

Dipartimento
di GIURISPRUDENZA

Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

IL CALCIATORE COME IMPRENDITORE

Prof.ssa FRANCESCA ROMANA ARDUINO

RELATORE

Prof.ssa MARIA FEDERICA IZZO

CORRELATORE

LUCA BUONO
Matr. 147043

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	5
I CAPITOLO – L’IMPRENDITORE: NOZIONE E DISCIPLINA	7
1.1 La nozione	7
1.1.1 L’attività produttiva	8
1.1.2 L’economicità dell’attività	9
1.1.3 La professionalità	10
1.1.4 L’organizzazione	11
1.1.5 La liceità	11
1.2 L’imputazione dell’impresa	12
1.3 Capacità per l’esercizio dell’impresa	13
1.4 Inizio e fine dell’impresa	13
1.5 Natura dell’attività	14
1.6 Dimensioni	16
1.7 Natura del soggetto imprenditore	16
1.8 Statuto dell’imprenditore commerciale: l’evoluzione del sistema	17
II CAPITOLO – ANALISI DEL SETTORE CALCIO	21
2.1 Introduzione: origine e diffusione	21
2.2 Analisi dell’ambiente competitivo: il modello di Porter	25
2.3 Il Fair Play Finanziario (FPF)	28
2.4 Performance del settore ed il vantaggio competitivo: principali fonti di <i>revenues</i>	32
2.4.1 Il vantaggio competitivo nel calcio	34
2.5 L’impatto del Covid-19 sul settore Calcio	35
2.6 La situazione italiana	37
2.6.1 Numeri e statistiche del calcio in Italia	37
2.6.2 Limiti e rischi nel modello di crescita	39
2.7 La governance del calcio	41
III CAPITOLO – I SEGNI DISTINTIVI E LA FUNZIONE MARKETNG	45
3.1 Segni distintivi d’azienda	45
3.1.1 I marchi: caratteristiche, tutela e circolazione	48
3.2 Due casi particolari di proprietà intellettuale nello sport	56
3.3 Funzione marketing e sport: introduzione	58
3.3.1 Il marketing sportivo	58
3.3.2 Il social media marketing nello sport	60
3.4 L’atleta 4.0: da calciatore a <i>influencer</i>	62
IV CAPITOLO – I CALCIATORI IMPRENDITORI: 4 CASI	64
4.1 Il ritiro del calciatore: un futuro da costruire	64

4.2 Quattro casi di (ex) calciatori imprenditori, investitori e manager	66
4.2.1 Zlatan Ibrahimovic	66
4.2.2 David Beckham	70
4.2.3 Arianna Criscione	73
4.2.4 Cristiano Ronaldo	74
CONCLUSIONI	78
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	80

INTRODUZIONE

Quello del calcio è un settore che si è evoluto nel tempo grazie alla passione dei tifosi mai venuta meno ed al processo di diffusione continuo di questo sport. In particolare, il picco di crescita si è avuto con l'avvento delle comunicazioni audiovisive, che hanno permesso una diffusione ancora più omogenea e veloce.

Col tempo il calcio è passato dunque dall'essere un semplice sport ad un asset importante per l'economia di un Paese; un business capace di coinvolgere un numero indeterminato di altri settori economici i cui attori interagiscono reciprocamente alla continua ricerca dell'affare perfetto.

Tra i vari attori presenti ed operanti in questo settore, i protagonisti sono i calciatori: le loro prestazioni sportive rappresentano senza dubbio un asset importante per un club.

I calciatori, però, spinti dalla voglia di mettersi in gioco, o dalla necessità di costruirsi un futuro stabile, si dimostrano sempre più degli astuti businessman o dei manager dalle idee rivoluzionarie.

Ed è proprio quest'ultimo il concetto sul quale si fonda l'intera tesi: il calciatore che diventa imprenditore.

La vita sportiva del calciatore è relativamente breve: ciò pