinti dalla passione e dall'entusiasmo dei tifosi e da quel senso di appartenenza che non dipende dal numero di trofei conquistati o dalla situazione economica finanziaria del club⁵⁹.

⁵⁷ Tratto da A. DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 2/2013, Sports Law and Policy Centre, p.90

⁵⁸ A. DE MARTINI, *L'azionariato popolare: un approfondimento su una forma di partecipazione alla vita del club sportivo*, CSR Sport (www.csrspport.it)

⁵⁹ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 30

Un'analisi approfondita del fenomeno dei supporters' trust italiani è stata svolta da Osvaldo Croci, Professore di Politica Internazionale presso la Memorial University of Newfoundland, in Canada, all'interno della pubblicazione "*Football and Supporter Activism in Europe: Whose Game Is It?*", di Borja García, Senior Lecturer in Sport Management and Policy presso la Loughborough University (Regno Unito) e di Jinming Zheng, ricercatore presso il *Centre for Global Sport and Recreation Studies*, presso la Hong Kong Baptist University⁶⁰.

Tra i supporters' trust italiani, l'autore cita il caso di Taras 706, che, nel luglio 2015, ha acquistato dal presidente del Taranto il 92% delle azioni del club per la cifra simbolica di un euro, arrivando così a controllare il 97% (sommate al 5% già in suo possesso). Nonostante ciò, Taras 706 non disponeva delle risorse finanziarie necessarie per far competere il club in Serie D la stagione successiva. Di conseguenza, i supporters hanno deciso di vendere le azioni che avevano acquisito a due azionisti di minoranza che potevano fornire le garanzie finanziarie necessarie ad assicurare che il Taranto fosse in grado di competere in Serie D. Tra gli altri supporters trust, può essere menzionato Orgoglio Pratese, che possiede il 51% delle azioni del suo club⁶¹; altri, come Modena Sport Club, Lucca United, Orgoglio Amaranto, possiedono solo un ammontare simbolico, senza nessuna rappresentanza nel consiglio di amministrazione dei relativi club. A differenza di quest'ultimi, Taras 706 è stato in grado di negoziare il diritto di avere almeno un posto nel consiglio di amministrazione, indipendentemente dal numero di azioni possedute.

Vi sono, in realtà, anche alcune esperienze fallite che sono citate nella pubblicazione. *Mantova United*, ad esempio, è stato un Supporters' trust fondato nel 2010, dopo che il suo club corrispondente, il Mantova F.C., allora in serie B., era andato in bancarotta ed era stato relegato in serie D. L'anno seguente, *Mantova United* ha acquisito il 25% delle azioni del Mantova F.C. Entro un anno, però, disaccordi tra i supporters legati principalmente al venir meno dell'entusiasmo iniziale e alla paura di obblighi finanziari crescenti, hanno portato l'organizzazione a vendere le sue azioni e a prendersi invece la responsabilità per la gestione delle squadre giovanili del Mantova F.C. Un anno dopo, comunque, *Mantova United* si è sciolto.

Un altro caso menzionato è quello di *Squadramia*, che ha acquisito il 10% delle azioni del Santarcangelo, all'epoca in serie D. L'esperienza è terminata per molte ragioni, di cui la più

⁶⁰ B. GARCIA, J. ZHENG, *Football and Supporter Activism in Europe: Whose Game Is It?*, Palgrave Macmillan, 2017, capitolo 5, *Football Supporters' Trusts in Italy: a Horizontal Survey and the case of Sambenedettese*, pp.70-73, 83, 84

⁶¹ Sito ufficiale A.C. Prato
<https://www.acprato.it/file/comunicatosociacprato.pdf>

importante è stata il venir meno dell'entusiasmo dei membri per l'impegno di risorse finanziarie richiesto dalla gestione del club.

Di interesse sono anche i casi di *Sogno Cavese* e *Mia Terracina*, entrambi fondati nel 2014 come organizzazioni di tifosi per Cavese e Terracina, due club che allora giocavano in Serie D. Essendosi subito disillusi dalla prospettiva di acquisire una voce in capitolo nella gestione di tali club, i supporter hanno deciso di formare invece i propri club (Cava United F. C. e A. S. D. Terracina) che dovevano partire terza categoria, cioè alla base delle leghe amatoriali regionali. Questi due casi possono essere considerati la replica italiana dei supporter del Wimbledon, che formarono l'A.F.C Wimbledon dopo che Wimbledon F.C. si era trasferito a Milton Keynes e quelli del Manchester United, che si sono opposti all'acquisto del club da parte del businessman americano Malcom Glazer ed hanno fondato il F. C. United of Manchester.

Nel panorama italiano, un progetto che si è rivelato innovativo è stato portato avanti dal Pordenone Calcio (promosso in Serie B per la prima volta della sua storia dopo aver vinto il girone B della Serie C 2018/19), che ha lanciato, nel dicembre 2018, un progetto di *equity crowdfunding* denominato "Pordenone 2020", unico nel suo genere in Italia.

Il club friulano, permettendo ai propri tifosi di acquistare una quota della società, ha come obiettivo, tramite un processo fondato sui valori della trasparenza e della partecipazione, il rafforzamento della prima squadra, del settore giovanile (che costituisce un importante punto di riferimento per il territorio) e delle proprie strutture sportive⁶².

La quota minima di ingresso da parte dei tifosi nel club è stata fissata a 250 euro, individuando tre tipologie di partecipazioni:

- categoria C (250-5.000 euro);
- categoria B (5.001-25.000);
- categoria A (oltre 25.000 euro).

In base all'entità delle quote sottoscritte, oltre ai benefit tecnici, in primis i pieni diritti amministrativi, garantiti per tutte le quote, il club offre ai propri tifosi vantaggi come abbonamenti, ingressi agevolati, biglietti omaggio, maglie personalizzate, sconti sul merchandising, partecipazioni a eventi con la squadra ecc...

Alla chiusura del *crowdfunding*, dopo 7 mesi dal lancio, il Pordenone ha raccolto fondi per più di 2 milioni di euro⁶³, registrando 254 nuovi soci.

⁶² www.pordenonecalcio.com, sezione "Progetti"

⁶³ *La Gazzetta dello Sport*, Matteo Nava, "Pordenone, che vittoria! Più di 2 milioni di euro di raccolta fondi", 20 giugno 2019

L'iniziativa ha quindi riscontrato un successo che è andato oltre le aspettative della società e si è rivelato un progetto vincente con il quale un piccolo club ha saputo sfruttare al meglio il supporto da parte dei propri tifosi per consolidare le proprie risorse economiche.

Secondo quanto affermato da Croci, il fenomeno delle organizzazioni di supporter in Italia mostra che i tifosi italiani hanno, con un po' di ritardo, volutamente replicato l'esperienza inglese. La ragione per la quale hanno guardato al modello inglese è molto probabilmente dovuta alle somiglianze nell'organizzazione tra il calcio italiano e quello inglese: in Inghilterra, come in Italia, la maggior parte dei club sono posseduti e controllati da presidenti-mecenati e, a livelli più bassi, da imprenditori locali; di conseguenza, c'è stato tradizionalmente ben poco dialogo diretto tra i dirigenti dei club e i supporter riguardo la governance dei club.

A riprova della replica del modello inglese da parte dei supporters italiani, l'autore illustra due fatti:

- i supporters italiani generalmente si riferiscono alle loro organizzazioni come supporters trusts, anche se esse sono registrate come associazioni, cooperative o fondazioni a causa dei considerevoli benefici fiscali di cui godono queste organizzazioni;
- i supporters italiani hanno replicato la struttura esistente in Inghilterra, dove nel 2000, otto anni dopo la formazione del supporters trust "pioniere" da parte dei fan di Northampton Town, un'organizzazione nazionale chiamata *Supporters Direct* è stata fondata con il supporto della UEFA per aiutare i supporter delle altre società calcistiche a stabilire simili associazioni democratiche per guadagnare influenza nella gestione e proprietà dei loro club. Lo scopo principale dell'organizzazione *Supporters Direct*, infatti, è di collegare meglio le società di calcio alle comunità di provenienza e di promuovere pratiche di corretta *governance* e sostenibilità all'interno dei club⁶⁴.

L'Unione Europea ha mostrato già da tempo il suo sostegno verso un modello di governance capace di coinvolgere maggiormente i tifosi nella gestione dei club calcistici, come evidenzia la Risoluzione del Parlamento europeo del 29 marzo 2007 sul futuro del calcio professionistico in Europa, in cui si "*chiede agli Stati membri e agli organi di governo del calcio di promuovere attivamente il ruolo sociale e democratico dei tifosi di calcio, sostenitori dei principi del fair play, favorendo la creazione e lo sviluppo di fondi fiduciari, in riconoscimento della loro responsabilità, gestiti dai tifosi stessi ("supporters' trusts"), che potrebbero partecipare alla proprietà e alla gestione delle società, nominando un difensore*

⁶⁴ A. DE MARTINI, *L'azionariato popolare: un approfondimento su una forma di partecipazione alla vita del club sportivo*, CSR Sport (www.csrspport.it)

*civico per il calcio e in modo specifico estendendo a livello europeo il modello del movimento britannico di "Supporters Direct"*⁶⁵.

In Italia, è stata fondata, nel 2013, l'organizzazione *Supporters in Campo* (SINC)⁶⁶ con l'obiettivo di promuovere un cambiamento culturale tra i supporters ed aiutarli ad assumere un ruolo diretto e responsabile nei propri club di riferimento.

Va anche sottolineato che lo strumento del Supporters' trust potrebbe anche rappresentare un forte deterrente al fenomeno della violenza negli stadi, in quanto il coinvolgimento finanziario, oltre che emotivo, dei tifosi nella gestione della società porterebbe ad una riduzione drastica di comportamenti lesivi degli interessi della società stessa. Tale sistema potrebbe quindi presentare risvolti positivi anche nella gestione dell'ordine pubblico⁶⁷.

L'esperienza italiana ha replicato il modello inglese anche per altre caratteristiche:

- il fallimento dei club ha rappresentato in molti casi il fattore che ha spinto i supporter ad organizzarsi;
- quasi tutte le organizzazioni di supporters italiani riguardano società che giocano nei campionati di Serie C o Serie D, dove sono state retrocesse a causa della bancarotta;
- la partecipazione dei supporters nella governance dei rispettivi club è estremamente modesta e non implica la proprietà.

In quasi tutti i casi, conclude Croci, *"i supporter sono stati spinti all'azione dalle difficoltà finanziarie o dalla bancarotta dei loro club. Con pochissime eccezioni, tutte le organizzazioni di supporter italiane riguardano club che giocano nelle leghe più basse della gerarchia calcistica. La loro partecipazione nel processo di governance è estremamente modesta in tutti i casi e raramente implica la proprietà. In realtà, è difficile immaginare come i supporter trust possano acquisire un club professionale e gestirlo con successo"*.

L'autore ipotizza, infine, due scenari per il futuro dei supporters' trust italiani:

⁶⁵ Risoluzione del Parlamento europeo del 29 marzo 2007 sul futuro del calcio professionistico in Europa, www.europarl.europa.eu

⁶⁶ *"Il collettivo Supporters in Campo è nato dalla cooperazione tra gruppi di supporters appartenenti a diverse realtà che promuovono la partecipazione attiva dei tifosi nella governance delle società e nelle istituzioni sportive. La cooperazione mira a sviluppare il coinvolgimento attivo e partecipato dei tifosi nei processi decisionali e nella proprietà delle società calcistiche, potenziando e rafforzando il contributo positivo che i supporters possono dare al calcio... L'obiettivo è sensibilizzare sulla necessità di sostenere e sviluppare i club di proprietà dei tifosi e le associazioni che vogliono avere voce e partecipare attivamente nel proprio club."*

Tratto da www.communityfootball.it

<https://communityfootball.it/2019/09/23/rete-italiana-tifosi-che-promuove-calcio-della-gente/>

⁶⁷ Tratto da www.sportbusinessmanagement.it

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/il-modello-dei-supporters-trust-in.html>

- il primo è che, *“poiché i supporters trust italiani esistono solo da poco tempo, non ci si può aspettare altro che dei tentativi e forse qualche piccolo risultato. Sembra, ad esempio, che il numero dei supporter trust stia costantemente crescendo e così anche il loro tasso di sopravvivenza e che i proprietari dei club stiano crescentemente riconoscendoli come interlocutori legittimi, al punto che il dialogo tra i club e i supporter in alcuni club è stato istituzionalizzato dalla creazione della figura del Supporters Liason Officer”*;

- il secondo scenario è più pessimistico e prefigura che, a meno che le organizzazioni di supporter siano in grado e disponibili ad intraprendere il grande passo per diventare proprietari di maggioranza dei loro club e trovare un modo di gestirlo in maniera finanziariamente sostenibile - cosa che al momento sembra altamente improbabile almeno nelle leghe professionistiche - essi alla fine svaniranno come l'entusiasmo iniziale della maggior parte dei loro membri svanisce sotto il peso dei compiti che la gestione di una società richiede. Difatti, *“il numero di supporter disponibili ad “auto tassarsi” ogni anno, solo nella speranza di raggiungere alla fine una voce in capitolo nella gestione del loro club, rapidamente declina e persino i “promotori” dell'organizzazione, senza risultati concreti, perderanno alla fine energia e coraggio”*.

Per concludere, dall'analisi della situazione italiana, emerge che, non essendovi radicata una forte tradizione di azionariato popolare come in Germania, esso sembra sostenibile, allo stato attuale, nelle categorie minori rispetto alle categorie professionistiche, poiché ad alti livelli i **tifosi** difficilmente potrebbero garantire il necessario apporto di risorse finanziarie per la gestione del club. L'approvazione della legge di riforma dello sport, in procinto di emanazione, si ritiene che potrà dare, in qualche modo, impulso a forme di partecipazione popolare, all'interno delle società calcistiche, di maggiore rilevanza rispetto a quelle fin ora sperimentate.

2.3 – Il caso MyRoma

Un caso interessante da analizzare, che riguarda invece un club di Serie A, è quello di “MyRoma”, ente di diritto privato nato nel 2010, che rappresenta il primo modello associativo, nel massimo campionato italiano, che si ispira alle esperienze europee dei *Supporters' trust*.

Secondo quanto riporta sul suo sito ufficiale⁶⁸, quest'iniziativa nasce con la volontà di studiare ed informare i tifosi sulla realtà dell'azionariato popolare e sulla possibilità di attuarlo anche in Italia. Non siamo comunque in presenza di una società sportiva

⁶⁸ www.myroma.it

professionistica (in questo caso l'A.S. Roma) che adotta un assetto e delle regole interne che assicurano la partecipazione popolare dei soci, ma di un ente terzo (MyRoma) che garantisce un'ampia democrazia al suo interno e che intende rappresentare i propri associati nel club calcistico, attraverso una propria partecipazione azionaria nello stesso.

Pertanto, tale iniziativa non può essere accostata alle forme societarie partecipative, tipiche della realtà spagnola e, di conseguenza, non può essere identificato come il primo caso di azionariato popolare in Italia (è l'associazione ad esser socia della AS Roma, non i singoli associati a MyROMA medesima)⁶⁹⁷⁰.

Dallo Statuto sociale si registra che lo scopo di MyRoma è di «collaborare con la AS Roma S.p.A., favorendone, anche attraverso la partecipazione al capitale sociale, la crescita sportiva e, contestualmente, operando quale entità esponenziale degli interessi dei suoi appassionati e degli Associati»⁷¹.

Il progetto è partito dapprima con una fase di analisi di tutte le diverse forme di azionariato popolare esistenti in Europa (modello spagnolo e modello tedesco), sviluppando rapporti diretti e contatti con tutti i principali soggetti di azionariato popolare esistenti oggi in Europa (Barcellona, Real Madrid ecc.).

In questa fase, la *Supporters' Direct* (che, come detto in precedenza, è un'organizzazione no-profit britannica che promuove la partecipazione dei tifosi al capitale delle società di calcio, collaborando con gruppi di sostenitori in tutta Europa), l'UEFA ed il Parlamento Europeo si sono interessati all'iniziativa, invitando i rappresentanti del progetto a diversi incontri a livello europeo per comprendere appieno il significato, i principi etici, i valori, gli obiettivi e le diverse forme possibili di azionariato popolare in Europa.

⁶⁹ R. FAVELLA, *Il modello societario partecipativo del Barcellona FC è esportabile in Italia?*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VI, Fasc. 2, 2010, p.169. L'autore, a pagina 173, afferma che "...va rilevato come troppo spesso, nel dibattito sportivo italiano, si sia erroneamente individuato in alcune iniziative poste in essere da tifosi una fedele riproposizione dei modelli partecipativi societari proposti da alcuni club spagnoli. Invece, associazioni come la menzionata MyRoma sono soggetti esterni alle società sportive..."

⁷⁰ In merito, si esprime così Marco Lai, Dottore in Giurisprudenza, specializzato in Diritto dello Sport: "L'azionariato popolare nel senso proprio del termine, secondo la legislazione italiana in materia di diritto commerciale, sembra trovare il modello più vicino in quello delle società cooperative....Gli stessi esempi di MyRoma etc., in realtà, non possono definirsi propriamente azionariato popolare, trattandosi di costituzioni di soggetti di diritto autonomi, distinti dai singoli, che affiancherebbero soltanto le attuali proprietà azionarie ma secondo il modello imprenditoriale e non secondo un modello soggettivo. Pertanto il tipico principio «una testa un voto» non troverebbe applicazione come invece nelle società cooperative".

Tratto da: M. LAI, *Dal Fair Play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 1, 2012, p.126

⁷¹ Statuto MyRoma

Il Progetto “Azionariato Popolare per la Roma” è stato dunque inserito tra i *trust* supportati dalla *Supporters’ Direct*.

Obiettivo comune era quello di creare le giuste e necessarie premesse per dare vita al primo soggetto giuridico italiano che potesse intraprendere un percorso di azionariato popolare a tutti gli effetti, rendendo la propria tifoseria parte integrante del club.

Successivamente, è stata valutata la praticabilità di questa via in Italia, andando ad individuare l'Associazione quale soggetto giuridico all'interno della legge italiana più prossima ai *trust* europei ed al concetto stesso di azionariato popolare, assicurando la massima democraticità e vietando lo scopo di lucro soggettivo (tutti i denari incassati devono essere reinvestiti per il raggiungimento dello scopo sociale).

I principi in base ai quali si ispira quest’iniziativa sono quelli dell’azionariato popolare europeo:

- massima democraticità (una testa, un voto);
- assenza dello scopo di lucro (associazione);
- vasta partecipazione popolare (assenza di limiti all'ingresso di natura soggettiva);
- sostenibilità (quota di adesione impegnativa ma accessibile a tutti).

Tale modello associativo ha l’obiettivo di operare quale entità rappresentativa degli interessi dei sostenitori della Roma, collaborando strettamente con il club e cercando di favorirne, anche attraverso la partecipazione diretta al capitale sociale, la crescita economica e sportiva negli anni. Esso rappresenta, in Italia, come già avviene in maniera diffusa fuori dai confini nazionali, uno strumento innovativo di *trust* con una partecipazione di minoranza nel capitale del proprio club, significativa in quanto rappresentativa di una moltitudine di persone, i supporter stessi.

Gli obiettivi principali riguardano i seguenti aspetti:

- investimenti nel settore giovanile;
- politica di coinvolgimento dei bambini e delle famiglie alla vita dello stadio e soluzioni per disabili e anziani;
- politiche di coinvolgimento e supporto a favore dei tifosi residenti all'estero;
- supporto e confronto diretto per una gestione ottimale e condivisa delle politiche sociali e delle strategie di marketing e merchandising, sfruttando al meglio la significativa “economia indotta” generabile, come già avviene con successo in altre realtà europee (soprattutto in Spagna e Germania);
- investimenti a favore della diffusione della storia della città di Roma e della Roma, per accrescere nei giovani il senso di appartenenza, attaccamento e rispetto per la propria città e per il proprio club;

- investimenti nell'educazione alla lealtà sportiva e ad una dimensione più etica della passione sportiva, ad un impegno civile contro la violenza, alla diffusione presso i giovani della pratica sportiva.

Negli anni, MyRoma ha cercato di farsi carico di istanze care ai tifosi romanisti, da quelle relative alla tradizione del club (stemma, maglia, colori) a quelle in favore di particolari fasce di tifosi, fino alle battaglie contro la chiusura delle trasferte ed all'impegno contro le barriere architettoniche.

“Nell'attività di un Supporters' trust”, spiegano alcuni associati⁷², “il rapporto con il club è un punto fondamentale. Esso deve essere improntato su una costruttiva collaborazione che abbia lo scopo di trovare una sintesi fra istanze ed interessi spesso confliggenti. Nel corso della nostra esperienza ci sono state varie occasioni di confronto con la società che hanno portato a risultati concreti. Quello che ricordiamo con maggiore piacere è senza dubbio l'istituzione della Card Away, cioè il superamento della imposizione della tessera del tifoso per la partecipazione alle trasferte della A.S. Roma. In altri casi, invece, è mancata la consultazione dei tifosi, come sull'imposizione del nuovo stemma, segno che a nostro avviso c'è ancora molta strada da fare per raggiungere un sano ed equilibrato rapporto fra club e tifoseria. La nostra esperienza in una piazza complessa come quella di Roma ci ha insegnato soprattutto che la cosa più importante è sviluppare quel senso di comunità che sempre più spesso manca nell'appassionato calcistico contemporaneo. La tendenza a seguire il calcio attraverso le alienanti dinamiche imposte dalle varie piattaforme televisive e radiofoniche rischia infatti di farne perdere di vista la vera essenza, che è quella di fenomeno sociale ed aggregativo. Il ruolo di un Supporters' trust deve essere quindi a salvaguardia di tali valori cardine, nel rispetto dei quali vivere la passione per la propria squadra del cuore...L'elemento aggregativo e l'estrazione “popolare” del fenomeno calcistico dovrebbero a nostro avviso essere aspetti degni di tutela istituzionale. E siccome i supporters' trust sono il soggetto per sua natura più indicato ad esserne l'espressione, sarebbe utile per lo sviluppo del movimento italiano un supporto legislativo che identifichi un percorso condiviso fra club e tifosi e favorisca gradualmente la nascita, la crescita e la affermazione di Supporters' trust a tutte le latitudini calcistiche. Magari sul modello di altri paesi europei come la Germania, dove l'introduzione di norme ad hoc ha fatto da volano per la ristrutturazione ed il successo dell'intero settore calcio... La nostra idea sarebbe quella di una legge che, da una parte, preveda il riconoscimento di una forma giuridica con relative agevolazioni organizzative ai Supporters' trust; e dall'altra, favorisca l'ingresso degli stessi Supporters' trust nella proprietà dei club, a cominciare dai casi di crisi economica e salvataggio, purtroppo sempre più frequenti soprattutto nelle serie inferiori”.

⁷² Tratto da <https://giocopulito.it/myroma-tra-passato-presente-e-le-sfide-per-il-futuro-unitisipuo/>

Tra i risultati più importanti dell'iniziativa possono essere citati⁷³:

- la nomina da parte della società, il 31 marzo 2016, dell'ex calciatore Sebastiano Nela a Coordinatore dell'ufficio SLO (Supporter Liaison Officer), che ha una funzione di intermediazioni tra le decisioni della società e le esigenze dei fan. Si tratta di una figura manageriale generatrice di valore, la cui attenzione verso gli appassionati evidenzia la rivalutazione del ruolo economico dei supporter che dedicano tempo e denaro alla passione sportiva in termini di *ticketing*, *merchandising*, *pay tv*, scuole calcio, acquisti di beni degli sponsor ecc⁷⁴;
- l'attivazione della AS Roma Card, nata per facilitare l'accesso allo stadio e per sostituire la tessera del tifoso per seguire le trasferte della squadra;
- la promozione della campagna "No al falso" al fine tutelare il *merchandising* ufficiale della società;
- l'attivazione dello Sportello del Tifoso, poi diventato Centro Servizi A.S. Roma, per stabilire una linea di contatto diretto tra i tifosi ed il club;
- la riduzione del prezzo del biglietto per le famiglie in alcuni settori dello stadio;
- l'attivazione dell'*hometicketing*.

⁷³ Tratto da www.myroma.it, sezione "Attività"

⁷⁴ S. CHERUBINI, *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, 2015, pp. 232-236

Capitolo 3 – Le principali fonti di ricavo delle società di calcio professionistiche

Introduzione

Le società di calcio professionistiche, fino agli anni '50 del secolo scorso, avevano come principale fonte di finanziamento la vendita dei biglietti pagati dagli spettatori per assistere alle partite, oltre ai sussidi provenienti da enti governativi nazionali e locali ed agli investimenti da parte di alcuni grandi magnati dell'industria; solo a partire dagli anni '60 e '70, si sono aggiunte ulteriori fonti di finanziamento, quali le entrate pubblicitarie e le sponsorizzazioni.

Tale modello di finanziamento è definito da Wladimir Andreff, Professore Emerito presso l'Università di Parigi *Pantheon-Sorbonne*, come *SSSL (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local)*. Negli anni '80 hanno fatto il loro ingresso i finanziamenti derivanti dall'acquisto dei diritti per la trasmissione televisiva delle partite (prima di allora vi era il timore di perdere una fetta di pubblico che assisteva ai match allo stadio e conseguentemente di perdere parte dei ricavi relativi alla vendita dei biglietti).

Alla fine degli anni '90, i ricavi derivanti dai diritti televisivi rappresentavano la principale fonte di finanziamento delle società di calcio professionistiche in Francia e in Italia. Ciò può essere attribuito all'aumento della concorrenza che ha caratterizzato il settore delle telecomunicazioni, che ha visto un incremento notevole di privatizzazioni e deregolamentazioni, il che ha consentito alle società calcistiche di vendere a prezzi più alti i diritti di trasmissione televisiva⁷⁵.

Attualmente è possibile delineare tre modelli nazionali di business adottati dalle società calcistiche⁷⁶:

- il modello inglese, il cui asse principale è quello della valorizzazione dei match allo stadio, che si basa su un'elevata propensione allo sfruttamento commerciale delle singole partite tramite la vendita di biglietti e abbonamenti;
- il modello italiano, che poggia sull'asse della valorizzazione dei diritti televisivi;
- il modello tedesco, che punta maggiormente sulla valorizzazione dei prodotti commerciali legati alle società di calcio.

⁷⁵ "Non va sottovalutato il fatto che le maggiori entrate derivanti dalla vendita dei diritti televisivi sono state frequentemente impiegate dalle società per ingaggiare i giocatori più talentuosi provocando un innalzamento generale del livello dei salari dei calciatori professionisti. Ne consegue che l'equilibrio economico del sistema calcio risulta strettamente collegato alla dinamica dei ricavi derivanti dalle televisioni-costo per l'acquisizione delle prestazioni sportive dei calciatori professionisti".

Tratto da: M. LACCHINI, R. TREQUATRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 168

⁷⁶ Informazioni tratte da:

M. LACCHINI, R. TREQUATRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 166,167,169.

Il modello adottato in Spagna, invece, è caratterizzato da un mix delle caratteristiche dei tre modelli citati⁷⁷.

Esistono, inoltre, tipologie di ricavi straordinari e non facilmente preventivabili, legate ai risultati ottenuti nelle competizioni nazionali ed internazionali:

- gli introiti legati alle manifestazioni UEFA come Champions e Europa League;
- il *Parachute System*, che rappresenta un sistema di contributi che le società delle principali leghe calcistiche garantiscono ogni anno in aiuto alle squadre che retrocedono nelle categorie inferiori al fine evitare rovesci finanziari che, in alcuni casi, hanno portato in passato alla bancarotta di storici club.

I criteri in base a cui la UEFA distribuisce i premi in denaro prevedono delle quote di partecipazione equivalenti tra tutti i club più dei "*performance bonus*" determinati dai risultati ottenuti. A ciò si aggiunge il "*market pool*", un parametro che combina il valore commerciale dei diritti televisivi pagati dalle varie emittenti nazionali con il numero di partite giocate in Champions e la posizione nel precedente campionato, generando in tal modo un totale diverso per le varie società. I premi distribuiti aumentano ad ogni passaggio di turno fino alla finale e alla vincita della coppa. Cifre di rilievo nettamente inferiore ruotano invece nel campionato di Europa League, evidenziando le differenze economiche tra le due principali coppe europee⁷⁸.

⁷⁷ Per quanto concerne il campionato spagnolo, si possono distinguere le società con un gran potenziale come il Real Madrid o il Barcellona ed altre società per cui i ricavi per pubblicità, sponsorizzazione e merchandising hanno meno rilevanza. Negli ultimi decenni, le società calcistiche spagnole hanno registrato un significativo aumento dei ricavi ottenuti dalla pubblicità, dal merchandising, dallo sfruttamento del marchio e dalla vendita di prodotti attinenti con le società stesse; nello specifico, il merchandising che ha avuto maggior successo sul mercato spagnolo è stato quello della vendita di abbigliamento dei club, ad esempio magliette personalizzate con il nome dei giocatori, le quali si sono rivelate molto redditizie i club stessi. Un altro aspetto importante è costituito dagli aiuti economici che Le Sociedades Anónimas Deportivas ricevono indirettamente da parte di enti pubblici per l'utilizzazione degli stadi di proprietà della pubblica amministrazione (tali aiuti costituiscono dei ricavi fondamentali più che altro per le società che appartengono alle serie inferiori alla *Primera Division*). Oltre alle fonti di ricavo menzionate, la cessione di beni immobili (impianti sportivi) costituisce un ulteriore elemento che ha permesso alle società spagnole di superare la crisi economica e finanziaria che le ha colpite negli anni '90. Informazioni tratte da: J. BADIOLA, *Il "Club elemental" e la "Sociedad Anonima Deportiva" in Spagna*, Il Mulino - Rivisteweb, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2, dicembre 2005, pp. 421-424

⁷⁸ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 52,53

3.1 – Ricavi da stadio

Tra le cause principali delle difficoltà di bilancio che riguardano il settore calcistico in Italia, può essere menzionata la scarsa attenzione che le società di calcio dedicano all'attuazione di politiche volte ad acquisire risorse non esclusivamente collegate alla vendita dei diritti televisivi. Nonostante ciò, va rilevato che i club calcistici italiani si stanno muovendo lentamente nella direzione europea per quanto riguarda la realizzazione degli stadi di proprietà, al fine di intraprendere una strategia di diversificazione dei ricavi; difatti, lo stadio non costituisce solamente una risorsa patrimoniale di grande rilevanza ma anche un mezzo essenziale per l'ottenimento di ricavi maggiori⁷⁹.

Molti club calcistici italiani si trovano, difatti, a dover utilizzare impianti inadeguati, poco sicuri e non comparabili con quelli delle principali nazioni europee (molti di essi sono rimasti come sono stati realizzati in occasione dei mondiali "Italia 90"); tale situazione porta conseguenze negative non solo dal punto di vista dello sfruttamento commerciale degli impianti ma anche a livello sociale ed urbanistico⁸⁰.

La prima società di calcio italiana che si è dotata di uno stadio di proprietà è stata la Reggiana nel 1994. La società, alcune aziende private locali ed i sostenitori hanno contribuito alla realizzazione dell'impianto, denominato originariamente "Giglio" (dal nome dell'azienda lattiero-casearia della città emiliana), il quale è stato integrato, nel 2004, attraverso la creazione di strutture dedicate al tempo libero ed allo shopping. In seguito al fallimento del club, lo stadio è stato acquistato dalla Mapei s.p.a., impresa proprietaria e sponsor del Sassuolo.

La proprietà e la gestione diretta di uno stadio polifunzionale consentono alle società calcistiche di ottenere nuove risorse attraverso i servizi e le attività commerciali a disposizione del pubblico e l'apertura di nuove opportunità di sponsorizzazione.

Per coprire parte dei costi legati alla costruzione o ristrutturazione dell'impianto, una possibilità è quella di siglare accordi con grandi sponsor privati; un esempio concreto riguarda lo stadio dell'Arsenal, finanziato dalla compagnia aerea *Emirates*, il quale prende il nome di *Emirates Stadium*, dietro il versamento di 10 milioni di euro l'anno per 15 anni⁸¹.

⁷⁹ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 31,33

⁸⁰ V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017, p. 53

⁸¹ F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, 2008, p. 54

Un profilo da tenere in considerazione è anche quello della generazione di significativi benefici a favore della comunità insediata nella aree territoriali in cui l'impianto sportivo viene realizzato.

Tuttavia, va sottolineato il fatto che, indipendentemente dalla possibilità o meno di attuare interventi finalizzati ad innovare e rendere più moderno il complesso degli stadi italiani, la realizzazione di impianti sportivi di proprietà ed il loro sfruttamento commerciale non costituiscono una prerogativa per tutte le società calcistiche italiane⁸². Infatti, fattori determinanti come la storia sportiva del club, il fatturato, un ampio numero di supporters o le capacità manageriali possono essere raramente rinvenute nelle società medio-piccole, che hanno indubbiamente maggiori difficoltà a reperire risorse per finanziare la costruzione di uno stadio di proprietà⁸³.

Un modello di riferimento sotto il profilo della capacità di sfruttamento della risorsa-stadio è costituito dall'esperienza inglese, in cui la realizzazione di stadi di nuova concezione ha agito come stimolo per lo sviluppo economico delle comunità in cui essi vengono costruiti, oltre che per la crescita della società calcistica proprietaria dello stadio. Gli stadi di Premier League sono concepiti come dei centri di aggregazione per i supporters caratterizzati da un'intensa attività di merchandising (i negozi aperti tutta la settimana e non solo durante le partite), musei, attività di ristorazione, bar, negozi di abbigliamento in cui i tifosi possono trascorrere il proprio tempo libero⁸⁴.

Gli stadi inglesi, ed in particolare quelli londinesi, hanno infatti mostrato la capacità di promuovere investimenti finanziari per sviluppare ed organizzare una molteplicità di attività

⁸² N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 34,35

⁸³ *"Se è ragionevole assumere che una società sportiva come la Juventus sia in grado di provvedere alla copertura del finanziamento per la realizzazione dell'impianto di proprietà attraverso tutta una serie di operazioni di marketing, sponsorizzazione, sponsorship legate alla cessione dei diritti di denominazione, alla commercializzazione nell'area corporate boxes e in ogni caso effettuate in rapporto di stretta funzionalità con la struttura, analogamente non può dirsi per le realtà di minori dimensioni, tutt'altro che in grado di veicolare l'interesse delle aziende a investire nello stadio quale strumento di comunicazione.*

Allo stesso modo, a differenza dei top club, quelli di seconda fascia altrettanto difficilmente potrebbero sostenere l'investimento stadio sulla base delle sole risorse discendenti dall'attività, già molto meno cospicue di fatto, ma che potrebbero anche ridursi ulteriormente ad esempio in ipotesi di retrocessione dalla Serie A alla Serie B.

L'impatto urbanistico e la ricaduta commerciale legata al business avrebbero una diversa incidenza a seconda delle aree territoriali proprio in ragione del divario tra una grande area metropolitana, in cui il mercato sarebbe più vasto, con la ragionevole possibilità di spuntare anche prezzi di vendita più favorevoli, e una di più ridotte dimensioni". Tratto da N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 36, 37, 38.

⁸⁴ M. LACCHINI, R. TREQUATTRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 233

economiche all'interno dell'impianto sportivo e nelle aree ad esso circostanti, dove molto spesso sorgono insediamenti commerciali di notevoli dimensioni⁸⁵.

Gli stadi inglesi non vengono visti come delle "cattedrali nel deserto" ma vengono vissuti come punti fondamentali della città o del quartiere, dove si compiono "riti sociali" che coinvolgono giornalmente i tifosi della squadra e le loro famiglie. Nel caso degli stadi londinesi di proprietà, dallo storico *Stamford Bridge* costruito oltre cento anni fa all'interno del quartiere di *Kensington* di proprietà del Chelsea, fino al recente *Olympic Stadium*, costruito nel 2012 di proprietà del West Ham, passando per l'*Emirates Stadium* del 2006 di proprietà dell'Arsenal e per il recentissimo *Tottenham Hotspur Stadium*, realizzato nel 2019, si assiste anche ai vantaggi economici generati dai notevoli flussi turistici che hanno inserito nei loro tour della capitale britannica visite mirate agli impianti calcistici.

In queste condizioni, è facile comprendere il ruolo assunto dagli sponsor che, tramite la gestione di talune attività commerciali e di specifiche politiche di marketing, riescono a trarre importanti benefici economici da condividere con le società calcistiche, e di come lo stadio, nel suo complesso, abbia assunto i caratteri di un centro di profitto per il club che ne detiene la proprietà.

In Europa, per ciò che riguarda la proprietà privata degli impianti calcistici, soltanto la Germania e la Spagna si trovano in una condizione paragonabile a quella inglese. Esempi tedeschi di rilievo sono l'*Allianz Arena* del Bayern Monaco, inaugurato nel 2005, che può ospitare fino a 70 mila spettatori ed il *Westfalenstadion* del Borussia Dortmund (denominato attualmente *Signal Iduna Park*) con una capienza di oltre 80 mila spettatori. In Spagna gli esempi più celebri sono il *Santiago Bernabéu* di proprietà del Real Madrid ed il *Camp Nou* del Barcellona, che, con i suoi circa 100 mila posti, ne fa l'impianto calcistico più capiente d'Europa.

Il successo crescente, anche a livello economico, che negli ultimi due decenni ha caratterizzato il movimento calcistico tedesco non è da imputare in via principale né alla

⁸⁵ Il governo inglese, accogliendo le proposte del *Taylor Report* (un documento che intendeva ridisegnare le norme di sicurezza all'interno degli stadi), a partire dal 1990, ha favorito la ristrutturazione e l'acquisto degli impianti sportivi da parte dei club calcistici attraverso finanziamenti agevolati. Il *Taylor Report* e le leggi che ne hanno attuato le raccomandazioni hanno dato vita ad un circolo virtuoso che, alimentato da ingenti finanziamenti, ha permesso la riconversione degli stadi inglesi in strutture polivalenti all'interno delle quali i club hanno la possibilità di creare e gestire attività commerciali che garantiscono ricavi diversificati. Il documento, in particolare, raccomandava, tra l'altro, l'eliminazione degli spalti da cui i tifosi seguivano il match in piedi, l'installazione di poltroncine in tutto lo stadio, l'eliminazione di barriere architettoniche e di fossati tra le tribune e il campo da gioco. La sicurezza all'interno dello stadio è anche favorita dall'assegnazione di tessere nominative ai tifosi abbonati (per permetterne l'identificazione nel caso di comportamenti violenti), dalla presenza di una centrale operativa delle forze dell'ordine e dal sistema di videosorveglianza. Da: G.D. TIRRITO, *Il modello inglese: il calcio business*, Analisi Giuridica dell'Economia Fascicolo 2, Il Mulino – Riviste web, 2005

cessione dei diritti televisivi, né ai ricavi da stadio (nonostante il record europeo detenuto dal campionato tedesco del maggior numero di spettatori che si recano la domenica ad assistere alla partita allo stadio), bensì ai ricavi commerciali. In Germania, uno dei fattori decisivi che hanno determinato il grande afflusso di pubblico è da attribuire all'offerta di stadi sicuri e accoglienti per tutte le famiglie. Ma ciò che molto probabilmente ha determinato questo primato è stata una politica tariffaria molto vantaggiosa che i club hanno adottato a favore dei propri supporter, che possono acquistare biglietti e abbonamenti per l'ingresso allo stadio a prezzi ridotti. Si tratta a tutti gli effetti di una scelta strategica che punta sul grado di soddisfazione del pubblico e sulla conseguente propensione di questo ad accedere alle offerte commerciali promosse in via diretta dal proprio club e dagli sponsor, sempre più attratti dal grande numero di tifosi.

Appare evidente il notevole gap economico esistente tra queste realtà e la gran parte di quelle italiane, caratterizzate dalla proprietà comunale degli stadi. Condizione questa che si traduce nell'impossibilità di generare profitti legati alle molte iniziative commerciali attivabili direttamente dai club ed indirettamente dagli sponsor (dentro e fuori lo stadio), alla cessione dei *naming rights*, alla possibilità di ospitare grandi eventi extra-sportivi, quali concerti, esposizioni, convegni, ed allo stesso tempo nell'esborso di cospicue risorse finanziarie per sostenere i costi di affitto e di manutenzione⁸⁶.

Possiamo classificare i ricavi da stadio in una serie di elementi molto diversificati, che vanno oltre ai tradizionali ricavi derivanti dai biglietti e dagli abbonamenti, ovvero:

- *Naming rights, advertising*: riguardano il diritto di denominazione in esclusiva dell'impianto offerto ad un'azienda sponsor, a fronte di un corrispettivo e dell'interesse congiunto alla valorizzazione del luogo e dello stadio;
- *Ticketing* e abbonamenti;
- *Sky box/vip lounge*: corrispondono ai servizi di *corporate hospitality*, ovvero i servizi di alto livello, sia di carattere ricreativo che eno-gastronomico, che la società mette a disposizione dei tifosi o di aziende partner, in occasione delle partite. Questi servizi, sperimentati con successo per prime dalle società britanniche, includono le *hospitality areas*, salette private con catering di alto livello e vista sul campo da gioco, e gli *executive boxes*, locali per *meeting* o cene di lavoro che i club mettono a disposizione delle aziende con cui hanno relazioni commerciali, coniugando in tal modo spettacolo sportivo e rapporti di affari⁸⁷;

⁸⁶ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 142, 151

⁸⁷ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 47

- Shopping;
- *Food court*: si riferisce alla gestione dei servizi per la vendita di cibo e bevande del pubblico all'interno degli stadi;
- *Entertainment/leisure*: servizi legati all'intrattenimento ed al tempo libero (ad esempio cinema multisala, palestre, centri fitness, hotel);
- Museo;
- Eventi, come convegni, rassegne fieristiche, esposizioni;
- *Medical*: consiste nella locazione di aree destinati a centri medici specialistici a disposizione della società ma anche aperti al pubblico (laboratori di analisi cliniche, diagnostica, medicina sportiva e specialistica, riabilitazione e cura);
- Locazione di aree per impianti di terzi e dal noleggio di impianti e spazi particolari (telefonia mobile, spazi destinati alle riprese televisive);
- Energia: la *green economy* è un'altra fonte di ricavi grazie agli interventi in termini di contenimento e recupero delle acque piovane e all'efficientamento energetico attraverso l'utilizzo di energie rinnovabili (come gli impianti fotovoltaici)⁸⁸;
- Parcheggi: le aree destinate ai parcheggi favoriscono e razionalizzano l'accesso allo stadio, se adeguati in termini di spazi e di domanda attesa, costituendo un'ulteriore fonte di reddito⁸⁹.

I costi connessi alla gestione degli impianti, invece, si compongono essenzialmente delle spese di manutenzione, per le risorse umane, dei contratti per l'energia ed assicurativi e per gli oneri finanziari e fiscali.

Nell'amministrazione del complesso sportivo appaiono fondamentali le scelte aziendali e manageriali volte a valorizzare la struttura nel suo insieme, aumentandone il potenziale in termini di ricavi. Una gestione valida degli impianti sotto il profilo, oltre che sportivo,

⁸⁸ "Il potenziale tecnologico ha trasformato lo stadio nell'ottica di un miglioramento totale del suo utilizzo: dalla raccolta e riciclo dell'acqua piovana per l'irrigazione del manto erboso alla mobilità degli utenti rispetto all'area di gioco, favorita da supporti che regolano la vicinanza a seconda degli utilizzi del campo. Inoltre, la pratica sportiva e la permanenza degli spettatori sono favorite dalla climatizzazione di campo e spalti e dalle coperture retrattili che agevolano l'ingresso della luce naturale ed evitano le intemperie: il tutto garantisce un'omogeneità di performance e condizioni ideali di fruizione ai tifosi. Un intento perfettamente in linea anche con le esigenze di sicurezza e contenimento della violenza, che sono i principali obiettivi della ristrutturazione degli impianti. L'estensione della fruizione a un'utenza più vasta ed eterogenea si affianca all'attenzione posta sul comfort, proprio a garanzia della riduzione dei rischi della devianza. La violenza organizzata si ritrova così sempre più attanagliata tra le maglie della videosorveglianza, decontestualizzata dal mutamento funzionale del tradizionale territorio di caccia e depauperata dal supporto implicito della massa." Tratto da: B. MAZZA, N. BORTOLETTO, *Tempo libero e spazi dello sport. Italia – Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, 2006, p. 110

⁸⁹ V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017, pp. 45-47

economico è indispensabile per il soggetto proprietario ma diviene anche garanzia per l'utenza; i visitatori possono così essere messi in condizione di visitare lo stadio fuori dalle gare, di accedere ai punti vendita del merchandising, ai ristoranti ecc⁹⁰....

Si può affermare che uno stadio che assicura sicurezza e affidabilità è anche un mezzo per portare più tifosi a supportare la squadra ed è capace di rivolgersi all'intera comunità attraverso un'offerta ampia e articolata. In questo senso, un impianto polifunzionale è in grado di estendere i propri benefici a tutti gli attori coinvolti (società, federazione, sponsor, media, utenti ecc...). Ad esempio, le attività di promozione e valorizzazione del marchio sono legate in primis allo stadio, in quanto è la struttura organizzativa dell'impianto stesso che promuove le attività sportive, culturali e commerciali che esso ospita al suo interno. Le sponsorizzazioni, il merchandising e il licensing costituiscono quelle procedure integrate tra il ruolo dello stadio e le attività presenti in esso. La comunicazione e il marketing possono essere considerate risorse fondamentali per l'impresa-stadio, in quanto rendono visibile e riconoscibile il valore delle azioni intraprese e definiscono il complesso di tecniche e strategie più adatte a rispondere ad una domanda eterogenea e dinamica⁹¹.

In Italia, la mancanza di cultura sportiva e le tradizioni di scarsa vivibilità degli stadi hanno portato a ritenere non sostenibili gli investimenti sugli impianti sportivi. Tale considerazione è stata smentita dagli ottimi risultati ottenuti dalla Juventus in seguito alla realizzazione dell'*Allianz Stadium*; considerando le esperienze dei principali paesi europei, è stato appurato che la costruzione di un nuovo stadio porta immediatamente ad un aumento dell'affluenza media di spettatori e ad un incremento dei ricavi, poiché un impianto confortevole e sicuro permette di aumentare i prezzi dei biglietti, avere sky box dedicati alle aziende, vendere il *naming* dello stadio e dei diversi settori, sviluppare le aree per i parcheggi, per l'*hospitality* e quelle commerciali.

Inoltre, la crescita dell'attenzione rivolta alle necessità ed alle richieste dei tifosi hanno portato molte società calcistiche europee ad investire nel *Customer Relationship Management*, al fine di risolvere le problematiche sollevate dai supporter ed assecondare le proprie richieste per fidelizzare i tifosi stessi e renderli più propensi a spendere denaro per i prodotti di merchandising ed anche per i biglietti allo stadio⁹².

⁹⁰ A. DI MAJO, *I diritti audiovisivi nello sport. La normativa e il mercato in Italia e in Europa*, Giappichelli Editore, 2019, p.4,5

⁹¹ B. MAZZA, N. BORTOLETTO, *Tempo libero e spazi dello sport. Italia – Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, 2006, p. 112,113

⁹² Informazioni tratte da: G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p. 140, 143, 144

Le principali criticità che ancora oggi affliggono molti impianti sportivi italiani, soprattutto se confrontati con gli stadi dei principali paesi europei, sono le seguenti:

- il sovradimensionamento rispetto al numero medio di spettatori;
- l'offerta servizi di standard medio-basso (si pensi alle aree di ristorazione);
- la mancanza di adeguate strutture logistiche e di accesso (parcheggi, trasporti);
- la mancanza di servizi diversificati rispetto all'evento sportivo, quali attività commerciali o ricettive;
- la condizione di fatiscenza ed obsolescenza delle strutture, non colmata dagli interventi di manutenzione;
- l'assenza di copertura della gran parte degli spalti;
- la presenza, in diversi casi, di piste di atletica interposte tra il campo di gioco e gli spalti, che limitano il godimento dello spettacolo sportivo;
- lo scarso utilizzo delle fonti rinnovabili per la produzione di energia elettrica.

Prendendo ad esempio il successo raggiunto dagli altri Paesi europei in merito al rinnovamento degli stadi calcistici, gli interventi da realizzare per migliorare la vivibilità e la redditività degli impianti sportivi italiani dovrebbero puntare a:

- arricchire l'esperienza del visitatore/tifoso, ovvero la varietà e qualità dei servizi, misure di sicurezza, trasporti, parcheggi;
- segmentare e differenziare l'offerta, per poter soddisfare l'eterogeneità della domanda;
- saturare le strutture, rendendole fruibili al pubblico tutti i giorni della settimana (attraverso eventi, musei, attività commerciali ecc..).

In sintesi, il modello che dovrebbe essere adottato è quello basato su un'offerta di servizi che modifichi la percezione dello stadio da luogo dedicato solo al calcio a simbolo dello sport e del tempo libero, incentivando i tifosi a frequentare l'impianto non solo nel momento della partita e sfruttando l'attrattiva delle squadre come elemento di aggregazione e di promozione dell'area circostante lo stadio. Per gestire in tal modo l'impianto sportivo,

occorrono elevate competenze di gestione immobiliare ma anche di marketing, con cui costruire i piani di valorizzazione degli stadi e delle aree circostanti⁹³.

Vi sono anche motivazioni di carattere sociale che dovrebbero indurre le amministrazioni comunali e le società calcistiche a collaborare per lo sviluppo di una generazione di nuovi impianti:

- il miglioramento delle condizioni di sicurezza e sviluppo della lotta alla violenza;
- la riqualificazione urbana, rivalutando terreni abbandonati o isolati e dotandoli di tutte le infrastrutture necessarie (servizi, trasporti);
- la scelta di tipologie di stadi in grado di essere poli sociali e culturali utilizzabili a tempo pieno;
- il miglioramento economico e finanziario dei conti dei Comuni, delle società sportive e delle aziende coinvolte, oltre che l'incentivo alla crescita generale del Paese;
- l'offerta di nuove opportunità di occupazione nei settori dell'edilizia e dei servizi per il tempo libero, oltre che all'interno delle società calcistiche;
- benefici ambientali derivanti dall'impiego di tecnologie che consentono la produzione di energia (attraverso il fotovoltaico, il recupero di acque piovane, lo smaltimento di rifiuti);
- lo sviluppo di nuove competenze dedicate alla gestione degli stadi⁹⁴.

Non vi è, tuttavia, un modello standard: ogni club calcistico, unitamente alle amministrazioni locali, deve essere in grado, con il supporto di competenze specifiche, di individuare la tipologia di impianto, la forma proprietaria, il business plan e le modalità di gestione più adatte alle necessità che derivano dalla sua storia, dal suo territorio di riferimento e dai suoi programmi sportivi e societari.

Per la ristrutturazione degli stadi esistenti o la realizzazione di nuovi impianti più funzionali, sicuri, accessibili e interagenti con le esigenze dei tifosi e delle comunità territoriali di riferimento, uno studio del 2012 della FIGC ha individuato nel "*project financing*" un

⁹³ Informazioni tratte da: E. ALBANESE, V. MASSONE, *Si fa presto a dire stadio*, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2, Il Mulino – Riviste web, 2005

⁹⁴ Tratto da: G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p. 159,160

possibile strumento finanziario a lungo termine basato sulla copertura dei costi di investimento mediante i proventi generati dalla gestione degli impianti stessi.

Inoltre, al fine di incentivare iniziative concrete da parte dei club calcistici, di Serie A e B, nel marzo 2014, la FIGC ha stipulato un accordo con l'Istituto per il Credito Sportivo, affinché mettesse a disposizione finanziamenti a tasso agevolato. La possibilità che viene in tal modo offerta alle società calcistiche di incrementare le fonti di ricavo legate alla gestione dello stadio, obbedisce alla strategia individuata dalla FIGC per giungere alla messa in sicurezza degli impianti esistenti, a tutela dei suoi fruitori, ed all'ammodernamento degli stadi⁹⁵.

3.2 – Ricavi da diritti televisivi

Le entrate da diritti TV e *new media*, in seguito alla crescita esponenziale avuta dal 2000 in poi, legata al moltiplicarsi dei dispositivi di riproduzione e diffusione di immagini, costituiscono oramai la fonte di entrata principale del sistema sport⁹⁶.

La vendita centralizzata dei diritti di trasmissione, attraverso un organismo terzo, risulta più redditizia per le società calcistiche ed offre maggiori vantaggi anche agli acquirenti dei diritti stessi.

In Europa, la polarizzazione che è conseguita alla sentenza Bosman aveva portato a diverse ipotesi di un campionato di calcio di club europeo (una specie di Super-Lega formata dalle migliori squadre dei cinque migliori campionati del continente); tale competizione non è stata realizzata, dato che anche le squadre più blasonate dei maggiori campionati nazionali avevano interesse a militare all'interno di essi, poichè essi continuano ad assicurare entrate rilevanti dalla vendita dei diritti audiovisivi; in particolare, le entrate hanno visto incrementi

⁹⁵ V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017, p.32

⁹⁶ Il fenomeno calcistico è una realtà che, da una caratterizzazione legata al predominio di componenti ludico-ricreative, si è evoluto sino a divenire vero e proprio fenomeno industriale e commerciale. A tale mutamento ha contribuito la progressiva diffusione del mezzo audiovisivo e parallelamente l'intuizione circa le potenzialità di sfruttamento del fenomeno calcistico in termini economici anche sotto tale profilo. Non è un caso allora che nel tempo si è registrata una sempre minore compresenza degli spettatori negli stadi, i quali da fruitori dell'evento sportivo attraverso una diretta partecipazione all'evento si sono trasformati in spettatori da "salotto".

Agli inizi degli anni '90 (intorno al 1993), il calcio ha gradualmente dismesso una connotazione in termini di disciplina sportiva fruibile "live" per assumere invece una dimensione più marcatamente aziendale, grazie alle sempre più rilevanti risorse finanziarie dalla commercializzazione dei diritti audiovisivi. In quel periodo, le società sportive assunsero la consapevolezza delle potenzialità di natura economico finanziaria sottese alla commercializzazione dei diritti audiovisivi, soprattutto in ragione del prestigio che ciascuna di esse (per tradizione, vittorie sportive ecc.) poteva vantare.

Tratto da: N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 167

grazie ad un sistema centralizzato di vendite (il sistema con gestore unico permette di ridividere i ricavi tra tutti i partecipanti e non solo tra chi ha più seguito).

La vendita all'estero dei diritti televisivi è possibile e redditizia solo se il campionato è interessante e, di conseguenza, attira potenziali spettatori esteri e chi acquista può acquistare diritti di riproduzione dell'intero campionato.

L'esistenza di un soggetto terzo, che gestisce i diritti di riproduzione in blocco, garantisce tutte le squadre partecipanti e permette al "sistema campionato" di avere introiti maggiori ed anche una maggiore pervasività all'estero: infatti, visto che l'operatore straniero, per acquistare le partite a cui è più interessato, deve acquistare l'intero campionato, esso deve trasmettere anche partite considerate meno interessanti e con meno *appeal* e, in questo modo, gli spettatori potrebbero interessarsi alle vicende dell'intero campionato.

Va anche considerato che la vendita centralizzata porta sia i club che gli operatori televisivi ad uniformare produzione e servizi che permettono standard omogenei e controllo della qualità del prodotto calcistico, garantendo il miglioramento della gamma dei prodotti audiovisivi e facilitando la vendita all'estero.

Da evidenziare è anche il fatto che l'interesse dell'acquirente non è solo per la propria squadra ma anche per l'incontro tra i diretti avversari in campionato; la gestione unica consente di modificare il calendario, permettendo allo spettatore di vedere più partite alla settimana invece della sola partita della sua squadra.

In tal modo, i format dei campionati e quelli delle programmazioni televisive saranno coordinati tra loro, assicurando una maggiore visibilità e quindi un alto numero di spettatori, utile al *main* sponsor delle squadre, al *naming* sponsor del campionato ecc., che saranno disposti a pagare di più poichè, tramite la riproduzione televisiva, moltiplicheranno la visibilità del proprio marchio⁹⁷.

In Italia, la vendita dei diritti televisivi rappresenta la maggiore fonte di entrata per le società di calcio ed è regolata dal decreto legislativo 9/2008 (Legge Melandri-Gentiloni del febbraio 2009), che prevede la vendita collettiva dei diritti stessi.

I principi innovativi della Legge sono individuati:

- nel diritto attribuito in via esclusiva alla Lega di commercializzare i diritti televisivi sul mercato nazionale ed internazionale;
- nell'attribuzione alle società sportive associate alla Lega del c.d. diritto di archivio (*library*), consistente nella trasmissione delle immagini relative alle partite disputate nel corso degli anni (ciascun club può vantare un diritto soggettivo alla nuova diffusione di immagini del passato la cui vendita collettiva, però, viene delegata alla Lega di appartenenza). La riforma

⁹⁷ Informazioni tratte da: G. ANTONUCCI, *Governance e management del "sistema sport"*, Rirea, 2015, pp. 132-143

è stata varata con l'obiettivo di salvaguardare il c.d. *competitive balance*⁹⁸, cioè l'equilibrio competitivo che deve necessariamente presidiare lo svolgimento della competizione⁹⁹.

La Lega Calcio, come soggetto organizzatore della competizione, è contitolare insieme ai vari club dei proventi, i quali vengono ripartiti in base ai seguenti criteri:

-40% in parti uguali tra tutte le squadre;

-30% sulla base dei risultati sportivi raggiunti, in particolare il 10% viene determinato dai risultati conseguiti da ogni squadra dalla stagione 1946-1947, il 15% dai risultati delle ultime cinque stagioni e il 5% in base all'esito dell'ultimo campionato;

-30% secondo il bacino d'utenza, di cui il 25% viene determinato in relazione al numero di tifosi di ogni squadra (stabilito da una o più società di indagine demoscopica incaricata dalla Lega calcio) ed il 5% in base alla popolazione del comune di riferimento.

⁹⁸ Così scrive Massimo Ranieri, nel 2005, nella rivista "Analisi Giuridica dell'Economia", in cui critica la vendita individuale dei diritti televisivi e l'eccessivo peso che essi assumono nei ricavi complessivi delle squadre italiane: *"La scarsa competitività del campionato italiano ha sicuramente più di una causa. Una di queste è anche il fatto che i diritti televisivi, da noi più che in altri Paesi, si dirigono per la maggior parte verso poche grandi squadre e, per di più, hanno un peso, sulla totalità dei ricavi, maggiore di quanto avviene all'estero. In altre parole, da noi più che in altri Paesi si è lasciata inaridire una tradizionale fonte di finanziamento del calcio, quella assicurata dal tifoso allo stadio. Le ragioni sono molteplici: dalla politica dei prezzi, alla costante crescita del divario competitivo che rende sempre meno attraente lo spettacolo (lo stadio si riempie in relazione all'importanza e all'incertezza del risultato, e invece questo è sempre più prevedibile ed è importante solo per le pochissime squadre che lottano per lo scudetto e per quelle che lottano per la salvezza, con conseguente scarso interesse per un crescente numero di partite), all'enorme problema della sicurezza degli stadi ed al fatto che i ricorrenti episodi di violenza stanno ormai allontanando le famiglie dagli stadi stessi. Un qualche riequilibrio tra le fonti di ricavo sembra però indispensabile, se si vuole migliorare il livello medio di competitività delle squadre italiane e con esso la complessiva spettacolarità del campionato. Il calcio, per fortuna, è un gioco che, per le sue caratteristiche, agevola l'incertezza del risultato e più di altri sport permette alla squadra sfavorita di sovvertire il pronostico. Ma ciò può valere per un incontro, non certo per un torneo, in cui alla fine il divario tecnico tra squadre che hanno fino a 25 rinomati campioni nella rosa ed altre composte solo da pur volenterosi sconosciuti risulta alla fine incolmabile. Riequilibrio che è tanto più necessario almeno fino a quando i ricavi televisivi, con la vendita soggettiva dei diritti, saranno appannaggio delle squadre più forti, che anche per questa ragione lo diventano sempre di più...In effetti, la c.d. mutualità appare come una componente strutturale dello specifico mercato del calcio professionistico, poiché è lo stesso prodotto venduto, cioè l'insieme delle partite di calcio che compongono un campionato, a richiedere che tutti i protagonisti siano in grado di offrire uno spettacolo appetibile, cioè dal risultato incerto. Non è un caso che, quando una società, come si suol dire, «uccide» in anticipo il campionato (accumulando cioè un vantaggio sostanzialmente incolmabile), l'interesse del pubblico crolla immediatamente e con esso la quantità di contatti televisivi, la vendita dei quotidiani sportivi, gli introiti dei concorsi pronostici e delle scommesse sportive, ecc. In realtà, la vendita individuale dei diritti «criptati» trova il suo fondamento nella considerazione delle singole partite come fenomeni isolati tra loro. Se invece si considera, come sembra più logico, l'intero campionato, ci si rende agevolmente conto che è quest'ultimo, nella sua interezza, ad essere il vero protagonista del mercato dei diritti televisivi, così da giustificare, anche sul piano del diritto della concorrenza e del mercato, la cessione collettiva di questi ultimi".* Tratto da: M. RANIERI, *Calcio e diritti televisivi: il ruolo della Tv nella competizione sportiva ed economica*, Analisi Giuridica dell'Economia, Il Mulino – Rivisteweb, Fascicolo 2, 2005

⁹⁹ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 168,169

Il sistema della contrattazione collettiva prevale anche nei maggiori campionati europei e presenta il vantaggio di ridurre lo squilibrio finanziario¹⁰⁰ tra i club principali e quelli minori¹⁰¹.

La Spagna ha mantenuto un meccanismo di vendita individuale dei diritti televisivi fino al 2015 (unica tra i maggiori cinque campionati europei), anno in cui il governo è intervenuto con il *Real Decreto-Ley* n.5/2015, che ha sancito il passaggio alla vendita centralizzata di tali diritti.

Il meccanismo di vendita francese è regolato dalla *Legge Lamour*, entrata in vigore nel 2003, che stabilisce che i diritti televisivi spettino alla Federazione calcistica francese e che la relativa vendita sia gestita dalla *Ligue de Football Professionnel*, attraverso un sistema di commercializzazione collettiva. I proventi che derivano dalla vendita vengono ripartiti, in particolare, per i 2/3 in modo equo tra tutte le società, il 5% viene utilizzato dallo Stato per promuovere l'attività sportiva e finanziare i settori giovanili mentre il resto spetta alle società in base al c.d. merito sportivo, costituito dai risultati raggiunti nelle ultime stagioni (rispetto al sistema di vendita italiano, non viene data alcuna rilevanza al bacino d'utenza).

In Germania, il sistema di vendita prevede che la proprietà e la vendita dei diritti di trasmissione spetti alla *Deutsche Fussball Liga*, la quale redistribuisce il ricavato tra le società di *Bundesliga 1* e *Bundesliga 2*, cui spettano rispettivamente il 79% e il 21% delle risorse (una quota di minoranza dei ricavi totali è assegnata comunque alla Federazione). All'interno della singola categoria, la metà dei ricavi viene distribuita in parti uguali, l'altra metà viene invece assegnata in base ai risultati ottenuti (il 75% sulla base del piazzamento ottenuto in classifica nelle tre stagioni precedenti e il restante 25% in base ai risultati dell'ultima stagione)¹⁰².

Un modello virtuoso riguardo la gestione e la vendita dei diritti televisivi è rappresentato dalla Premier League. Alla base di questo modello risiede la strategia condivisa da tutte le

¹⁰⁰ Grazie al sistema di vendita collettiva, si riesce ad ottenere una riduzione della sperequazione tra i singoli club, con accresciuta tutela delle istanze dei soggetti con un minore potere contrattuale. Il modello centralizzato ha quindi avuto il merito di ridurre il gap non solo economico ma anche consequenzialmente anche tecnico tra le diverse squadre di calcio. Questo in quanto un eccessivo squilibrio nella distribuzione dei proventi derivanti dalla vendita dei diritti tv, vista l'incidenza significativa sui bilanci delle società calcistiche, ha l'effetto negativo di ampliare anche il divario tecnico tra i partecipanti alla competizione considerato che una minore disponibilità economica genera minori investimenti sulla componente tecnica.

Informazioni tratte da: A. DI MAJO, *I diritti audiovisivi nello sport. La normativa e il mercato in Italia e in Europa*, Giappichelli Editore, 2019, p.93

¹⁰¹ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 44,45

¹⁰² A. DI MAJO, *I diritti audiovisivi nello sport. La normativa e il mercato in Italia e in Europa*, Giappichelli Editore, 2019, p.181, 194, 195

squadre della serie maggiore che, sotto il marchio Premier League, operano di anno in anno per la contrattazione dei diritti televisivi e per la corretta distribuzione dei relativi proventi, secondo i criteri stabiliti dal *Premier League Founder Members' Agreement* (1992). Tali criteri prevedono, in particolare, una distribuzione egualitaria tra tutti i club dei proventi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi alle emittenti internazionali, al pari della quota del 50% dei proventi derivanti dalla vendita dei medesimi diritti ceduti sul mercato nazionale (c.d. *Equal Share*), il 25% degli stessi è assegnato in base alla classifica finale del campionato (c.d. *Merit Free*) ed il restante 25% in base al numero di partite trasmesse in diretta televisiva sul suolo britannico (c.d. *Facility Free*)¹⁰³.

Gli introiti di tali diritti, registrati in modo sempre crescente a beneficio diretto di tutti i club della Premier League, hanno permesso infatti alle società inglesi di investire risorse finanziarie per costruire nuovi impianti, o adattare quelli preesistenti, che adottavano soluzioni tese a rendere gli stadi sicuri ed accessibili con la massima tranquillità anche alle famiglie. A questo proposito, un ruolo fondamentale fu assunto dal sistema legislativo anti violenza voluto dal Governo di Margaret Thatcher, rivelatosi estremamente rigoroso ed efficace a bloccare le violenze di cui si rendevano molto spesso protagonisti gli hooligans. Ciò ha consentito a tutti i club della Premier League di acquisire risorse economiche di rilievo per poter competere con tutte le altre squadre concorrenti, dando così vita a campionati con un tasso tecnico e spettacolare d'alto livello, che è finito per coinvolgere, attraverso la televisione, spettatori di tutto il mondo. Attraverso una serie crescente di accordi sottoscritti con le emittenti di tutto il mondo, il campionato della Premier League è così divenuto il più seguito a livello planetario.

Un aspetto fondamentale è altresì l'assenza di ripercussioni negative che la diffusione televisiva ha avuto nei confronti delle presenze di spettatori allo stadio, che continuano a registrare molto spesso il *sold out*¹⁰⁴.

3.3 – Ricavi commerciali

Le attività commerciali dei club indicano le voci di ricavo relative alle sponsorizzazioni e al merchandising.

¹⁰³ La vendita dei diritti televisivi per il triennio 2016-19 ha generato ricavi per le squadre inglesi pari a 5,14 miliardi di sterline, che corrispondono a 6,9 miliardi di euro, superando così la vendita precedente, che aveva registrato introiti per circa 3 miliardi di sterline. Le motivazioni di tale crescita vanno ricercate nelle capacità gestionali della FAPL (*Football Association Premier League*), oltre che nell'ingresso di nuovi attori nel mercato, spinti dalla competitività del prodotto "Premier League".

Tratto da: A. DI MAJO, *I diritti audiovisivi nello sport. La normativa e il mercato in Italia e in Europa*, Giappichelli Editore, 2019, p.175

¹⁰⁴ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 136,137

Le sponsorizzazioni sono una voce basilare di ricavo che lega a mutuo vantaggio mondo imprenditoriale e mondo dello sport¹⁰⁵.

Il calcio offre la possibilità di raggiungere un vasto pubblico che lo rende indubbiamente appetibile alle aziende che ricercano visibilità; la prima fase della sponsorizzazione consiste nell'esposizione del marchio; oltre a ciò, ad esempio nel caso di uno sponsor tecnico, è necessario assicurare che, attraverso i risultati della squadra o del singolo calciatore, al pubblico arrivi un messaggio positivo legato allo sponsor stesso. Esso, oltre ai finanziamenti, può offrire anche servizi, in particolar modo per supportare eventi calcistici di primo piano¹⁰⁶.

Gli sponsor, in generale, possono essere classificati nelle seguenti tipologie principali:

- *Main sponsor*: è lo sponsor principale, spesso non ha nessun legame con lo sport dello sponsorizzato, ha diritto di esporre il proprio marchio su tutti i prodotti/spazi, compresa la divisa degli atleti (rispettando le regole stabilite dalla Federazione). Nei grandi eventi e nelle squadre di vertice dei campionati con grande seguito vi sono anche altri sponsor ufficiali (top sponsor) che hanno diritto di esporre il proprio marchio/immagine in tutte le comunicazioni dell'evento o team, dal sito istituzionale ai banner nelle conferenze stampa, passando per i loghi nell'impianto e per gli spot televisivi;
- *Sponsor tecnico*: non corrisponde una somma di denaro (tranne nei casi di alti livelli di competizione, per associare il proprio nome) ma beni e servizi necessari per lo svolgimento dell'attività dello sponsorizzato (abbigliamento, attrezzatura tecnica); lo sponsorizzato si impegna, oltre che a permettere l'esposizione del marchio, ad un uso esclusivo di tali beni strumentali. Alcune imprese si sono affermate, in passato, dopo avere scelto di

¹⁰⁵ Va rilevato che, in linea di principio, lo sponsor non è interessato alla disciplina sportiva in sé (salvo il caso dello sponsor tecnico) né ha interesse sportivo o di passione nello scegliere uno sponsorizzato. L'obiettivo non è tanto quello di favorire attività sportiva bensì quello di investire in un'attività che abbia una forte visibilità. Il risultato sportivo conta solo se permette di accrescere la visibilità e l'immagine dello sponsor stesso.

In base all'obiettivo che si vuole conseguire, possiamo distinguere le seguenti categorie di sponsor:

- di visibilità e immagine: aziende di grandi dimensioni e fatturato elevato che, a seconda della penetrazione che hanno nei diversi mercati (nazionali e mondiali), decidono di sponsorizzare un evento o un team;
- di prodotti dello sport: vi è un certo legame tra sponsor e sport, l'azienda mira a far sì che il fan supporter e/o appassionato di uno sport acquisti gli articoli sportivi di massa prodotti dall'azienda (di Federazione, di squadre e di singoli atleti);
- di mecenatismo: aziende che hanno un forte radicamento in una determinata comunità, vedono la sponsorizzazione come modo per "accreditarsi" all'interno della comunità in cui svolgono propria attività e per costruirsi buona reputazione con i *decision makers* locali; di solito, non vi è nessuna relazione con l'attività sportiva.

Informazioni tratte da: G. ANTONUCCI, *Governance e management del "sistema sport"*, Rirea, 2015, pp.125-128

¹⁰⁶ E.F. GIANGRECO, *Il marketing e la comunicazione nello sport*, Franco Angeli, 2013, p.137

sponsorizzare atleti molto popolari (si pensi alla *Fila* con Bjorn Borg o alla *Ellesse* con Corrado Barazzuti)¹⁰⁷;

- Fornitore ufficiale: il prodotto dello sponsor non è necessario all'attività dello sponsorizzato ma è a questa strumentale, fornisce beni in esclusiva avendo diritto al ritorno promozionale (a volte l'esclusiva è solo fittizia, come nel caso delle bevande ufficiali). Esso ha anche diritto di acquisire la denominazione di prodotto ufficiale del club: il prodotto non è né tecnico né strumentale, ma tutto lo staff si impegna ad utilizzare quel prodotto. Si tratta di aziende che legano il proprio brand alla squadra, ad esempio nei tabelloni pubblicitari durante le partite o in occasione di meeting, eventi e tournée.

Un'altra forma di sponsorizzazione è rappresentata dai *naming rights*, cioè il diritto di associare il proprio nome a impianti e centri sportivi concesso dai club a grandi aziende. Il caso più noto è quello dell'azienda tedesca *Allianz*, che ha legato il proprio nome a stadi e impianti sportivi in tutto il mondo.

Gli sponsor sono interessati, tuttavia, non solamente agli stadi ma anche ai campi di allenamento più rinomati: in questo senso, il Manchester United ha aperto la strada allo sfruttamento commerciale delle proprie strutture, come il centro tecnico di Carrington, rinominato *Aon Training Complex*, dal nome della società britannica di assicurazioni¹⁰⁸.

In base al soggetto sponsorizzato, inoltre, distinguiamo le seguenti tipologie di sponsorizzazione:

- Sponsorizzazione dell'atleta: l'azienda lega il proprio nome ad un personaggio sportivo con un forte seguito e visibilità, dall'utilizzo dell'immagine per *spot* pubblicitari alle presenze in eventi e *convention* aziendali; l'atleta è visto come *testimonial*, completamente distaccato dal club e/o federazione, quale modello simbolo promozionale di attività non legate alla disciplina sportiva;

- Sponsorizzazione di squadre e Federazioni: le Federazioni sottoscrivono con le aziende accordi di sponsorizzazione nell'arco di un intero ciclo (ad esempio ogni 4 anni, dalla fine di un mondiale sino all'inizio di quello successivo), creando il c.d. *pool* di sponsor, un consorzio di più sponsor – da quelli tecnici a quelli ufficiali;

¹⁰⁷ S. CHERUBINI, *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, 2015, p. 290

¹⁰⁸ J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, pp. 48-51

- Sponsorizzazione di un evento: i top sponsor si fregiano del titolo di sponsor ufficiali, poi vi sono *main* sponsor che legano proprio nome all'evento¹⁰⁹.

Attraverso un contratto di merchandising, invece, un'azienda chiede di poter utilizzare il nome della società sponsorizzata su propri prodotti. L'azienda (*merchandisee*) chiede, dietro il pagamento di un corrispettivo ad una società sportiva/Federazione (*merchandisor*) la licenza a utilizzare il marchio di questa. Il licenziante del marchio è coinvolto solo nella fase di approvazione del *lay-out* del prototipo del prodotto e nel controllo delle attività di commercializzazione e distribuzione.

Il cliente che acquista i prodotti è spinto soprattutto dal legame affettivo che ha con il merchandisor. Il segno distintivo di una società sportiva, esprimendo anche un valore evocativo e simbolico, quanto più è in grado di generare appeal e un effettivo potere suggestionante, tanto più riesce ad intercettare l'interesse alla produzione di un determinato bene.

Il merchandising può rappresentare un elemento chiave anche per gestire l'immagine di un atleta con un grande seguito, purchè essa sia in linea con l'immagine ed i valori che vengono a lui attribuiti e che si vogliono veicolare. Di norma, ciò avviene attraverso la stipula di un contratto di *licensing*, mediante il quale vengono ceduti i diritti di sfruttamento (che possono riguardare un logo, un'immagine o un nome) ad un'azienda produttrice. La visibilità dell'atleta genera notorietà in modo proporzionale all'esposizione ai media (quali la televisione ed altri mezzi di comunicazione, anche online) ma anche attraverso la produzione e distribuzione di prodotti di merchandising; tale attività rappresenta una comunicazione diretta, utile ed efficace per mantenere alta la popolarità di un campione dello sport¹¹⁰.

In Italia, il giro d'affari che ruota attorno al merchandising calcistico è ancora di modeste dimensioni; ciò può essere attribuito anche al fenomeno del mercato nero, in cui i prodotti vengono realizzati senza che venga rilasciata una regolare autorizzazione dai proprietari del marchio. In questo modo, le società calcistiche sono private di *royalties* che spettano loro dai produttori dei vari articoli di merchandising ed il *made in Italy* subisce danni considerevoli. Oltre al mercato dei falsi, a pesare è anche la scarsa propensione ad investimenti di *marketing* che caratterizza lo sport italiano e quindi anche il calcio. Tra le altre cause principali degli scarsi risultati ottenuti dalle squadre italiane in merito, possono essere citate anche:

- l'elevato prezzo degli articoli;

¹⁰⁹ Informazioni tratte da: G. ANTONUCCI, *Governance e management del "sistema sport"*, Rirea, 2015, pp. 120-123

¹¹⁰ E.F. GIANGRECO, *Il marketing e la comunicazione nello sport*, Franco Angeli, 2013, p.126

- il timore di esibire i colori della propria squadra per evitare di incorrere in atti di violenza;
- il ritardo con cui le società calcistiche italiane hanno compreso la crescita del valore degli sponsor tecnici;
- le abitudini dei tifosi italiani, che raramente utilizzano i prodotti della propria squadra come normali capi d'abbigliamento¹¹¹.

Le entrate derivanti da attività commerciali, ed in particolare dal merchandising, rappresentano una tipologia di ricavo notevole per le squadre inglesi, a differenze di quelle italiane. Ne è un esempio il Manchester United, che ha fatto del merchandising un business di grande rilievo attraverso la gestione diretta e la commercializzazione di un'ampia serie di prodotti sia nei punti vendita sparsi in tutto il mondo sia tramite il sito Internet.

Le società italiane, invece, si basano su una gestione indiretta, affidando ad aziende terziste la gestione del marchio e scegliendo soluzioni di *outsourcing* per la fabbricazione e la commercializzazione dei loro prodotti¹¹².

Il primo esempio di attività di merchandising sportivo in Italia si ha nel 1983, anno in cui una piccola società, la *Football Sport Merchandise*, in partnership con la *Robe di Kappa* (azienda produttrice di abbigliamento tecnico-sportivo) offrì ai tifosi della Juventus la possibilità di acquistare magliette, pantaloncini e calzettoni del club.

Diverse sono le tipologie di elementi (c.d. *merchandising properties*) che, attraverso l'intrinseca componente suggestiva, sono in grado di determinare la domanda dei consumatori di quei prodotti collegati a detti elementi.

Essi possono essere individuati in due macro categorie di riferimento, ovvero:

- *Character merchandising*, che consiste nella riproduzione del nome/ immagine di personaggi sportivi di una certa notorietà su oggetti di varia natura, allo scopo di svilupparne le vendite;
- *Corporate merchandising*, che consiste nello sfruttamento nell'ambito di distinti settori merceologici da parte del soggetto sportivo del marchio o di altro segno distintivo di cui questi abbia la titolarità¹¹³.

¹¹¹ E.F. GIANGRECO, *Il marketing e la comunicazione nello sport*, Franco Angeli, 2013, p.139

¹¹² J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015, p. 49

¹¹³ N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012, p. 43,44

3.4 – Ricavi da plusvalenze

Le plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori sono diventate, negli anni, una delle fonti più importanti di ricavi delle società calcistiche, oltre a quelli derivanti dalla cessione diritti televisivi.

La plusvalenza dalla cessione di un giocatore viene quantificata come la differenza tra il prezzo di vendita del calciatore ed il valore contabile dello stesso al momento della cessione. Le grandi squadre possono ottenere delle plusvalenze da cessioni di giocatori che non rientrano più nei piani della società, anche se in alcuni casi è prevista la possibilità di ri-acquistare il giocatore qualora quest'ultimo venisse valorizzato dal club acquirente (attraverso il pagamento di una differenza).

I club di minori dimensioni, invece, hanno interesse a puntare sui giovani giocatori di prospettiva per poi venderli alle squadre di prima fascia e ricavarne così una plusvalenza, a fronte di un investimento di modesta entità¹¹⁴.

Dalla fine degli anni '90 ai primi anni '2000 il valore delle plusvalenze esposto nel bilancio delle società di Serie A è aumentato sensibilmente: nel 1998 era pari a 200 milioni, nel 2000 raggiungeva i 492 milioni di euro, per poi salire ancora nel 2002 a 798 milioni. Basti pensare al valore delle plusvalenze registrate da Milan, Inter, Juventus, Lazio, Roma, Parma e Fiorentina tra il 1996 e il 1999, pari a 750 milioni di euro su un totale di 1.200 milioni¹¹⁵.

Se da un lato la plusvalenza permette alla società cedente di coprire i costi e di sanare i propri conti in bilancio, dall'altro la società acquirente vede aumentare notevolmente le proprie spese attraverso l'incremento degli ammortamenti sui diritti alle prestazioni dei calciatori.

Nel caso in cui il calciatore provenga dal vivaio della società oppure sia tesserato da due/tre anni nel club e, di conseguenza, il costo del diritto alle prestazioni sportive sia stato quasi del tutto ammortizzato, la somma ricevuta dalla vendita del "cartellino" può essere collocata in gran parte nei ricavi; in particolar modo, le società di medie o piccole dimensioni militanti in Serie A e negli altri campionati europei ricorrono spesso alla vendita di calciatori ad un prezzo di gran lunga superiore al costo sostenuto per acquistarlo oppure alla vendita di giocatori cresciuti nel settore giovanile del club.

Tuttavia, quando il giocatore viene ceduto non a fronte di una somma reale o di una valutazione realistica del valore del giocatore stesso ma in base a quotazioni fittizie, con la complicità della società che effettua l'acquisto, si genera un ricavo non effettivo che ha il solo scopo di aumentare i ricavi da iscrivere a bilancio e, di conseguenza, di permettere ad

¹¹⁴ Da: www.sport.sky.it
<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/09/12/plusvalenze-minusvalenze-cosa-sono>

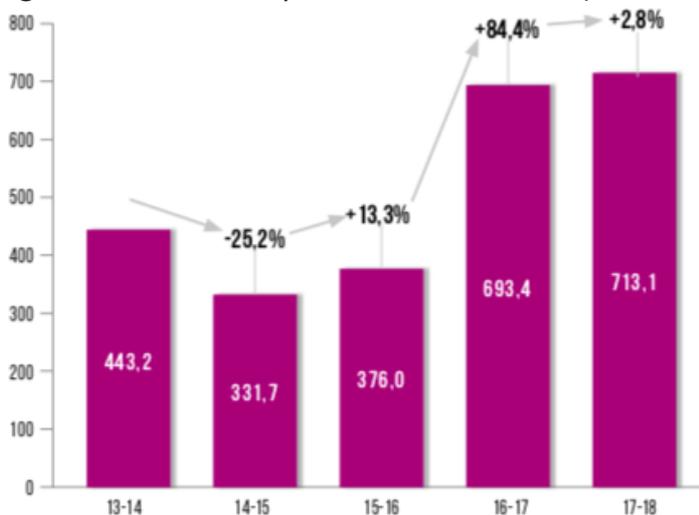
¹¹⁵ *Il Sole 24 Ore*, Marco Bellinazzo, "Calcio italiano, nel 2018 plusvalenze tornate al livello della "bolla" del 2002", 1° marzo 2019

un club in difficoltà finanziaria di poter sanare i suoi conti, evitando ri-capitalizzazioni da parte della proprietà. In base a quanto riportato da un articolo de *Il Sole 24 Ore* di Marco Bellinazzo, *“laddove emerga un sistema volto ad abbellire/correggere i bilanci con cessioni gonfiate o fittizie, le istituzioni calcistiche dovrebbero trovare il coraggio di stabilire nuove e proprie regole di valutazione il più possibile precise e combattere questo doping amministrativo. Ora è chiaro che non esistendo criteri oggettivi per stabilire a priori se una transazione di calciomercato è fatta al giusto prezzo e non potendosi limitare la libertà delle imprese calcistiche una soluzione va individuata a monte. Dal player trading peraltro non si può più prescindere. Non sarebbe giusto demonizzare quella che è una leva economica oramai consolidata per i club calcistici. Ma proprio perché è entrata a pieno titolo nel modello industriale del settore allora è possibile affermare che il perfetto equilibrio cui le società calcistiche devono tendere è di una corretta proporzione delle voci di entrata anche includendo gli effetti di quest’attività. Se finora si è generalmente notato che i club “sani” tendono ad avere ricavi dipendenti per un terzo da tv e media, per un terzo dallo stadio e per un terzo dall’area commerciale, allora si può sostenere che sarebbe opportuno che i team abbiano in futuro il 25% degli introiti dalle tv, il 25% dallo stadio, il 25% da sponsor e merchandising e appunto il 25% del player trading. È altrettanto evidente che una ripartizione di questo tipo non può essere imposta dall’alto. Deve essere una scelta dei manager e delle proprietà. Però la Uefa e le istituzioni calcistiche nazionali, fermo restando che ogni club può vendere tutti i giocatori che vuole e fare tutte le plusvalenze che è capace di realizzare, potrebbero intervenire sancendo che ai fini del fair play finanziario e delle regole patrimoniali interne per l’iscrizione ai campionati – e dunque fundamentalmente nell’ottica del pareggio di bilancio – potranno essere conteggiate solo plusvalenze e ritorni dal player trading (prestiti onerosi) che non oltrepassino il 25% del fatturato operativo (senza calciomercato) della società. È vero che una limitazione di questo tipo consentirà ai club con maggiori ricavi operativi di fare in termini assoluti più plusvalenze di un piccolo club. Ma è vero anche che ancorando il limite percentuale delle plusvalenze “rilevanti” ai ricavi operativi si stimolerà i club di qualunque dimensione a sforzarsi di incrementare questi ultimi prima di ricorrere alla facile scorciatoia del calciomercato. La Figc ha dimostrato che è stato possibile bloccare l’abuso di un istituto come il diritto di recompra, che si prestava spesso a operazioni contabili dubbie posticipando l’iscrizione in bilancio della plusvalenza all’esercizio o meno del diritto. Ora la “sterilizzazione” delle plusvalenze al 25% del fatturato potrebbe sortire effetti positivi. Ma solo se applicata con la concorde volontà di istituzioni calcistiche e club, almeno a livello continentale. La soluzione prospettata danneggerebbe quelle società che in un anno particolare riescono a vendere tanto e bene uno o più calciatori e magari non lo fanno in altri anni. Si tratta di una eccezione condivisibile. L’effetto penalizzante potrebbe essere perciò mitigato misurando la percentuale sulla media triennale di fatturato e plusvalenze, coerentemente con le valutazioni triennali di dati contabili che vengono fatte sia a livello*

Uefa che di singole federazioni. ¹¹⁶ Per quanto riguarda l'intero settore calcistico professionistico italiano, le plusvalenze dalla cessione dei calciatori, dopo aver subito un brusco decremento nella stagione 2014/2015 (-27,8%), passando da 528 a 381 milioni di Euro, negli anni successivi vedono un trend di crescita che le vede attestarsi a 437 milioni nel 2015/2016 ed a 749 e 777 milioni nelle due stagioni successive¹¹⁷.

Considerando i dati relativi alla Serie A, che comprendono le stagioni sportive tra il 2013 ed il 2018, vediamo che, dopo un calo che si è registrato nella stagione 2014-15 (-25,2%), le plusvalenze sono cresciute in maniera considerevole, arrivando ad aumentare dell'84% nella stagione 2016-17. In termini assoluti, esse hanno raggiunto quota 713,1 milioni di Euro nella stagione 2017-18, mentre i ricavi medi da plusvalenze si attestano a 35,7 milioni di Euro (+2,8%)¹¹⁸.

Fig. 3.4.1 - Ricavi da plusvalenze 2013-18 (in milioni di Euro)



Fonte: Report Calcio 2019

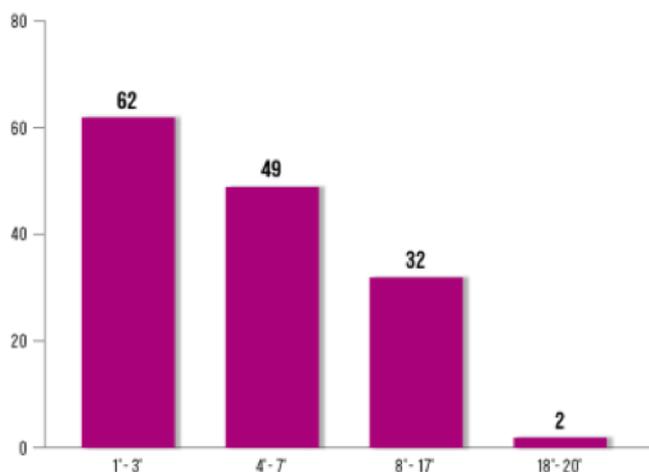
¹¹⁶ *Il Sole 24 Ore*, Marco Bellinazzo, "Ecco come frenare gli abusi: plusvalenze da "sterilizzare" al 25% del fatturato (una proposta per Uefa e Figc)", 8 settembre 2019

¹¹⁷ Dati tratti dal Report Calcio 2019, redatto da FIGC e PwC

¹¹⁸ "Come mai quest'impennata di valori? Probabilmente, secondo alcuni osservatori, per coprire le perdite della gestione operativa molti club vendono calciatori a prezzi gonfiati. Del resto il pagamento avviene spesso non con denaro liquido, ma con la contro-cessione di altri giocatori, come in veri e propri scambi. Altro fenomeno che si sta diffondendo è il diritto di riacquisto, detto anche «recompra» dallo spagnolo. Questa clausola può mascherare una vendita a un prezzo più elevato del reale valore di mercato, se accompagnata da un impegno (ufficialmente definito "diritto") del venditore a ricomprare lo stesso giocatore dopo alcuni anni a un prezzo già concordato, più alto di quello della prima vendita". Tratto da: *Il Sole 24 Ore*, Gianni Dragoni, "Calcio italiano: la grande bolla delle plusvalenze", 10 luglio 2019

Nel massimo campionato, secondo i dati forniti del Report Calcio 2019, emerge anche la netta differenza tra il valore delle plusvalenze generato considerando il cluster delle prime tre classificate in rapporto alle altre squadre: i club classificati dal primo al terzo posto registrano in media ricavi da plusvalenze per 62 milioni di euro, a fronte dei 49 milioni rilevati dalle squadre classificate dal quarto al settimo posto; il valore di tali ricavi va diminuendo a secondo della posizione in classifica raggiunta, come mostra il grafico seguente:

Fig. 3.4.2 - Ricavi da plusvalenze per cluster 2017-18 (in milioni di Euro)



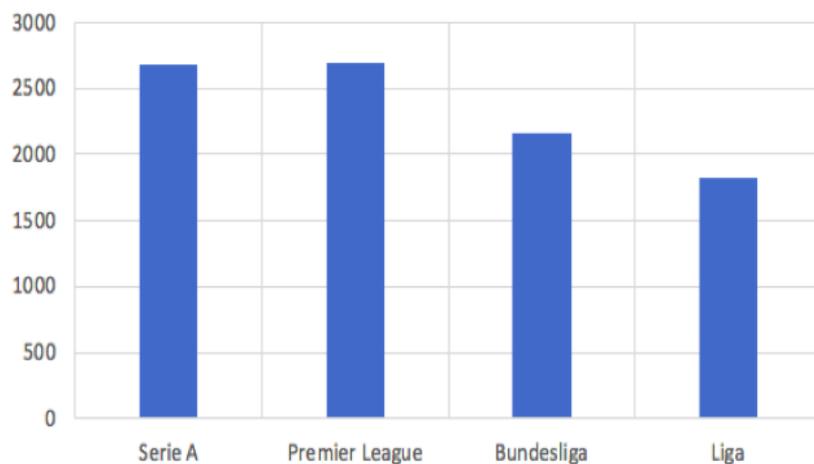
Fonte: Report Calcio 2019

Nel quinquennio 2013-2018, le squadre di Serie A hanno accumulato in totale 2.673 milioni di Euro dalle plusvalenze da cessione dei calciatori.

Confrontando tale valore con quello dei più importanti campionati esteri, solamente la Premier League ha raggiunto un livello simile (2.686 milioni di Euro), mentre la Bundesliga e la Liga si fermano a cifre inferiori, rispettivamente di 2.161 e 1.815 milioni di Euro¹¹⁹.

¹¹⁹ *La Gazzetta dello Sport*, Marco Iaria, *Serie A, la bolla delle plusvalenze: 2,7 miliardi in 5 anni, è record in Europa. Ma quante sono vere?*, 28 agosto 2019

Fig. 3.4.3 – Plusvalenze campionati europei 2013-2018 (in milioni di Euro)



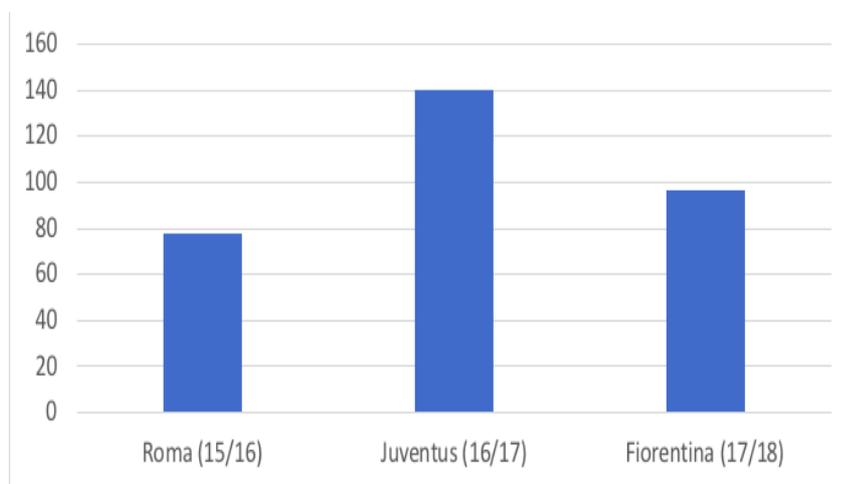
Fonte: Gazzetta dello Sport

L'incremento più grande lo si ha avuto nella stagione sportiva 2016/2017, in cui le plusvalenze hanno superato quota 700 milioni di euro ed in cui si registrando cessioni record che fanno aumentare in modo significativo il valore totale delle plusvalenze stesse (basti pensare al guadagno di 96,5 milioni di euro da parte della Juventus con la cessione di Paul Pogba o di 86 milioni per il Napoli con la vendita di Higuain); l'ammontare totale è ulteriormente cresciuto nella stagione 2017/2018, dove la plusvalenza massima è stata ottenuta dalla Fiorentina con la vendita di Federico Bernardeschi (39,1 milioni di euro).

Nell'analisi sulle plusvalenze condotta dalla *Gazzetta dello Sport*, il principale quotidiano sportivo italiano, emerge che, nell'ultima stagione considerata (2017-18) le squadre che hanno registrato plusvalenze da cessione di giocatori più consistenti sono la Fiorentina e la Juventus, che hanno realizzato rispettivamente 96,6 e 93,9 milioni di euro (la plusvalenza più elevata è stata registrata con la cessione di Bernardeschi, seguita da quella di Bonucci con 38,2 milioni e di Nainggolan con 31,9 milioni). Ancora più significativi sono i dati della stagione precedente, in cui la Juventus ha iscritto a bilancio plusvalenze per 140,3 milioni di euro mentre al secondo posto si piazza il Napoli con 104,4 milioni. Nella stagione 2015/2016, invece, a realizzare le plusvalenze più elevate è stata la Roma (77,5 milioni di Euro)¹²⁰.

¹²⁰ *Il boom delle plusvalenze in A. 2,7 miliardi in 5 anni*, La Gazzetta dello Sport, 2019
<https://www.gazzetta.it/plusvalenze/index.html>

Fig. 3.4.4 – Squadre italiane con plusvalenze più elevate (in milioni di Euro)



Fonte: La Gazzetta dello Sport

3.5 – Analisi dei ricavi dei club europei

L'analisi dei ricavi conseguiti dalle principali società calcistiche d'Europa è stata effettuata dal *The European Champions Report 2020*, redatto da Andrea Sartori, *Global Head of Sport* di KPMG, che esamina e confronta gli indicatori di performance più significativi delle squadre vincitrici degli otto principali campionati europei nella stagione 2018-2019 (Ajax, Barcellona, Bayern Monaco, Benfica, Galatasaray, Juventus, Manchester City e Paris Saint-Germain). Sartori evidenzia che *"la tendenza più eclatante della stagione è rappresentata dalla crescita dei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi, che sono stati il principale driver dell'aumento delle entrate complessive in sette degli otto campioni in carica nei rispettivi campionati nazionali, mentre nella stagione precedente erano state le entrate commerciali a contribuire in misura principale alla crescita"*¹²¹.

Da sottolineare è il fatto che l'unica società a registrare una perdita, tra quelle esaminate, è stata la Juventus, su cui hanno inciso in modo determinante i maggiori costi del personale; i bianconeri, difatti, hanno visto aumentare le proprie perdite di 20,7 milioni di Euro rispetto all'anno precedente, arrivando a sfiorare i 40 milioni.

I campioni d'Italia rappresentano un'eccezione anche dal punto di vista dei ricavi (pari a 463,6 milioni), dato che la crescita dei ricavi commerciali del 30%, la più alta tra le squadre prese in considerazione, ha superato la crescita delle entrate derivanti dalla vendita dei

¹²¹ *The European Champions Report 2020 – KPMG*

diritti televisivi. Tale crescita dei ricavi commerciali è dovuta in gran parte all'acquisto del fuoriclasse portoghese Cristiano Ronaldo dal Real Madrid.

L'incremento dei ricavi da *broadcasting* delle società calcistiche europee è dovuto, in particolar modo, ad un nuovo ciclo di distribuzione della UEFA Champions League, iniziato nella stagione 2018-2019; tale ciclo ha una durata triennale ed un valore di 1.976 miliardi di Euro annui, con un aumento di 564 milioni di Euro rispetto al ciclo precedente. Un esempio eclatante è quello dell'Ajax, che ha conseguito ben 78 milioni di Euro di entrate UEFA grazie al raggiungimento della semi-finale di Champions. Le entrate da diritti tv rappresentano la parte più rilevante che costituisce i ricavi operativi per cinque società (nella stagione precedente erano solo due), mentre i ricavi commerciali rappresentano la quota maggiore per tre club, contro i sei della stagione precedente; nello specifico, i tre club sono il Barcellona, il Bayern Monaco e il Paris Saint-Germain, i quali sono gli unici in grado di superare la soglia di 300 milioni di Euro dalle attività commerciali.

Dal report emerge anche come tutte le squadre siano riuscite a contenere i costi del personale e quindi a mantenere il rapporto costi del personale/ricavi operativi, uno dei parametri monitorati dalla UEFA, in linea con la soglia del 70%.

Nel dettaglio, i ricavi operativi delle squadre analizzate sono così distribuiti:

Tab. 3.5.1 – Ricavi operativi club vincitori campionati europei 2018/19

	Broadcasting	Matchday	Commerciali	Totale (mln €)
Barcellona	35%	21%	44%	839
Paris SG	25%	18%	57%	636
Bayern Monaco	34%	15%	51%	626
Manchester City	47%	10%	43%	610
Juventus	45%	15%	40%	464
Ajax	44%	27%	29%	199
Benfica	61%	16%	23%	166
Galatasaray	50%	18%	32%	146

Fonte: KPMG

Il report denominato “*Deloitte Football Money League 2020*” redatto da *Deloitte*, una delle principali aziende di servizi, consulenza e revisione al mondo, riporta invece i primi 20 club europei per ricavi operativi (al netto di eventuali plusvalenze) generati nella stagione 2018-19¹²².

Le prime quattro posizioni vedono in testa il Barcellona, seguito dal Real Madrid, dal Manchester United e dal Bayern Monaco.

¹²² *Deloitte Football Money League 2020*

Tra le squadre italiane figurano la Juventus (10°), l'Inter (14°), la Roma (16°) e il Napoli (20°). La Juventus guadagna una posizione dalla classifica dell'anno precedente, in gran parte grazie all'acquisto di Cristiano Ronaldo, che ha comportato una crescita di *appeal* del club e quindi anche dei benefici in termini di visibilità del brand e di vendita del merchandising.

Dalle informazioni fornite dal report emerge che:

- le entrate derivanti dalla vendita dei diritti tv rappresentano la parte più consistente dei redditi delle società calcistiche (44% dei ricavi totali). In particolare, i club che regolarmente partecipano alle competizioni europee riescono ad attrarre interessi commerciali maggiori rispetto ai club in fondo alla classifica; infatti, la mancata partecipazione alle coppe internazionali, soprattutto alla Champions League, per un periodo più o meno lungo influisce negativamente sull'ammontare dei ricavi, anche se bisogna considerare che i club più importanti sono meno vincolati alle entrate dei diritti tv rispetto ai club minori. Negli ultimi cinque anni, a livello aggregato, i ricavi derivanti dai diritti tv dei top 20 club sono cresciuti dell'11% all'anno, che costituisce l'aumento maggiore tra tutti i flussi d'entrata;

- l'aumento dei ricavi commerciali del Barcellona è dovuto alla scelta di adottare una gestione diretta del proprio merchandising e delle attività di *licensing*, assumendo un controllo maggiore su di esse; tale tipologia di gestione ha consentito al club spagnolo di esercitare un maggior controllo sulle modalità di promozione e vendita dei propri prodotti, oltre che di registrare tali entrate su base lorda;

- il campionato con il maggiore numero di società nella top 20 della Money League (8 club) si conferma la Premier League; il Tottenham, classificatosi ottavo, rappresenta, per la prima volta dal 1996-97, il primo club di Londra per ricavi nella classifica stilata da *Deloitte*, con un fatturato di oltre 500 milioni di Euro; ciò è dovuto principalmente all'aumento delle entrate commerciali e dei diritti televisivi, dopo che la squadra londinese ha raggiunto la finale di Champions League e si è trasferita nel nuovo stadio, il *Tottenham Hotspur Stadium*.

Un'altra analisi fondamentale sui ricavi delle società calcistica è contenuta nell' *Annual Review of Football Finance 2020*, redatto dallo *Sport Business Group* di *Deloitte*, che esamina i trend finanziari e le prospettive future per il settore calcistico. I dati principali che emergono dal report sono i seguenti:

- i ricavi dei cinque principali campionati europei hanno raggiunto, nella stagione 2018-19, la cifra record di 17 miliardi di Euro (+9% rispetto alla stagione precedente), generando utili operativi aggregati di 1,4 miliardi di Euro (+7%);

- le entrate dei club di Premier League hanno superato i 5,9 miliardi di Euro, mentre i ricavi delle società della Liga spagnola si attestano a 3,4 miliardi; seguono Bundesliga, Serie A e Ligue 1, rispettivamente con 3.3 miliardi, 2,5 miliardi e 1,9 miliardi¹²³.

In Inghilterra, dopo alcuni anni di crescita, i profitti operativi dei club di Premier League hanno subito un calo nelle ultime due stagioni, attestandosi a 934 milioni di Euro; ciò è dovuto alla crescita maggiore degli ingaggi dei calciatori e di altri costi operativi rispetto ai ricavi.

I club della Liga spagnola hanno raggiunto quota 445 milioni di Euro di profitti operativi, e per la prima volta nella storia del campionato, nessuna società ha riportato una perdita operativa. Oltre al contesto normativo della Liga, che monitora le spese dei club spagnoli e impone restrizioni, qualora necessarie, un fattore chiave in questo senso è stata la vendita centralizzata dei diritti tv.

In Germania, i club calcistici hanno beneficiato della crescita dei ricavi da diritti televisivi ed hanno contenuto i costi complessivi, raggiungendo la quota di 394 milioni di Euro di profitti. La Serie A, invece, registra una perdita operativa aggregata di 36 milioni di Euro dopo due stagioni di crescita dei profitti; nonostante l'aumento dei ricavi, la crescita degli stipendi dei giocatori ha inciso in modo determinante sui costi. Tuttavia, l'interesse degli investitori stranieri ed un quadro normativo potrebbero portare il calcio italiano a raggiungere nuovamente una situazione di profittabilità.

Infine, i club di Ligue 1 hanno riportato una perdita aggregata di 306 milioni di Euro. Tale perdita, la dodicesima di fila, è dovuta essenzialmente alla crescita degli ingaggi dei giocatori e dei costi complessivi.

La seguente tabella raffigura la distribuzione dei ricavi nei cinque principali campionati europei nella stagione 2018-19:

Tab. 3.5.2 – Ricavi operativi campionati *top-five* 2018-19

Ricavi (mln €)	INGHILTERRA	SPAGNA	GERMANIA	ITALIA	FRANCIA
<i>Broadcasting</i>	3.459	1.831	1.483	1.460	901
<i>Matchday</i>	776	521	520	284	201
<i>Sponsorship/commerciali</i>	1.616	1.023	1.382	751	800
Totale	5.851	3.375	3.345	2.495	1.902

Fonte: *Annual Review of Football Finance 2020, Deloitte*

¹²³ *Annual Review of Football Finance 2020, Deloitte*

I club della Liga hanno registrato una crescita dei ricavi di oltre 300 milioni di euro (10%), la seconda crescita in assoluto tra le *big five*; il campionato spagnolo ha registrato aumento del valore dei diritti tv e i club che hanno partecipato alle competizioni europee hanno beneficiato delle maggiori proventi distribuiti dall'UEFA.

I ricavi commerciali hanno registrato una crescita del 7%, ma l'88% dell'aumento è stato generato solo dal Barcellona, a dimostrazione dell'elevato livello di polarizzazione del campionato.

In Germania si è registrata una diminuzione dei ricavi commerciali e da *matchday*; i club della Bundesliga hanno comunque riportato una crescita complessiva dei ricavi di 177 milioni di euro (6%), grazie all'aumento dei ricavi da diritti tv (19%).

In Serie A e Ligue 1, è stata osservata una forte crescita dei ricavi, con incrementi rispettivamente dell'11% e del 12%.

In Italia, l'avvio di un nuovo accordo triennale sui diritti televisivi ha comportato un aumento dei ricavi delle trasmissioni dell'11%; i club francesi, invece, hanno generato 110 milioni di Euro in più di ricavi dalla vendita dei diritti tv, grazie al miglioramento delle prestazioni dei club nelle competizioni UEFA.

In Italia ed in Francia, così come in Spagna, i fattori principali per la crescita dei ricavi da *matchday* e commerciali sono stati i risultati finanziari dei singoli club, in particolare, per quanto riguarda l'Italia, dell'Inter (che rappresenta circa il 70% della crescita dei ricavi da *matchday*) e della Juventus (che rappresenta circa la metà della crescita dei ricavi commerciali).

In Ligue 1, invece, il Paris Saint-Germain genera quasi la metà delle entrate non generate dai diritti tv, rappresentando uno degli esempi più chiari di polarizzazione dei ricavi nei campionati europei.

La Premier League continua a generare i ricavi più elevati tra le *big five* (5,9 miliardi di euro). I ricavi aggregati sono cresciuti del 7%, guidati dalla crescita dei ricavi commerciali (+9%) e dai club che gareggiano nelle competizioni UEFA, che hanno beneficiato di maggiori entrate.

Prendiamo ora in esame solamente i ricavi delle società di calcio professionistiche italiane; vediamo che, nella stagione 2017-2018:

- i ricavi da stadio si attestano a 341 milioni di Euro, con un aumento del 22,4% rispetto alla stagione precedente;
- i ricavi da sponsor e attività commerciali sono pari a 575 milioni di Euro, in crescita del 9,5%;
- i ricavi da diritti radiotelevisivi sono pari a 1.252 milioni di Euro, con una leggera flessione dello 0,6%;
- le plusvalenze da cessione dei calciatori si attestano a 777 milioni di Euro, in aumento del 3,6%;
- gli altri ricavi raggiungono i 606 milioni di Euro, in crescita del 12,8%.

Il valore della produzione, dato dalla somma di tali ricavi (3.551 milioni di Euro), registra un incremento del 6,6% rispetto alla stagione sportiva 2016-2017¹²⁴.

Analizzando i dati relativi alla sola Serie A, si può osservare che, nella stagione 2017-18, i proventi dei club italiani hanno registrato una crescita su tutti i fronti:

- i ricavi da stadio, pari a 301.8 milioni di Euro, sono cresciuti del 32,4% rispetto alla stagione precedente;
- i ricavi dalla vendita dei diritti radiotelevisivi, pari a 1.2 miliardi di Euro, sono cresciuti dello 0,4%;
- i ricavi da sponsor e dalle attività commerciali, pari a 517 milioni di Euro, hanno registrato un aumento dell'8,4%.

In particolare, sempre relativamente alla stagione 2017-18, i ricavi da stadio si suddividono in:

- competizioni nazionali, amichevoli e giovanili (47%)
- competizioni internazionali (24%)
- abbonamenti (29%)

I proventi derivanti dai diritti televisivi possono essere invece divisi in:

- proventi televisivi (85%)
- proventi televisivi da gare UEFA (15%)

Infine, i ricavi commerciali possono essere ripartiti in:

- ricavi da attività commerciali (25%)
- ricavi da sponsor (75%), suddivisi a loro volta in sponsor ufficiale (51%), sponsor tecnico (11%) e altre sponsorizzazioni (38%).

¹²⁴ Fonte: Report Calcio FIGC 2019, p.72, 89

Capitolo 4 – Analisi dei casi Bayern Monaco e Juventus

4.1 – Storia e struttura societaria del Bayern Monaco

Il Bayern Monaco è la squadra più titolata della storia del calcio tedesco ed una delle più vincenti a livello mondiale. Il club campione di Germania rappresenta un modello di successo dal punto di vista sportivo e commerciale e si fonda in particolar modo sulla solidità finanziaria e politica che lo ha caratterizzato nel corso degli anni.

La sua tipologia di gestione si pone in netto contrasto con le politiche adottate da molte delle principali squadre europee, pronte ad investire cifre astronomiche per assicurarsi i migliori giocatori presenti sul mercato; si pensi, per fare alcuni esempi, ai 222 milioni di Euro impiegati dal Paris Saint-Germain per il “cartellino” del brasiliano Neymar, all’acquisto di Mbappè, sempre da parte del club francese, per 135 milioni di Euro o agli arrivi di Coutinho e Griezmann al Barcellona per 120 milioni di Euro ciascuno¹²⁵.

La fondazione del Bayern Monaco avvenne nel 1900 da parte dei membri del *Munich Gymnastic Club* ed il primo presidente fu il berlinese Franz John.

Solo dopo 26 anni, il club ottenne il primo successo nel campionato della Germania meridionale, mentre nel 1932 conseguì il primo successo nazionale¹²⁶.

Il club fu molto vicino alla bancarotta negli anni '50 ma venne salvato nel '55 grazie all'intervento dell'uomo d'affari inglese Roland Endler, che acquisì la società proprio nella stagione dell'unica retrocessione di quest'ultima.

Nel 1963 il Bayern venne escluso dalla partecipazione alla Bundesliga da parte della Federazione Tedesca, la quale preferì avere nella massima competizione il Monaco 1860, in quanto vincitore del titolo regionale (si preferì non avere due squadre della stessa città).

¹²⁵ Come viene riportato da *Il Sole 24 Ore* in un articolo del 5 agosto 2019, a cura di Davide Mancino, l'AD del Bayern Monaco Karl-Heinz Rummenigge ha manifestato la sua preoccupazione per il livello degli stipendi dei calciatori raggiunto, portando l'esempio dell'acquisto di Griezmann da parte del Barcellona: *“Parlando alla Bild, Rummenigge si è detto “preoccupato, non solo le somme di 100 o 120 milioni, ma per gli stipendi che vengono pagati, specialmente in Spagna, Inghilterra e Italia. La tendenza è verso il pagamento di stipendi netti. Dobbiamo stare attenti a non destabilizzare il nostro ordine salariale. Le dimensioni, in questo momento, sono enormi” ha detto. Per Rummenigge, la firma di Griezmann con il Barcellona è un esempio di quella deriva preoccupante che il calcio ha nei grandi club. “Prendiamo Griezmann, che ha uno stipendio milionario di molti zeri netti all'anno – spiega -. Tutto questo deve essere moltiplicato per due, poiché il club è responsabile del pagamento delle tasse. Il Bayern non parteciperà a tutte queste spese folli”.*

Secondo quanto affermato nell'articolo, nella stagione 2017-18 la Premier League risulta al primo posto per sia per spese sostenute per i calciatori che per entrate da calciomercato, seguita da Serie A e Liga spagnola.

Tratto da: *Il Sole 24 Ore*, Davide Mancino, *“Le spese per i trasferimenti e stipendi dei calciatori sono davvero fuori controllo?”*, 5 agosto 2019.

¹²⁶ M. DI TERLIZZI, *Stadi da leggenda. Viaggio nelle grandi arene che hanno fatto la storia del calcio*, Società Editrice Milanese, 2014, p.12

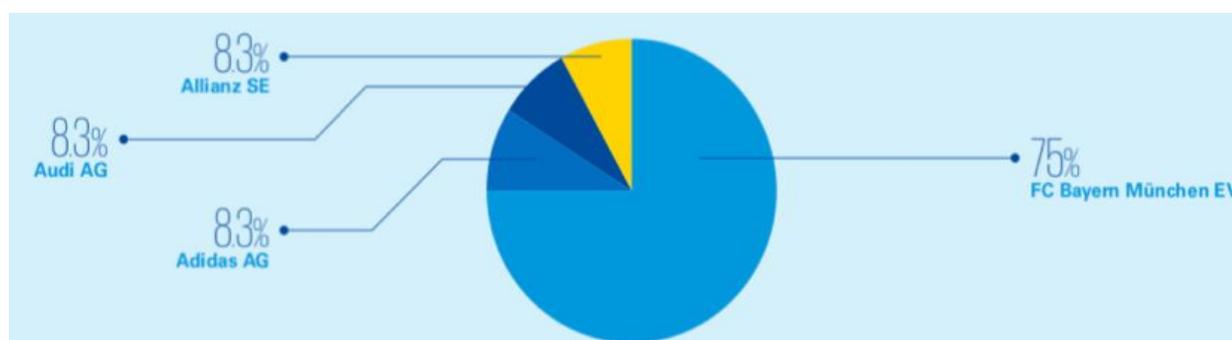
La promozione venne ottenuta nel 1965 e, da quel momento, la squadra riportò innumerevoli trionfi, sia in Germania che in Europa¹²⁷.

Nel suo palmares, il club vanta trenta campionati tedeschi, venti Coppe di Germania, sette Supercoppe di Germania, sei Coppe di Lega tedesca, mentre a livello internazionale ha vinto per sei volte la Champions League (al pari del Liverpool, solo Real Madrid e Milan ne hanno vinte di più), una Coppa delle Coppe, una Coppa UEFA, una Supercoppa UEFA, due Coppe Intercontinentali ed una Coppa del mondo per club.

Altro dato emblematico è rappresentato dalle 22 qualificazioni consecutive alla Champions League fino alla stagione attuale.

La squadra di calcio del Bayern Monaco è gestita dall' *F.C. Bayern München Ag*, le cui quote azionarie sono detenute, per il 75%, dalla casa madre (*F.C. Bayern München e.V.*¹²⁸), mentre un 8,33% ciascuno appartiene ad *Adidas*, *Audi* e *Allianz*, aziende che, oltre ad essere sponsor, sono anche azioniste del club. I tre sponsor hanno versato, in passato, nelle casse della società rispettivamente 77 milioni, 90 milioni e 110 milioni di Euro¹²⁹. Il modello di *business* del club tedesco prevede dunque che lo sponsor possa diventare anche piccolo socio, attraverso un *equity* concesso a prezzi convenienti; gli sponsor associano così il nome della propria azienda al club ed apportano ingenti risorse finanziarie per sostenere le strategie societarie, senza rendere necessario l'intervento di capitali stranieri.

Fig. 4.1.1 – Struttura societaria del Bayern Monaco



Fonte: KPMG research

¹²⁷ M. MARIANELLA, *Dove ti porta il calcio*, Mondadori, 2015, p.198

¹²⁸ La sigla e.V. sta per *eingetragener Verein*, ovvero delle associazioni di interesse collettivo con finalità di pubblica utilità

¹²⁹ Da: *Il Sole 24 Ore*, Carlo Festa, *Milan, allo studio il modello azionario e di business del Bayern Monaco*, 5 ottobre 2019

4.2 – La politica del club

Gli elementi chiave che permettono al Bayern Monaco di essere considerato un modello di riferimento delle società calcistiche europee possono essere riassunti essenzialmente in un settore giovanile di livello eccezionale, nella diffusa base proprietaria, nella capacità di contenere il livello dei costi rispetto ai ricavi e nelle efficaci politiche commerciali e di sponsorizzazione adottate dal club.

Tra i principali valori fondanti del club possono essere menzionati¹³⁰:

- la *financial responsibility*: si traduce nell'investire denaro nella misura in cui lo si è guadagnato, al fine di ottenere un successo a lungo termine sia sportivo che commerciale. Il Bayern rappresenta infatti un leader assoluto in Europa in base a criteri sia sportivi che aziendali¹³¹;

- il senso di appartenenza: il club, con oltre 290.000 membri, è il più grande del mondo e non si limita solamente al calcio, in quanto comprende sport come il basket e la pallamano;

- l'innovazione: nel 1907, il Bayern è stata la prima squadra di Monaco ad offrire una tribuna coperta agli spettatori; in quell'epoca, il club ha messo in atto strutture organizzative innovative, separando le operazioni amministrative e quelle sportive, permettendo alla squadra di concentrarsi solo sul calcio. Nel 1979 diventò direttore generale Uli Hoeness, che ha reso la società leader in termini di sponsorizzazioni e merchandising. Nel nuovo millennio, il presidente Rummenigge ha saputo trasformare il Bayern in un marchio globale che consolida costantemente la sua presenza internazionale¹³²;

¹³⁰ Tratti dal sito ufficiale del Bayern Monaco (www.fcbayern.com)

¹³¹ In Germania, come detto in precedenza, i club calcistici sono associazioni di proprietà controllate dai tifosi, le cui modalità di lavoro sono legate al principio fondamentale della democrazia nei processi decisionali; i tifosi esercitano un'influenza diretta sul club, delegando il consiglio nell'amministrazione del club, il quale si occupa della gestione corrente e affida all'allenatore ed allo staff la gestione tecnica del club, senza perciò influenzare le scelte legate prettamente al campo. La Bundesliga, fin dalla sua fondazione (1963), ha sempre adottato regolamentazioni finalizzate ad invitare le società calcistiche a fare affidamento ai propri mezzi, incoraggiandole ad una crescita sostenibile e organica. Tale modello, negli anni, è sempre rimasto fedele alle sue caratteristiche tradizionali, ovvero la stabilità, la continuità e la vicinanza ai tifosi ed è riuscito a mantenere il calcio tedesco a livelli altissimi in Europa senza fare affidamento al libero mercato.

Informazioni tratte da: A.DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Sports Law and Policy Centre, Fascicolo 2/2013, p.101, 102

¹³² "Il Bayern Monaco ha stipulato un accordo con DHL di fondamentale importanza, come sottolineato da Rummenigge: "Potremo spedire una maglietta del Bayern a Pechino in 48 ore. L'e-commerce in scala mondiale è decisamente importante per la nostra internazionalizzazione, stiamo creando negozi online nelle lingue di ogni nazione". Già nel 2011 il Bayern ha un legame commerciale con Yingli Solar, azienda cinese che opera nel settore delle energie rinnovabili. Nel febbraio 2013 viene invece annunciato un contratto con la coreana Samsung Electronics per l'utilizzo del servizio di messaggistica mobile ChatOn per i tifosi bavaresi (oltre 300 milioni nel mondo) e, nell'aprile 2014, viene inaugurato un ufficio a New York, con un sito dedicato agli acquisti online per gli Stati Uniti; vengono disputati i match di pre-season

- la *partnership*: il club ha sviluppato rapporti di partnership con un gran numero di sponsor, legati da molti anni alla squadra (si pensi a *Deutsche Telekom, Adidas, Audi, Lufthansa, Paulaner* e *Coca-Cola*);

- la tradizione: il Bayern è rimasto negli anni fedele alla propria tradizione ed alle proprie radici, che consistono principalmente in una filosofia cosmopolita¹³³, nella continuità della *leadership* e nel principio di responsabilità finanziaria. La consapevolezza della propria tradizione include anche le radici del club nella città e la regione, riflessa nel nome Bayern Monaco, e nell'emblema con la losanga bavarese blu e bianca;

- la "famiglia": il club, oltre a coinvolgere nella sua organizzazione aziendale molti ex-giocatori (Beckenbauer, Rummenigge, Muller ecc), include anche i tifosi, che sono impegnati in un dialogo stretto con il club. Un segno evidente del loro status è il round annuale di visite natalizie ai fan club da parte di giocatori, allenatori e funzionari.

Ai soci del Bayern sono riservati anche alcuni benefici, come sconti sul merchandising e sull'ingresso al museo della società, servizi di biglietteria prioritaria per tutte le partite all'*Allianz Arena* e per quasi tutte le partite in trasferta, tariffe vantaggiose per le partite casalinghe.

contro due All Star team della MLS, oltre alla definizione di un'intesa con Global Premier Soccer (GPS), una delle organizzazioni di maggior successo per la formazione di giovani calciatori con sede in Massachusetts e 10 franchigie dal Vermont alla Florida. Nella seconda metà del mese di luglio 2015, dopo l'esperienza nordamericana, la squadra bavarese, sempre nella prospettiva di far conoscere e ampliare l'attrattività del proprio brand, affronterà un tour in Cina, con tappe a Pechino e Shanghai".

Tratto da: M. BELLINAZZO, *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi, 2015, Cap. 4 (*Bundesliga. Il campionato più virtuoso al mondo*)

¹³³ La Bundesliga ha introdotto, a partire dalla stagione 2001-02, il sistema delle *Academy*, in base al quale i club, per essere ammesse al campionato, devono dare vita al proprio interno a strutture giovanili di alto livello, seguendo rigorosi criteri in termini infrastrutturali, di *budget*, di quantità e qualità dello staff impiegato.

Al fine di assicurare un costante monitoraggio sul livello qualitativo delle *Academy*, la Bundesliga ha creato un dipartimento interno dedicato, l'*Academy Committee*, composto da 9 membri (2 rappresentanti della Bundesliga, 4 dei club professionistici, 3 della Federazione). Tali investimenti hanno in parte l'obiettivo di aumentare il livello retributivo dello staff tecnico impiegato a tempo pieno ma soprattutto di incrementare il livello qualitativo delle infrastrutture, dotando i centri tecnici della possibilità di ospitare giovani calciatori e garantire loro continua crescita tecnica, qualitativa ed educativa. Seguendo le linee guida stabilite dal Piano Nazionale Integrazione del governo tedesco (2007), il modello *Academy* rappresenta un elemento significativo di integrazione sociale; il piano assegna alla Federazione Tedesca (Dfb) l'obiettivo di sottolineare nelle associazioni sportive l'importanza del tema dell'integrazione come priorità dello sport, anche con lo scopo di trovare nuovi giocatori all'interno delle famiglie emigrate in Germania. Questa politica ha difatti condotto ad una costruzione di un'identità sempre più multietnica, attraverso la formazione nei settori giovanili e la convocazione in Nazionale di un grande numero di atleti di origine straniera; oltre a ciò, tale politica di integrazione ha portato ad un costante e netto miglioramento dei risultati sportivi. Da: G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012, p.257, 259.

La solida presenza dei tifosi nelle partite casalinghe giocate all'*Allianz Arena* e la significativa diffusione del merchandising costituiscono fattori determinanti per garantire un flusso di ricavi costanti e diversificati; la grande quantità di supporters che sostiene il club, inoltre, garantisce un notevole potere contrattuale alla società in sede di trattativa con gli sponsor, permettendo di sottoscrivere accordi molto importanti dal punto di vista economico¹³⁴.

È evidente che il successo raggiunto negli anni sia anche dovuto alla capacità di acquisire talenti relativamente economici e di valorizzarli il più possibile. Un caso di investimento vincente della squadra bavarese è rappresentato dal giovane Alphonso Davies, 19enne canadese acquistato dal Vancouver Whitecaps per 11 milioni di Euro (escludendo i bonus) e valutato oggi 80 milioni di Euro. Altri esempi da citare sono: Joshua Kimmich, pagato 8.5 milioni ed oggi valutato anche lui intorno agli 80 milioni di Euro, Serge Gnabry (pagato 7.5 milioni di Euro dall'Arsenal) e l'acquisto a parametro zero di calciatori come Robert Lewandowski e Leon Goretzka.

Nel 2020, dopo la vittoria della Champions League, del campionato e della *DFB Pokal*, il valore di mercato della squadra è stimato intorno ai 973 milioni di Dollari, circa 823 milioni di Euro.

Secondo quanto riportato da *Forbes*, per mettere in piedi l'attuale squadra sono stati spesi 363 milioni di Euro; tra i club europei, solo il Liverpool registra una differenza migliore tra il valore della squadra attuale ed il valore di acquisto dei giocatori (479 milioni contro i 461 del Bayern)¹³⁵.

4.3 – L'*Allianz Arena*

Dal punto di vista delle infrastrutture, il successo del modello tedesco ha origine da fattori diversi rispetto a quello inglese, in cui le ragioni di pubblica sicurezza sono state la causa principale che ha portato al rinnovamento degli stadi.

In Germania, l'organizzazione dei Mondiali del 2006 ha permesso alle società tedesche di costruire e rinnovare i propri impianti calcistici, investendo 1,4 miliardi di Euro, perseguendo in questo modo una crescita sia economica sia di immagine e sportiva. Inoltre, sono stati

¹³⁴ A.DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Sports Law and Policy Centre, Fascicolo 2/2013, p.102

¹³⁵ Informazioni tratte da: www.forbes.com

Alphonso Davies: \$88 Million Evaluation Highlights Bayern Munich's Roadmap to Success, Manuel Veth, 16 settembre 2020

investiti ulteriori 3 miliardi per la costruzione ed il miglioramento delle infrastrutture come ferrovie, autostrade e stazioni.

Attualmente, difatti, il 90% degli stadi di Bundesliga sono stati ristrutturati, ammodernati o costruiti ex-novo negli ultimi due decenni.

I club calcistici tedeschi hanno saputo costruire i propri stadi su misura nel contesto locale in cui si inseriscono, in modo tale da soddisfare le esigenze dei cittadini e dei tifosi, i quali sono invogliati ad assistere alle partite anche dalla politica dei prezzi bassi applicata dalle società tedesche, favorendo in particolar modo le famiglie e le persone meno abbienti.

Oltre alla politica dei prezzi accessibili, un altro aspetto che ha incoraggiato il modello sociale e sportivo di partecipazione è costituito dall'installazione di *standing areas* in cui, in settori specifici dello stadio, i supporters possono assistere alle partite in piedi ed in cui ovviamente i prezzi sono abbastanza bassi (l'*Allianz Arena* dispone di 13.500 posti in piedi¹³⁶); la partecipazione di massa dei tifosi permette così alle società di calcio di massimizzare gli spazi commerciali presenti all'interno degli impianti.

Tra l'altro, vale la pena sottolineare il fatto che, in base ad uno studio condotto dal CIES (Centro Internazionale di studi dello sport), un ente indipendente fondato nel 1995 a Neuchatel, in Svizzera, il campionato nazionale di calcio che ha registrato la media spettatori più alta in assoluto dal 2003 al 2018 è stata la Bundesliga. Il massimo campionato tedesco vanta una media di 41.825 spettatori a partita, mentre dal 2013 al 2018 il numero medio di spettatori è ancora più alto (43.302). Alla Bundesliga segue la Premier League (35.478), al terzo posto si posiziona la Liga (28.409), al quarto la Serie A (23.439) e al quinto la Ligue 1 (20.887).

Nella classifica dei club più seguiti allo stadio, il primo posto è occupato da un club tedesco, il Borussia Dortmund, che registra una media di 80.230 spettatori a partita nel periodo tra il 2013 ed il 2018, posizionandosi davanti a Manchester United, Barcellona e Bayern Monaco¹³⁷.

¹³⁶ *“Lo sviluppo del calcio tedesco ha molte analogie con quanto successo in Inghilterra. Entrambe le realtà sono rinate alla fine degli anni ottanta, in Inghilterra dopo il disastro di Hillsborough, in Germania quando l'accesso medio agli stadi era sceso a poco meno di ventimila spettatori per gara. Il calcio tedesco ha visto un'ascesa simile a quello inglese senza però cedere le più importanti tradizioni popolari, come i posti in piedi allo stadio e biglietti a prezzi abbordabili. Nel '93, a seguito di disordini e atti di teppismo sui campi della Bundesliga, la Deutscher Fussball Bund, la Lega nazionale tedesca, ha introdotto obbligatoriamente settori con posti in piedi negli stadi. Tutt'ora persegue questa linea e ciò è apprezzato dalla stessa Inghilterra che attraverso la Football Supporters Federation (FSF) ha dichiarato: “Il calcio è lo sport del popolo, non dovrebbe allontanare dagli stadi le persone socialmente più svantaggiate e non dovrebbe porre la sua funzione sociale in dubbio.”* Tratto da: A.DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Sports Law and Policy Centre, Fascicolo 2/2013, p.101

¹³⁷ *Il Sole 24 Ore*, Marcello Frisone, *“Calcio: i tifosi più numerosi sono quelli tedeschi, seguiti da quelli inglesi. Italiani in “testa” con l'Inter”*, 18 aprile 2019

I 346 milioni necessari per la costruzione dello stadio del Bayern sono stati coperti da apporti di capitale privato (200 milioni mediante operazioni di cessione parziale del capitale sociale e aumento del capitale sociale e dalla cessione dei naming rights ad *Allianz* per 30 anni per 90 milioni di Euro); il mutuo relativo ai restanti 146 milioni è stato estinto in 9 anni (con 16 anni di anticipo rispetto al previsto), generando un risparmio di 13 milioni di oneri finanziari¹³⁸.

L'*Allianz Arena* rappresenta il terzo stadio della storia del Bayern Monaco, dopo il *Grunwalder* (1925) e lo storico *Olympiastadion* (costruito per le Olimpiadi del '72 e per i Mondiali del '74), uno dei simboli della città del mondo.

Lo stadio, la cui denominazione originaria precedente all'accordo di sponsorizzazione era *Fussball Arena Munich*, è stato completato nell'aprile 2005 dopo tre anni di lavori; la capienza massima è di 69.901 spettatori e vi sono anche 106 box vip, una tribuna riservata alla stampa con 400 posti e 11.000 posti auto. L'impianto è dotato di un'illuminazione esterna realizzata con 25.000 lampadine, che si colorano di rosso in occasione delle partite del Bayern¹³⁹.

Soprannominato dai tedeschi come "*Schlauchboot*" (il Gommone) per la forma bombata e ad anello, l'impianto è un capolavoro di architettura, oltre ad essere ultramoderno e funzionale.

Il moderno stadio è stato denominato *Allianz Arena* dal nome della società di servizi finanziari con sede a Monaco di Baviera che ne ha acquisito i *naming rights* per trent'anni, dando un contributo fondamentale alla sua costruzione.

I posti a sedere sono dislocati su tre anelli e sette livelli; al primo livello sono stati realizzati la sala stampa, la zona di accoglienza vip, la zona per le interviste, gli spogliatoi, le palestre ed un parcheggio privato. Al secondo livello è presente un parcheggio per gli addetti ai lavori, mentre al terzo vi sono attività commerciali. Nei livelli successivi è presente lo *store* del Bayern Monaco ed i palchi riservati per 1.200 spettatori *vip*.

La distanza dal campo è minima ed il terreno di gioco è dotato di un sistema di riscaldamento per evitare i problemi derivanti dalle intemperie; sono presenti, inoltre, 190 megaschermi ad alta definizione per offrire ai *supporter* uno spettacolo anche multimediale. I tifosi hanno anche la possibilità di effettuare dei *tour* dell'impianto nei giorni in cui non vengono disputate le partite della squadra di casa¹⁴⁰.

¹³⁸ Informazioni tratte da: V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017, pp. 87-89

¹³⁹ M. MARIANELLA, *Dove ti porta il calcio*, Mondadori, 2015, p.201, 202

¹⁴⁰ Informazioni tratte da: M. DI TERLIZZI, *Stadi da leggenda. Viaggio nelle grandi arene che hanno fatto la storia del calcio*, Società Editrice Milanese, 2014, p.9, 10, 11

Fino al 2017 vi giocava le partite casalinghe anche l'altra squadra cittadina, il Monaco 1860, che si è poi trasferito nel vecchio *Grunwalder Stadion*, una volta terminato l'accordo siglato con il Bayern per l'utilizzo dell'*Allianz Arena*.

4.4 – Analisi dei ricavi

In base a quanto riportato dall'*Annual Review of Football Finance 2020* di *Deloitte*, in Bundesliga la spesa per gli stipendi dei calciatori è aumentata del 7% nell'ultima stagione; nonostante ciò, il rapporto tra salari e ricavi dei club tedeschi si attesta al 54%, che, nonostante sia il valore più alto dalla stagione 2009-10, costituisce l'indicatore più basso dei cinque maggiori campionati europei. Il rapporto si è mantenuto basso anche grazie al fatto che i club della Bundesliga hanno beneficiato di maggiori introiti derivanti dalla vendita dei diritti televisivi.

Di recente, inoltre, si è affermata nel calcio tedesco la tendenza all'acquisizione dei migliori giovani talenti di altri campionati in tutto il mondo, comprendendo i giocatori nei campionati *non "big five"* e quelli non in prima squadra nei campionati *"big five"*. Il livello di salari di questi giocatori è, nel breve termine, inferiore a quello di professionisti più affermati ma, a lungo termine, è probabile che, se i club della Bundesliga desiderano trattenerli durante l'apice della loro carriera, si assisterà ad un aumento nel tempo del rapporto tra salari e ricavi. Secondo il report di *Deloitte*, la Bundesliga cercherà di contrastare tale rialzo valorizzando e trattenendo a lungo termine i giocatori più talentuosi, provando a raggiungere l'obiettivo strategico di sviluppare e migliorare sempre di più l'immagine internazionale del campionato e quindi di aumentare i ricavi¹⁴¹.

Tab. 4.4.1 – Ricavi e costi dei salari dei campionati *Big Five* (2018/19)

	<i>Ricavi (mln €)</i>	<i>Salari (mln €)</i>	<i>Salari/Ricavi</i>	<i>Livello medio salari per club (mln €)</i>
Inghilterra	5.851	3.579	61%	179
Spagna	3.375	2.093	62%	105
Germania	3.345	1.798	54%	100
Italia	2.495	1.757	70%	88
Francia	1.902	1.389	73%	69

Fonte: *Deloitte*

Per quanto riguarda il Bayern Monaco, secondo i dati forniti dal report di KPMG denominato *KPMG Football Benchmark – European Champions Report 2020*, il valore di mercato della

¹⁴¹ Informazioni tratte da: *Annual Review of Football Finance 2020*, *Deloitte*

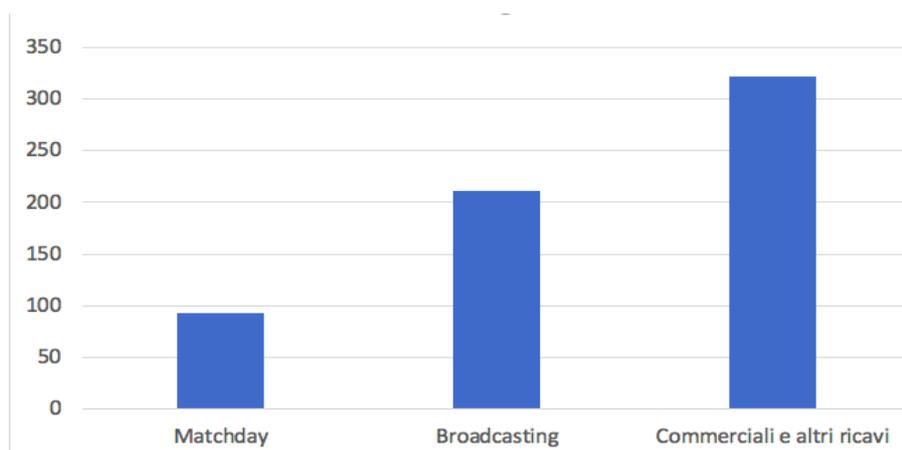
squadra campione di Germania, al 1° gennaio 2020, è di 878 milioni di Euro. In particolare, i tre calciatori che vengono valutati di più sono Robert Lewandowski (85 milioni), Philippe Coutinho (82 milioni) e Joshua Kimmich (80 milioni).

Nella stagione 2018/19, i campioni tedeschi hanno aumentato i loro ricavi operativi totali del 5% rispetto all'annata 2017/18, raggiungendo 626 milioni di euro (660,1 milioni di euro a livello di gruppo).

Tali ricavi sono così suddivisi:

- *Matchday* (92.4 milioni di Euro);
- *Broadcasting* (211.2 milioni);
- Ricavi commerciali e altri ricavi (321.9 milioni).

Fig. 4.4.2 – Ricavi operativi Bayern Monaco 2018/19 (mln €)



Fonte: KPMG

I costi totali sostenuti per i salari dei dipendenti ammontano, invece, a 336.2 milioni di Euro ed il rapporto tra costi per i salari e ricavi operativi si attesta al 54%.

Il risultato netto pre-tasse (EBT) è di 60.2 milioni di Euro, mentre l'utile netto si attesta a 42.7 milioni di Euro.

In base al report "*The European Elite 2020*", redatto sempre da KPMG, il Bayern Monaco si posiziona quarto per *enterprise value* (EV), perdendo una posizione rispetto alla stagione precedente, con un valore stimato di 2.878 milioni di Euro (in crescita del 7%). Il valore del club è cresciuto, secondo i dati forniti dalle ultime cinque edizioni del report, del 34%, grazie agli ottimi livelli di profittabilità ed alla capacità di controllare i costi.

Il totale dei ricavi si attesta a 660 milioni di Euro, in crescita del 39% rispetto alla stagione 2014-15¹⁴².

Dal report dell'anno precedente risulta inoltre che, dal 2016 al 2019, i ricavi commerciali del Bayern Monaco sono cresciuti del 25%, mentre l'aumento dei ricavi operativi segna un +33%. Alla fine della stagione 2017-18, il club campione di Germania registra inoltre un rapporto tra costi del personale e ricavi al 50%, un EBIT di 47 milioni di Euro ed un valore di mercato della squadra stimato in 749 milioni di Euro, oltre ad un tasso di utilizzo dello stadio (*Stadium utilisation rate*) del 100%¹⁴³.

Confrontando le percentuali dei ricavi operativi delle squadre vincitrici degli otto maggiori campionati d'Europa, vediamo che il Bayern Monaco registra ricavi commerciali per il 51% del totale dei propri introiti (tale percentuale è inferiore solo a quella del Paris Saint-Germain), mentre i ricavi da *matchday* e commerciali si attestano rispettivamente al 15% e al 34%.

Il grafico seguente, realizzato da KPMG, indica le percentuali suddette:

Tab. 4.4.3 – Ricavi operativi squadre vincitrici 8 campionati maggiori d'Europa 2018/19 (%)

	<i>Broadcasting</i>	<i>Matchday</i>	<i>Commerciali</i>	Totale (mln €)
Barcellona	35%	21%	44%	839
Paris SG	25%	18%	57%	636
Bayern Monaco	34%	15%	51%	626
Manchester City	47%	10%	43%	610
Juventus	45%	15%	40%	464
Ajax	44%	27%	29%	199
Benfica	61%	16%	23%	166
Galatasaray	50%	18%	32%	146

Fonte: *The European Champions Report 2020*, KPMG

La crescita degli introiti dei diritti televisivi è stata determinante in questo senso, segnando un +20% su base annua e toccando quota 211 milioni di Euro; ciò è attribuibile ad un ciclo di distribuzione più redditizio dei proventi televisivi da parte dell'UEFA che è partito dal 2018/19.

I ricavi commerciali, pari a 321,9 milioni di euro (+2%), costituiscono una voce estremamente rilevante del fatturato della società, arrivando al 51% dei proventi totali. Tuttavia, i campioni

¹⁴² *The European Elite 2020* – KPMG

¹⁴³ *The European Elite 2019* - KPMG

tedeschi non sono il club che ha ottenuto i ricavi commerciali più alti, essendo stati superati dal Barcellona, che nella stagione sportiva considerata vanta i ricavi operativi totali più elevati nel settore calcistico.

I ricavi da *matchday* si attestano a 92,4 milioni di euro, registrando una diminuzione dell'11% rispetto alla stagione precedente, soprattutto a causa del minor numero di partite giocate in UEFA Champions League 2018/19; il Bayern è comunque riuscito a mantenere l'Allianz Arena esaurita su base settimanale.

I costi del personale sono, invece, aumentati dell'11% rispetto alla stagione precedente, con un aumento del 3% del rapporto tra salari e ricavi operativi (nella stagione 2017/18 era del 51%), il terzo più basso tra le otto squadre prese in considerazione.

L'attività di calciomercato ha generato 90.3 milioni di euro, grazie in particolare alle cessioni di Douglas Costa alla Juventus dopo un prestito di un anno e di Arturo Vidal al Barcellona.

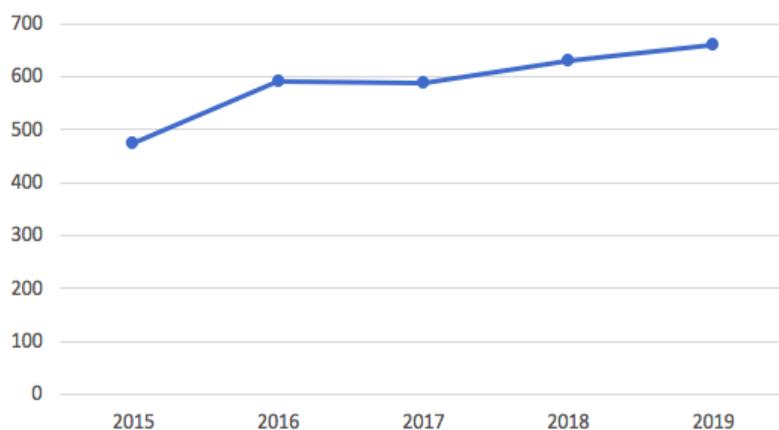
I ricavi sulla cessione di giocatori hanno permesso al Bayern di registrare un impressionante 27 ° anno di profitti consecutivi, un profitto lordo di 60.2 milioni di Euro, che al netto delle tasse si attesta a 42.7 milioni di Euro, più del doppio rispetto a quello della stagione precedente; a livello di Gruppo, tale risultato sale a 52,5 milioni di Euro.

Nella finestra di mercato dell'estate 2019, il Bayern ha realizzato l'acquisto più costoso della sua storia, acquisendo il terzino sinistro Lucas Hernández dall'Atletico Madrid per 80 milioni di euro; nonostante l'adozione di una politica improntata al contenimento delle spese per i calciatori, le solide basi su cui il Bayern Monaco poggia consentono al club di effettuare investimenti così significativi, in un'ottica di un calciomercato sempre più competitivo ed oneroso, con l'obiettivo di rimanere nell'élite del calcio europeo¹⁴⁴.

Nel documento *Deloitte Football Money League 2020* viene evidenziato l'andamento negli anni dei ricavi registrati dal Bayern Monaco, che mostrano un trend crescente ad eccezione della stagione 2017, in cui il club ha visto diminuire, seppur leggermente, il proprio fatturato. Il grafico seguente mostra i proventi ottenuti tra il 2015 ed il 2019:

¹⁴⁴ Informazioni e dati tratti da: *The European Champions Report 2020, KPMG*

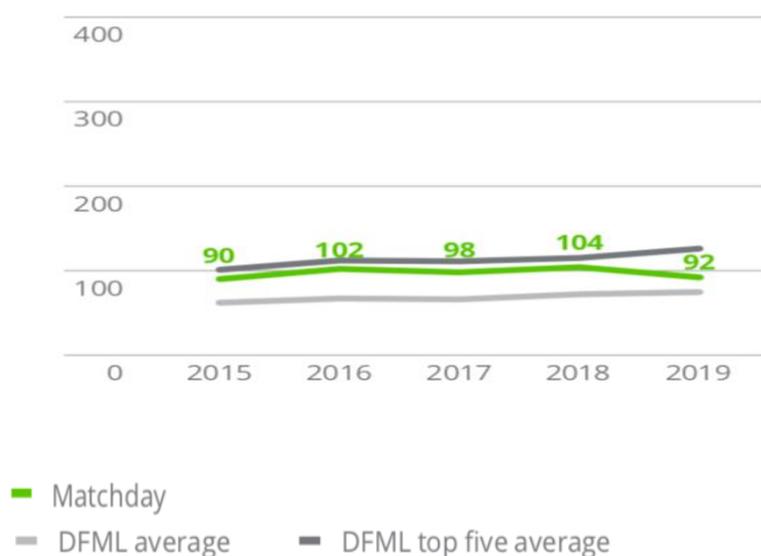
Fig. 4.4.4 – Evoluzione dei ricavi del Bayern Monaco tra il 2015 ed il 2019 (mln €)



Fonte: Deloitte Football Money League 2020

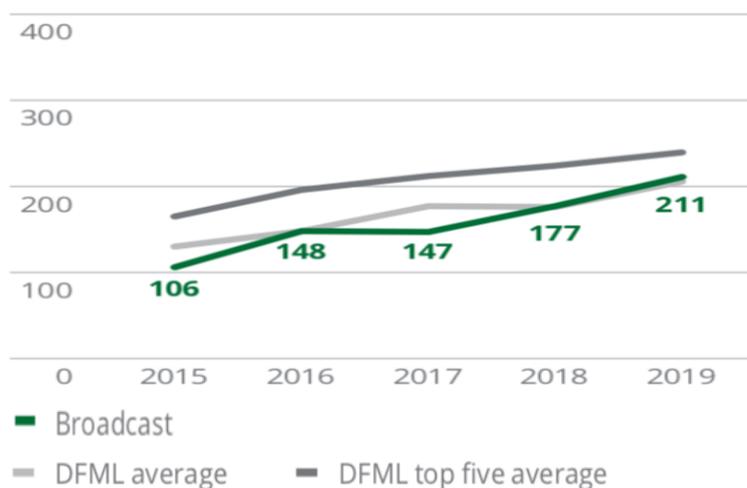
Il report analizza anche l'evoluzione delle tre tipologie di ricavi operativi del club ed il confronto tra i proventi stessi e la media registrata dai 20 club europei e dai top 5 club che fanno parte della classifica dei ricavi redatta da *Deloitte*, così come viene mostrato nei grafici successivi:

Fig. 4.4.5 – Ricavi da *matchday* Bayern Monaco 2015-2019 (mln €)



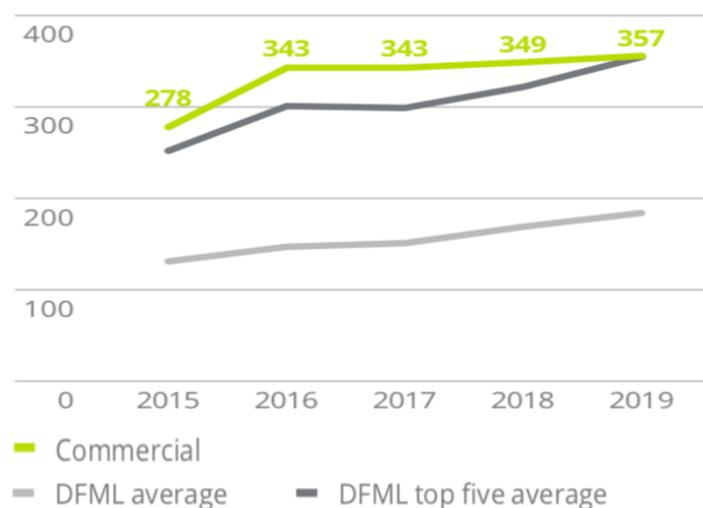
Fonte: Deloitte Football Money League 2020

Fig. 4.4.6 – Ricavi da diritti televisivi Bayern Monaco 2015-2019 (mln €)



Fonte: Deloitte Football Money League 2020

Fig. 4.4.7 – Ricavi commerciali Bayern Monaco 2015-2019 (mln €)



Fonte: Deloitte Football Money League 2020

Dai grafici si evince che, nel periodo considerato, i ricavi commerciali hanno sempre rappresentato la parte preponderante dei proventi del club, attestandosi anche al di sopra della media dei 5 club con i migliori fatturati d'Europa.

I ricavi televisivi, pur non raggiungendo livelli molto alti, mostrano un trend in salita, soprattutto grazie all'aumento dei proventi derivanti dalle competizioni UEFA; i proventi da *matchday*, infine, si caratterizzano per un andamento variabile, posizionandosi al di sotto

della media dei top 5 club europei per fatturato (anche a causa dei prezzi relativamente non elevati dei biglietti per assistere alle partite) ma al di sopra della media complessiva della classifica stilata da *Deloitte*.

4.5 – Storia e struttura societaria della Juventus

La Juventus viene fondata nel 1897 da un gruppo di studenti del Liceo classico Massimo D'Azeglio di Torino come "Sport Club Juventus", denominazione modificata nel 1899 in "Football Club Juventus". Tra gli studenti fondatori vi sono i fratelli Eugenio ed Enrico Canfari, i quali ricoprono entrambi la carica di presidente del club nei suoi primi anni di vita. L'ingresso in società di giovani provenienti da altri contesti sociali, come impiegati ed operai dell'industria e con l'inserimento in squadra dei primi giocatori stranieri, porta il club a rafforzarsi; nel 1903 la Juventus raggiunge la finale valida per il titolo di Campione d'Italia, venendo sconfitta dal Genoa, mentre il primo scudetto arriva nel 1905¹⁴⁵.

Nel 1923, l'assemblea dei soci nomina presidente Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT Giovanni Agnelli. Nel 1926 la squadra conquista il suo secondo campionato e dal 1930 al 1935 diventa protagonista assoluta del calcio italiano, vincendo cinque scudetti consecutivi.

Nel 1947 diviene presidente Giovanni Agnelli, figlio di Edoardo; sotto la sua presidenza arrivano gli scudetti del 1950 e del 1952. Nel 1955 gli succede al vertice del club il fratello Umberto e da quel momento la Juventus raggiunge una lunga serie di trionfi in Italia e in Europa.

Nell'era della presidenza di Boniperti, iniziata nel 1971, tra le tante vittorie ottenute in Italia, va ricordato il primo successo in Coppa dei Campioni nel 1985, ottenuto contro il Liverpool. Nel 1990 subentra a Boniperti l'avvocato Vittorio Caissotti di Chiusano e nel 1996 la squadra diventa Campione d'Europa per la seconda volta nella sua storia; dopo la morte di Caissotti, diviene presidente Franco Grande Stevens, l'allora vicepresidente della FIAT.

Passando ai tempi più recenti, un momento che segna la storia del club è rappresentato dalla retrocessione in Serie B nel 2006 in seguito allo scandalo "Calciopoli", che porta anche alla revoca degli scudetti conquistati nelle stagioni 2004/05 e 2005/06. Il club torna subito in Serie A.

Dopo alcuni anni complicati per il club torinese, nel maggio del 2010 viene nominato presidente Andrea Agnelli. Sotto la sua presidenza, la Juventus costruisce il suo stadio di proprietà e dà inizio ad un ciclo inarrestabile di vittorie, conquistando nove scudetti consecutivi dal 2012 al 2020. Nel 2015 e nel 2017, il club raggiunge la finale di Champions League, non riuscendo però in entrambi i casi a vincere la competizione.

¹⁴⁵ Da: R. TAVELLA, *Il romanzo della grande Juventus*, Newton Compton Editori, 2019, cap. 1 (*L'epoca dei pionieri*)

Ad oggi, il club torinese annovera nel suo *palmares* 36 campionati italiani, 2 Champions League, 13 Coppe Italia, 2 Coppe Intercontinentali, 3 Coppe UEFA, 2 Supercoppe UEFA, una Coppa delle Coppe, una Coppa Intertoto e 8 Supercoppe italiane¹⁴⁶.

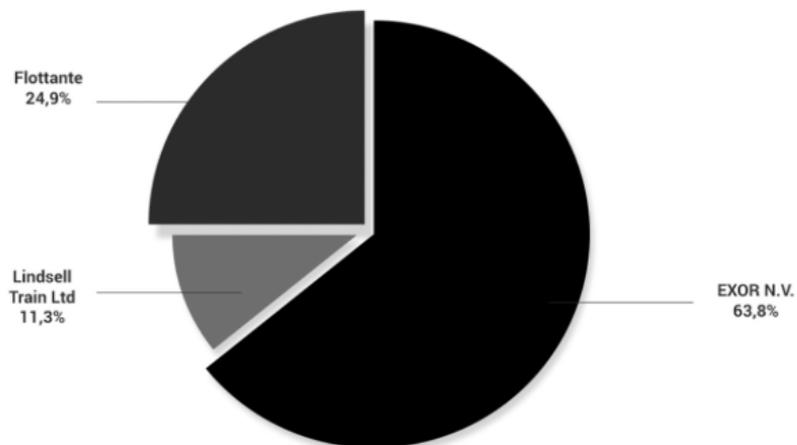
La Juventus adotta un sistema di amministrazione e controllo tradizionale in cui le competenze vengono ripartite tra l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

La società è controllata da *EXOR N.V.*, società quotata presso Borsa Italiana S.p.A. con sede ad Amsterdam, che detiene il 63,8% del capitale; *EXOR N.V.* è una delle principali società di investimento europee ed è controllata dalla *Giovanni Agnelli B.V.*

Al 24 ottobre 2019 l'azionariato della Juventus Football Club S.p.A. risulta essere il seguente:

- *EXOR N.V.* (63,8%);
- *Lindsell Train Ltd* (11,3%);
- flottante (24,9%).

Fig. 4.5.1 – Azionariato Juventus



Fonte: sito ufficiale Juventus

¹⁴⁶ Informazioni tratte da: www.juventus.com

4.6 – L'Allianz Stadium

In Italia, un esempio emblematico di stadio di proprietà e polifunzionale è rappresentato dall'*Allianz Stadium* e dall'annesso *Juventus Village*, realizzati a partire dal 2009 e conclusi nel 2011.

Il luogo dove sorge lo stadio della Juventus è quello che ha ospitato lo stadio comunale *Delle Alpi*, realizzato in occasione dei mondiali di calcio *Italia 90*. Nonostante si trattasse di uno tra gli impianti più recenti costruiti in Italia, lo stadio si mostrò ben presto non rispondente ai requisiti richiesti ad un moderno stadio di livello internazionale, sia per l'eccessiva distanza esistente tra gli spalti ed il campo di gioco (dovuta alla presenza di una pista di atletica), sia per l'inadeguatezza del livello di confort, di sicurezza e di dotazione di servizi di vario genere destinati ai tifosi. Inoltre, il *Delle Alpi* si era rivelato economicamente insostenibile a causa dei costi di manutenzione, in particolare della copertura e del manto erboso.

Il nuovo stadio viene pensato e progettato per esaltare la funzionalità sportiva e le performance agonistiche della squadra e, allo stesso modo, per innalzare il livello qualitativo dell'intrattenimento dei tifosi, ottenuto massimizzando la vicinanza degli spalti dal campo di gioco, elevando gli standard tecnologici e di sicurezza a supporto dello svolgimento delle partite ed offrendo una serie di servizi di ristoro di qualità e commerciali, fruibili anche al di fuori degli orari di svolgimento delle partite.

La sua capienza si attesta a 41.475 posti; 4 mila posti sono ubicati immediatamente ai bordi del terreno di gioco (tipologia premium). All'interno dello stadio sono state, inoltre, realizzate 275 postazioni per la stampa, 64 skybox e 4 suite.

La scelta dimensionale del nuovo stadio giunge all'esito di un'indagine di mercato volta ad evidenziare le aspettative e le aspirazioni dei tifosi, rivolte a dare priorità al massimo godimento dello spettacolo sportivo. Una seconda analisi, di tipo statistico, utilizzata per il dimensionamento dello stadio, evidenziò l'indice di saturazione media dello stadio torinese registrato nei dieci anni precedenti. Ciò permise di comparare i costi di costruzione con la stima dei ricavi (mettendo a confronto tre ipotesi dimensionali differenti), determinando la scelta dimensionale di 41 mila posti in ragione del miglior rapporto costi/benefici.

Per la realizzazione dello Juventus Stadium, l'investimento complessivo è risultato pari a 155 milioni di Euro, così articolato:

- 115 milioni di per la costruzione dello stadio, comprensivi dei costi di demolizione parziale del vecchio impianto, e del *J Museum*, primo museo calcistico ufficiale della squadra;
- 25 milioni per la copertura dei costi di acquisizione dei diritti di superficie;
- 15 milioni per far fronte agli oneri di urbanizzazione.

Le fonti di finanziamento per la copertura dell'investimento sono state individuate nel seguente modo:

- Un prestito di 60 milioni di Euro (pari al 40% del valore dell'investimento totale), acceso presso l'Istituto per il Credito Sportivo;
- La cessione dei diritti esclusivi di titolazione dello stadio, al Gruppo *Sportfive*, per un importo minimo garantito di 75 milioni di euro. La cessione dei *naming rights* dello stadio ha condotto, dal mese di giugno 2017, alla ridenominazione dello stadio in *Allianz Stadium*, in base ad un accordo, ad oggi, vigente fino al 30 giugno 2030.
- La cessione dell'area destinata a finalità commerciali (centro commerciale adiacente allo stadio), comprensiva del progetto, dei contratti, delle autorizzazioni commerciali e dei permessi di costruire, per un corrispettivo di 20 milioni di euro. La cessione dell'area destinata ad attività commerciali ha dato luogo alla costruzione di un centro commerciale denominato "Area12", in onore del dodicesimo uomo in campo (il tifoso). Sviluppato su una superficie di vendita di 19.500 metri quadrati, il centro ospita un ipermercato ed una galleria commerciale con 60 negozi.

Oltre al *J Museum*, l'impianto è dotato del *J Medical*, centro medico per la cura e la prevenzione della prima squadra, maschile e femminile, e del settore giovanile (ma aperto anche al pubblico per alcune specifiche prestazioni sanitarie), nonché dello *Juventus Megastore* per la vendita dei prodotti firmati dalla società bianconera.

Successivamente alla realizzazione dell'*Allianz Stadium* e degli insediamenti ad esso complementari, prima descritti, a partire dal 2015, si è dato luogo alla realizzazione, nell'area ad esso limitrofa denominata "Continassa", dello Juventus Village: un insediamento costituito da una serie di edifici direzionali, commerciali e servizi di vario genere, a destinazione privata.

Il progetto di trasformazione e riqualificazione dell'area ha consentito di realizzare: un centro di allenamento per la prima squadra e del Centro Media (*Juventus Training & Media Center*), la nuova sede societaria di Juventus, realizzata all'interno della seicentesca Cascina Continassa (fatta oggetto di un intervento di un restauro radicale), un albergo (*J Hotel*), una Scuola Internazionale ed un *Concept Store* destinato ad attività di intrattenimento, ristorazione, *wellness* e *retail*.

La gestione diretta, a partire dal 2011, del nuovo stadio patrimonializzato ha comportato una variazione significativa delle performance economico-finanziarie della società bianconera, ed allo stesso tempo di profonde modifiche all'assetto organizzativo. Queste ultime hanno riguardato un aumento considerevole delle risorse umane impiegate sia nei *matchday* che nelle attività di intrattenimento e fruizione dei servizi offerti nell'arco dell'intera settimana, ma anche nella funzione coordinativa e direzionale delle attività affidate all'esterno (quali i servizi di catering, manutenzione, pulizia, ecc.), nonché in termini di marketing.

La presenza di attività sette giorni su sette ha infatti richiesto una dotazione organica adeguata a garantire l'offerta dei servizi *hospitality* ed il ricorso a personale esterno, a chiamata, a supporto alla gestione dei flussi ed all'erogazione dei servizi, in occasione dello svolgimento dei match.

Al fine di guidare ed indirizzare l'attività dei *contractor* esterni, il modello organizzativo ha previsto un'apposita "direzione stadio" articolata in sezioni:

- "Events", dedicata all'organizzazione degli eventi *non matchday*, oltre che alla gestione delle manifestazioni sportive;
- "Facilities & Maintenance", avente la responsabilità delle manutenzioni;
- "Operations and Security", per la verifica degli standard di sicurezza e supervisione delle condizioni di accesso e deflusso dall'area stadio, specie nelle giornate in cui si svolgono le partite di calcio;
- "Stadium Marketing and Sales", dedicata alla gestione delle politiche di prezzo dei biglietti per l'accesso allo stadio.

I ricavi totali generati nella prima stagione di gestione dell'*Allianz Stadium* sono stati pari a 213,8 milioni di Euro, a fronte dei 172 milioni della stagione 2010-2011. Si tratta di un valore che nelle stagioni successive, 2012-2013 e 2013-2014, ha registrato un trend positivo, portandosi rispettivamente a 283,8 e 315,8 milioni di Euro.

La composizione dei ricavi, nella prima stagione 2011-2012, è stata la seguente: 90,6 milioni di Euro da diritti di *broadcasting*; 53,5 milioni dalle attività commerciali; 31,8 milioni dalla vendita dei biglietti d'ingresso ed abbonamenti; 37,9 milioni da altri introiti.

Per quanto riguarda in particolare i ricavi determinati dal ticketing ed abbonamenti, va annotato che già dalla prima stagione l'*Allianz Stadium* ha registrato una saturazione media dei posti disponibili pari al 95%, in ragione della maggiore attrattività esercitata sui tifosi, che ha peraltro consentito di incrementare il prezzo medio del biglietto standard, rispetto alle stagioni precedenti, del 40%¹⁴⁷.

4.7 – Analisi dei ricavi e strategia del club

Come riporta il sito ufficiale della società, le principali fonti di ricavo della Juventus derivano:

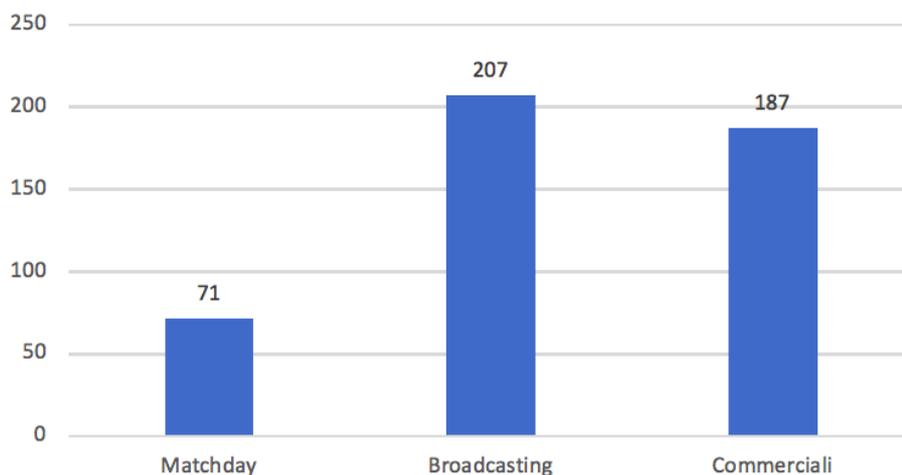
- dall'attività di licenza dei diritti televisivi e media (in relazione alle competizioni disputate);
- dalle sponsorizzazioni;
- dai ricavi da stadio e da amichevoli;
- dalle attività di direct retail, di e-commerce e di licenza di marchio per la realizzazione di prodotti, nonché dalla commercializzazione di ulteriori servizi ai propri tifosi;

¹⁴⁷ Informazioni e dati tratti da: V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017, p, 173, 176, 180, 184, 185, 188, 189.

- dalla gestione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori¹⁴⁸.

Gli ultimi dati disponibili sono relativi ai proventi della società per la stagione sportiva 2018/19:

Fig. 4.7.1 – Ricavi Juventus 2018/19 (mln €)



Fonte: sito ufficiale Juventus

Il Piano di Sviluppo che definisce le strategie per la gestione del club è costituito da tre punti fondamentali, riportato dalla società nel proprio sito ufficiale:

- *mantenimento della competitività sportiva*: il Piano prevede l'attuazione di campagne trasferimenti caratterizzate da un'attenta e disciplinata gestione delle operazioni di investimento e disinvestimento, con l'obiettivo di mantenere un adeguato livello qualitativo della rosa e garantirne nel tempo il necessario ricambio generazionale;

- *incremento dei ricavi operativi e della visibilità del brand Juventus nei mercati internazionali*: espandere le partnership del club sia a livello globale che a livello regionale in tutti i settori economici, in considerazione dell'elevato numero di fan (4° club per numero di tifosi al mondo) che supportano la società;

- *consolidamento dell'equilibrio economico e finanziario*: attuare un modello di crescita sostenibile che consenta di mantenere standard elevati di risultati sportivi, senza pregiudicare l'equilibrio economico e finanziario della società.

Un dato interessante riguardo la Juventus emerge dal report di KPMG "The European Elite 2020", secondo cui la popolarità del club è cresciuta in modo rilevante in tempi recenti,

¹⁴⁸ Da: www.juventus.com

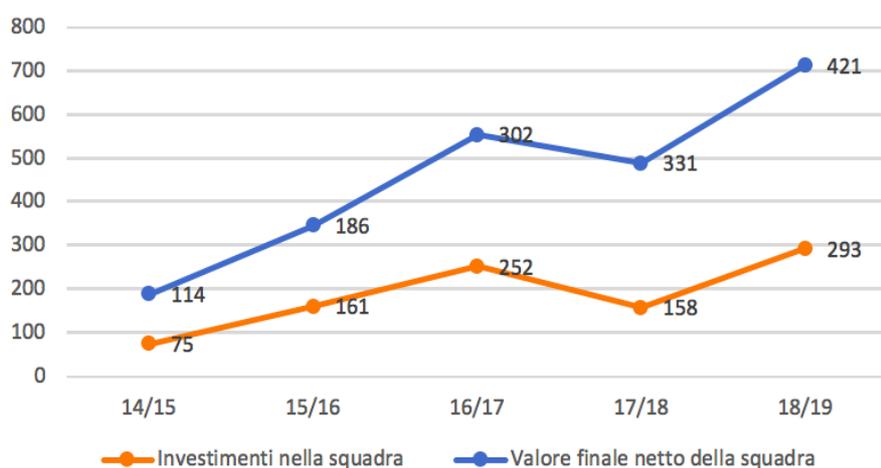
come testimonia l'aumento del 191% in quattro anni di *followers* sui social media, raggiungendo il 4° posto nella classifica generale di club più seguiti. A ciò ha contribuito, oltre al rinnovamento del logo della società nel 2017, l'arrivo di Cristiano Ronaldo nell'estate 2018; basti pensare che, dall'arrivo del portoghese, la crescita registrata su *Instagram* da parte del club ha raggiunto un +300%.

Il documento riporta anche il valore totale stimato della Juventus in 1.735 milioni di Euro, in crescita del 12% e corrispondente all'11° posto della classifica generale (perdendo una posizione rispetto alla stagione precedente).

Secondo quanto riportato dal "*The European Champions Report 2020*" di KPMG, inoltre, il valore di mercato dei Campioni d'Italia al 1° gennaio 2020 si attesta a 859 milioni di Euro; i tre giocatori che hanno un valore stimato più alto sono Matthijs de Ligt (89 milioni), Cristiano Ronaldo (86 milioni) e Paulo Dybala (85 milioni). Nel documento vengono riportati, oltre ai ricavi totali (in crescita del 16% rispetto all'anno precedente), i costi totali del personale, che si attestano a 327.8 milioni di Euro con un rapporto tra costo del lavoro e ricavi operativi del 71%, ed il risultato lordo e quello al netto delle tasse, entrambi negativi (-26.9 milioni e -39 milioni di Euro). La media di spettatori, secondo KPMG, è di 39.193 spettatori ed il tasso di utilizzo dello stadio risulta del 96%.

Il report traccia anche l'evoluzione degli investimenti della Juventus nella squadra e nel valore finale netto della squadra stessa nelle ultime cinque stagioni:

Fig. 4.7.2 – Investimenti e valore finale netto della squadra dal 14/15 al 18/19 (mln €)



Fonte: *The European Champions Report 2020 KPMG*

La principale voce che ha trainato la crescita degli introiti della società è quella dei ricavi commerciali, in aumento del 30%, in cui i proventi da merchandising hanno raggiunto 44 milioni di Euro con un incremento del 58% su base annua; ciò si deve senza dubbio all'acquisto di Cristiano Ronaldo ma anche all'attuazione di strategie per migliorare la

vendita dei prodotti ufficiali del club e per espandere il marchio Juventus (un esempio è la collaborazione con il brand *Palace* per la realizzare un'edizione limitata della maglia ufficiale); un ulteriore aumento è prevedibile anche grazie ad un incremento di 25 milioni di Euro dell'attuale accordo di sponsorizzazione in essere con *Jeep*, che ora ammonta a 42 milioni di Euro all'anno.

Il club ha anche segnalato l'intenzione di aumentare la propria presenza in Asia, aprendo una filiale a Hong Kong, firmando una partnership esclusiva con *Konami* e un'estensione della partnership globale con *Linglong Tyre* con sede in Cina¹⁴⁹.

I ricavi da sponsorizzazioni, inoltre, hanno beneficiato di un bonus di 15 milioni di Euro fornito come anticipo da *Adidas*, con cui la Juventus ha stipulato un contratto di 8 anni e valido dalla stagione 2019/20, del valore di 51 milioni di euro a stagione.

I ricavi da *broadcasting* sono aumentati solo leggermente (3% su base annua) grazie a un nuovo ciclo di distribuzione UEFA più remunerativo, che è stato però parzialmente compensato da una diminuzione delle entrate nazionali da diritti tv dei bianconeri (a causa di un nuovo sistema di distribuzione in Serie A).

Gli introiti da *matchday* sono aumentati del 25% rispetto alla stagione precedente, raggiungendo 71,5 milioni di Euro.

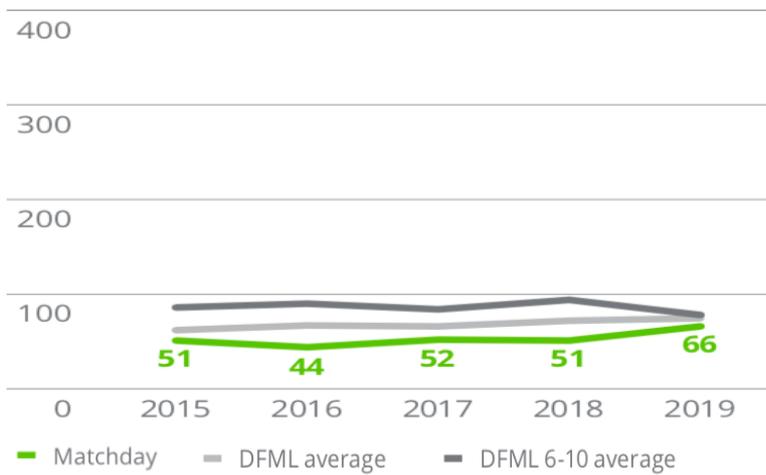
Tuttavia, il club ha registrato un peggioramento di 20,7 milioni di Euro delle perdite, che raggiungono -39,9 milioni di Euro. Questo risultato negativo è dato in gran parte dall'incremento dei costi del personale (+ 27%) e degli ammortamenti (+39%), come diretta conseguenza degli investimenti effettuati per il rafforzamento della rosa (soprattutto per l'arrivo di Cristiano Ronaldo); la società ha attenuato l'aumento dei costi principalmente grazie a circa 127,1 milioni di Euro di introiti derivanti dalla gestione dei calciatori. Inoltre, a febbraio 2019 il club ha emesso un'obbligazione societaria non convertibile per un totale di 175 milioni di Euro, con lo scopo di fornire alla società le risorse finanziarie per le sue operazioni.

Come riporta *The European Champions Report 2020* di *KPMG*, alla luce di questi obiettivi, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di aumentare il capitale sociale entro il 30 settembre 2020, per un importo massimo complessivo di 300 milioni di Euro. L'aumento di capitale è finalizzato a finanziare investimenti per mantenere la competitività sportiva (vedi gli acquisti effettuati per rafforzare la rosa), supportare la strategia commerciale volta ad aumentare i ricavi e la visibilità del marchio Juventus sui mercati internazionali e consolidare il patrimonio della società.

¹⁴⁹ Da: *Deloitte Football Money League 2020*

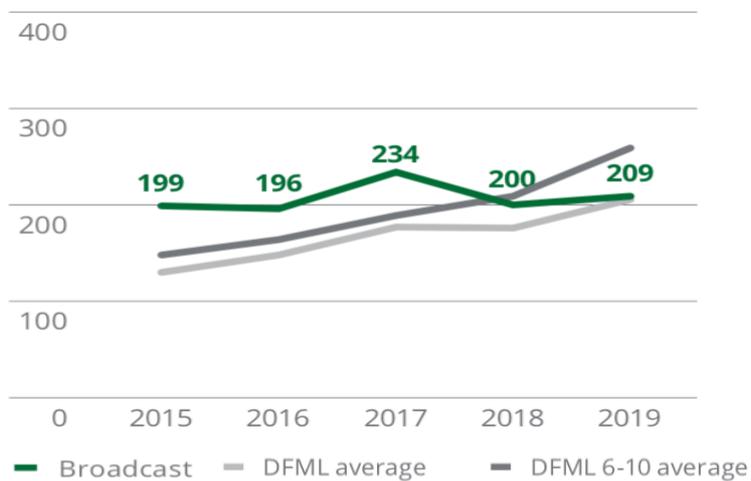
L'evoluzione dei ricavi dei bianconeri degli ultimi 5 anni viene rappresentata nei seguenti grafici:

Fig. 4.7.3 – Ricavi da *matchday* Juventus 2015-2019 (mln €)



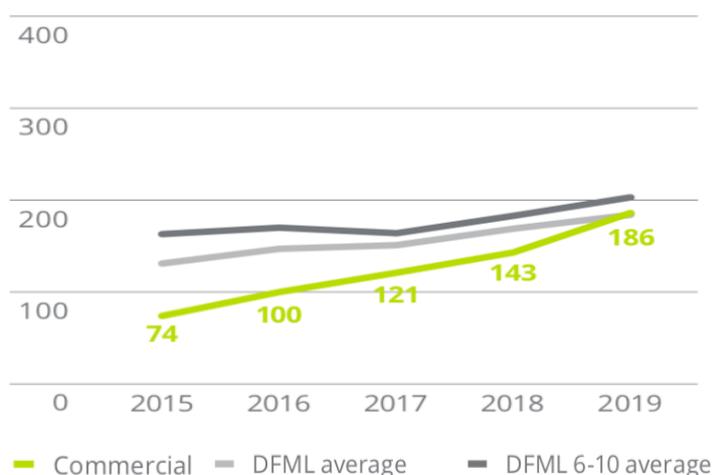
Fonte: *Deloitte Football Money League 2020*

Fig. 4.7.4 – Ricavi da diritti televisivi Juventus 2015-2019 (mln €)



Fonte: *Deloitte Football Money League 2020*

Fig. 4.7.5 – Ricavi commerciali Juventus 2015-2019 (mln €)



Fonte: Deloitte Football Money League 2020

4.8 - Conclusioni

Dall'analisi svolta nell'elaborato si osserva che i Paesi europei in cui le società calcistiche sono in mano ad un azionista di maggioranza sono l'Inghilterra e l'Italia, dove il modello chiuso di gestione caratterizza la totalità delle squadre dei rispettivi campionati; in Francia la percentuale di club del massimo campionato nazionale detenuti da una proprietà di maggioranza si attesta all'85%, mentre in Germania ed in Spagna, dove è invece diffuso il modello aperto, tale percentuale scende al 22% ed al 55%.

In merito alle funzioni dei manager all'interno delle società calcistiche, si può affermare che l'adozione del modello aperto non pregiudica la possibilità di affermazioni da parte di qualificate e competenti figure manageriali che coordinano le strategie del club; difatti, nelle grandi polisportive collettiviste come il Bayern Monaco ma anche nelle *public company* inglesi, i manager hanno un ruolo centrale nel definire le politiche societarie.

Il campionato europeo che si pone al vertice per quanto riguarda i ricavi totali generati si conferma la Premier League, che conta 8 club nei primi 20 nella classifica stilata da *Deloitte* sui club con i fatturati più elevati d'Europa; un esempio concreto è rappresentato dal Tottenham, primo club londinese per fatturato, che ha beneficiato sia di dell'incremento dei ricavi da *broadcasting* e delle entrate commerciali sia della costruzione del moderno stadio *Tottenham Hotspur Stadium*.

I dati che emergono dall'*Annual Review of Football Finance 2020* di *Deloitte* confermano il primato del campionato inglese in tutte e tre le tipologie di introiti; in particolare emerge

un distacco molto netto dagli altri campionati per quanto riguarda i proventi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi (3.459 milioni di Euro, a fronte dei 1.831 milioni della Spagna, secondo Paese per entrate da *broadcasting*). Dai diritti televisivi, le società calcistiche inglesi traggono risorse fondamentali che sono state utilizzate negli anni per ammodernare o costruire i propri stadi, che risultano dotati di elevati standard di sicurezza ed accessibili alle famiglie. Il raggiungimento di tali livelli di sicurezza è stato raggiunto grazie all'intervento del governo inglese di Margaret Thatcher che ha arginato in modo efficace le violenze degli hooligans; ciò è avvenuto grazie all'attuazione delle disposizioni contenute nel documento chiamato *Taylor Report*, in cui vi erano raccomandazioni specifiche per il contrasto alla violenza negli stadi. Grazie all'attuazione di tali raccomandazioni ed agli ingenti finanziamenti del governo, gli impianti inglesi sono stati convertiti in centri polifunzionali che hanno garantito ai club la possibilità di diversificare ed aumentare le proprie entrate, attraverso lo sviluppo di una serie di attività economiche all'interno degli impianti e nelle aree circostanti. Dai dati emerge, infatti, che i club di Premier League risultano i primi anche per quanto riguarda i ricavi da *matchday* (776 milioni) e commerciali (1.616 milioni).

Riguardo la Bundesliga, nonostante il record europeo per numero medio di spettatori, una voce fondamentale è rappresentata dai ricavi commerciali (1.382 milioni), superiori a quelli delle squadre spagnole e secondi solo a quelli della Premier League. I ricavi da *matchday*, spinti dall'elevato livello di sicurezza e *comfort* degli impianti e dalle politiche di prezzo vantaggiose per i tifosi, sono sostanzialmente allo stesso livello di quelli della Liga spagnola; ciò evidenzia la strategia adottata dai club tedeschi per garantire un alto grado di soddisfazione ai supporter e di conseguenza volta alla massimizzazione delle entrate commerciali e dei proventi derivanti dagli sponsor, attratti dall'elevato numero di sostenitori delle squadre della Bundesliga.

La situazione degli impianti sportivi italiani presenta ancora un gap importante con la realtà dei maggiori campionati europei; in Italia la stragrande maggioranza degli stadi calcistici è di proprietà comunale e ciò comporta innanzitutto elevati costi di gestione che devono essere sostenuti dai club, oltre all'impossibilità di sfruttare ricavi derivanti da un accordo di cessione dei *naming rights*; si pensi, inoltre, al fatto che un impianto privato consente di realizzare zone commerciali, sale per convegni, aree *hospitality* che permettono alle società di diversificare ed aumentare notevolmente i propri ricavi, come dimostra il caso dell'*Allianz Stadium*, oltre che ad aumentare l'affluenza media sugli spalti.

Molti impianti sportivi italiani, essendo datati e non all'avanguardia, presentano ancora problemi importanti, come ad esempio l'offerta di servizi di livello medio-basso, la mancanza di servizi diversificati rispetto all'evento calcistico, la scarsa manutenzione, l'assenza di adeguate strutture logistiche ecc....

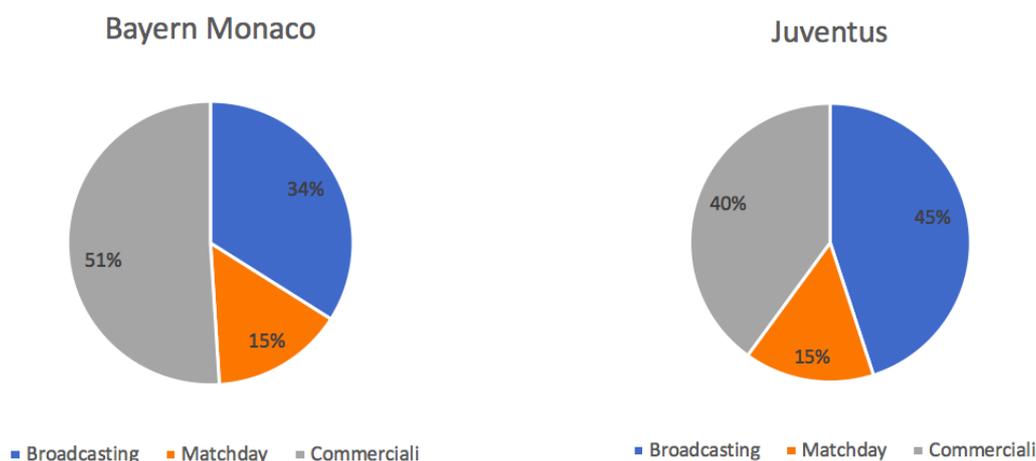
In merito all'analisi dei due casi, dal report *The European Champions Report 2020* di KPMG si evince la rilevanza dei ricavi commerciali del Bayern Monaco in rapporto ai proventi operativi totali del club (51%); per i campioni d'Europa, inoltre, le entrate da *matchday* si attestano al 15% del totale, mentre i ricavi da *broadcasting* rappresentano circa un terzo degli introiti (34%). La Juventus, invece, ha ottenuto entrate da attività commerciali per il 40%, quindi per una quota inferiore rispetto a quella del Bayern Monaco ma comunque significativa, mentre i ricavi da stadio costituiscono il 15% e quelli dalla vendita dei diritti televisivi il 45%, una percentuale molto rilevante.

La strategia portata avanti dai campioni d'Italia si basa: su una gestione attenta dal punto di vista finanziario delle operazioni di calciomercato che consenta al club di mantenere la qualità della rosa per assicurare un adeguato ricambio generazionale e di garantire la competitività della rosa stessa; sulla volontà di incrementare i ricavi operativi e legati al brand Juventus attraverso l'espansione delle partnership commerciali; sull'attuazione di un modello di crescita sostenibile dal punto di vista economico-finanziario.

Tra i punti chiave del modello di business adottato dal Bayern Monaco vi è la responsabilità finanziaria, che consiste nella capacità di contenere i costi in relazione all'ammontare dei ricavi generati e che ha consentito al club campione d'Europa e di Germania di generare, nell'ultima stagione, un utile netto di 42.7 milioni di Euro, a differenza della Juventus, che ha registrato una perdita di 39 milioni di Euro. Tra le spese sostenute, a pesare molto nelle casse dei bianconeri sono i costi del personale, che rappresentano il 71% dei ricavi operativi, a fronte del 54% registrato dal Bayern Monaco.

Tra gli altri punti di forza dei campioni tedeschi, possono essere citate la qualità del settore giovanile (favorita dal sistema tedesco delle *Academy*), lo stretto rapporto della società con i propri sponsor, alcuni dei quali (*Adidas, Audi e Allianz*) sono soci di minoranza ed il forte legame con i tifosi, impegnati in un dialogo costante con i tifosi, che, in ragione del loro numero, consentono al club di acquisire un notevole potere contrattuale verso gli sponsor.

Di seguito vengono rappresentati i grafici con le percentuali dei ricavi ottenuti nella passata stagione dai due club:



Non si riscontra un'influenza della governance per quanto riguarda la percentuale dei ricavi da *matchday*; le due squadre partecipano entrambe alla competizione europea più importante (la Champions League) e ciascuna è dotata di uno stadio di proprietà che risponde pienamente ai livelli qualitativi e di sicurezza richiesti dall'UEFA. I dati sono, difatti, omogenei in termini di incidenza dei proventi da stadio sul totale dei ricavi.

Dal punto di vista dei ricavi commerciali, si può affermare che la Juventus, essendo un *asset* del gruppo industriale di proprietà della famiglia Agnelli, rappresenta una squadra calcistica che diventa un veicolo di penetrazione verso nuovi mercati da parte del gruppo industriale stesso; l'appartenenza del club al gruppo *EXOR N.V.* si riflette anche sulla dinamica delle sponsorizzazioni, come testimonia il fatto che sulla divisa ufficiale dei bianconeri il *main* sponsor sia *Jeep*, azienda automobilistica controllata da *Fiat Chrysler Automobiles*, di cui *EXOR N.V.* detiene il 28.55% delle azioni¹⁵⁰. Un altro aspetto rilevante è costituito dall'investimento effettuato dalla società per l'acquisto di Cristiano Ronaldo nell'estate 2018, al fine di incrementare i propri ricavi commerciali e penetrare in nuovi mercati; dai dati emerge infatti una crescita notevole di tali ricavi, che dai 143 milioni della stagione 2017/18 aumentano a 186 milioni della stagione successiva. Tale operazione, oltre ai riscontri positivi in termini di sviluppo dei proventi commerciali, è stata effettuata dal club torinese al fine di aumentare la competitività della rosa e quindi anche verso un miglioramento del risultato sportivo. È quindi possibile affermare che questa particolare voce di ricavi risenta dell'influenza del modello di governance adottato.

Per quanto concerne il Bayern Monaco, l'incidenza significativa dei ricavi commerciali sul totale (51%), ovvero delle sponsorizzazioni e dei proventi ottenuti dalle attività commerciali, soprattutto dal merchandising, può essere ricondotta all'appartenenza ad un modello di governance aperto tipico del calcio tedesco e quindi incentrato sulla partecipazione attiva dei tifosi; ciò è testimoniato dal fatto che il club è, insieme a Barcellona e Paris Saint-

¹⁵⁰ www.exor.com

Germain, uno dei tre soli club che hanno superato quota 300 milioni in termini di attività commerciali.

Per ciò che riguarda invece i proventi da *broadcasting*, nel caso della Juventus essi vanno a costituire una parte più rilevante del totale dei proventi rispetto al Bayern Monaco, in cui essi incidono per il 34% a fronte del 45% dei bianconeri. La riproduzione dei diritti di trasmissione televisiva rappresenta per la Juventus non solo una fonte di ricavo derivante dalla cessione dei diritti stessi ma anche un meccanismo di pubblicizzazione e quindi finalizzato ad aumentare la visibilità del proprio marchio nei mercati internazionali, nell'ottica della strategia perseguita dal club.

Il Bayern Monaco ha registrato una crescita molto importante dei ricavi da diritti televisivi, che si attestano a 211 milioni di Euro nella stagione 2018/19 (+34 milioni su base annua), grazie soprattutto all'aumento complessivo di tali proventi da parte dei club della Bundesliga (+19%).

Tuttavia, la tipologia di modello di governance dei club, a parere di chi scrive, non sembra influire particolarmente su queste entrate, in quanto essi sono legati principalmente all'attrattività e all'*appeal* internazionale di ciascun campionato e non ai modelli di gestione che caratterizzano le squadre che vi appartengono.

Bibliografia:

- G. TEOTINO, M. UVA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, 2012
- M. LACCHINI, R. TREQUATTRINI, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012
- J.C. CATALIOTTI, T. FABRETTI, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015
- N. CORVACCHIOLA, G. FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*, Cesi Professionale, 2012
- S. CHERUBINI, *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, 2015
- F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, 2008
- V. PUGLISI, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017
- G. ANTONUCCI, *Governance e management del "sistema sport"*, Rirea, 2015
- E.F. GIANGRECO, *Il marketing e la comunicazione nello sport*, Franco Angeli, 2013
- M. DI TERLIZZI, *Stadi da leggenda. Viaggio nelle grandi arene che hanno fatto la storia del calcio*, Società Editrice Milanese, 2014
- M. MARIANELLA, *Dove ti porta il calcio*, Mondadori, 2015
- M. BELLINAZZO, *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi, 2015
- B. MAZZA, N. BORTOLETTO, *Tempo libero e spazi dello sport. Italia – Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, 2006
- A. DI MAJO, *I diritti audiovisivi nello sport. La normativa e il mercato in Italia e in Europa*, Giappichelli Editore, 2019
- D. ZANCHI, *Diritto e pratica dei trust. Profili Civilistici*, Giappichelli Editore, 2016
- G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, FrancoAngeli, 2011

- R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore, 2009
- C. GUARNA, *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*, Aracne, 2017
- D. NUMERATO, *Football Fans, Activism and Social Change*, Routledge, 2018
- B. GARCIA, J. ZHENG, *Football and Supporter Activism in Europe: Whose Game Is It?*, Palgrave Macmillan, 2017
- A.DE MARTINI, *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Sports Law and Policy Centre, Fasciolo 2/2013
- J. BADIOLA, *Il "Club elemental" e la "Sociedad Anonima Deportiva" in Spagna*, Il Mulino - Rivisteweb, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2, dicembre 2005
- G.D. TIRRITO, *Il modello inglese: il calcio business*, Analisi Giuridica dell'Economia Fascicolo 2, Il Mulino – Riviste web, 2005
- E. ALBANESE, V. MASSONE, *Si fa presto a dire stadio*, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2, Il Mulino – Riviste web, 2005
- M. RANIERI, *Calcio e diritti televisivi: il ruolo della Tv nella competizione sportiva ed economica*, Analisi Giuridica dell'Economia, Il Mulino – Rivisteweb, Fascicolo 2, 2005
- R. MURA, C. BUSCARINI, *La "buona" governance ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport*, Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport 1, 2014
- R. FAVELLA, *Il modello societario partecipativo del Barcellona FC è esportabile in Italia?*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VI, Fasc. 2, 2010
- M. LAI, *Dal Fair Play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 1, 2012
- G. M. CIAMPAGLIA, *"La creazione del valore nelle società di calcio"*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, 2013
- F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIOLINI, *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 2, 2007
- R. TAVELLA, *Il romanzo della grande Juventus*, Newton Compton Editori, 2019

Sitografia:

- *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, Rassegna di diritto ed economia dello sport, Edizioni scientifiche italiane, anno XIV, n.1/2019
- A. DE MARTINI, *L'azionariato popolare: un approfondimento su una forma di partecipazione alla vita del club sportivo*, CSR Sport (www.csr sport.it)
- *Il Sole 24 Ore*, Davide Mancino, "Le spese per i trasferimenti e stipendi dei calciatori sono davvero fuori controllo?", 5 agosto 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Carlo Festa, "Milan, allo studio il modello azionario e di business del Bayern Monaco", 5 ottobre 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Marcello Frisone, "Calcio: i tifosi più numerosi sono quelli tedeschi, seguiti da quelli inglesi. Italiani in "testa" con l'Inter", 18 aprile 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Marzio Bartoloni, "Tifosi soci della propria squadra: così l'Italia apre al modello Barcellona", 14 giugno 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Marco Bellinazzo, "Calcio italiano, nel 2018 plusvalenze tornate al livello della "bolla" del 2002", 1° marzo 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Marco Bellinazzo, "Ecco come frenare gli abusi: plusvalenze da "sterilizzare" al 25% del fatturato (una proposta per Uefa e Figc)", 8 settembre 2019
- *Il Sole 24 Ore*, Gianni Dragoni, "Calcio italiano: la grande bolla delle plusvalenze", 10 luglio 2019
- Report Calcio FIGC 2019
- www.fcbayern.com
- : www.forbes.com
(Manuel Veth, Alphonso Davies: \$88 Million Evaluation Highlights Bayern Munich's Roadmap to Success, 16 settembre 2020)
- *Annual Review of Football Finance 2020*, Deloitte
- *Deloitte Football Money League 2020*
- *The European Elite 2020*, KPMG

- *The European Elite 2019*, KPMG
- *The European Champions Report 2020*, KPMG
- *Il boom delle plusvalenze in A. 2,7 miliardi in 5 anni*, La Gazzetta dello Sport, 2019
<https://www.gazzetta.it/plusvalenze/index.html>
- *La Gazzetta dello Sport*, Marco Iaria, *Serie A, la bolla delle plusvalenze: 2,7 miliardi in 5 anni, è record in Europa. Ma quante sono vere?*, 28 agosto 2019
- *La Gazzetta dello Sport*, Matteo Nava, *“Pordenone, che vittoria! Più di 2 milioni di euro di raccolta fondi”*, 20 giugno 2019
- Risoluzione del Parlamento europeo del 29 marzo 2007 sul futuro del calcio professionistico in Europa, www.europarl.europa.eu
- www.communityfootball.it
<https://communityfootball.it/2019/09/23/rete-italiana-tifosi-che-promuove-calcio-della-gente/>
- www.startingfinance.it
<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/calcio-tifosi-azionariato-popolare/>
- www.communityfootball.it
<https://communityfootball.it/2019/09/11/supporters-trust-lo-spirito-e-i-principi-fondanti-dellattivita-associativa/>
- www.sportbusinessmanagement.it
<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/il-modello-dei-supporters-trust-in.html>
- *Supporters Direct Europe Position Paper. Il cuore del gioco: perché i supporters sono vitali per migliorare la governance del calcio*
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n.191 del 16/08/2019
- Sito ufficiale A.C. Prato
<https://www.acprato.it/file/comunicatosociacprato.pdf>
- www.pordenonecalcio.com, sezione “Progetti”
- www.myroma.it
- <https://giocopulito.it/myroma-tra-passato-presente-e-le-sfide-per-il-futuro-unitisipuo/>

- Bilancio Integrato FIGC – 2018

- Sito web FIGC, sezione Mission e Governance

<https://www.figc.it/it/federazione/mission-e-governance/identita-e-missione/>

- Sito web FIGC, sezione Norme, Statuto della FIGC

<https://www.figc.it/it/federazione/norme/statuto-della-figc/>

- Sito web FIGC, Sezione Giovani

<https://www.figc.it/it/giovani/sgs/composizione-settore-giovanile-e-scolastico/chi-siamo/>

- Sito web Lega Serie A, Sezione Statuto-regolamento vigente

http://www.legaseriea.it/assets/legaseriea/pdf/LEGA_STATUTO_REGOLAMENTO_VIGENTE_20180319.pdf

- www.sport.sky.it

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/09/12/plusvalenze-minusvalenze-cosa-sono>

- www.juventus.com

- www.exor.com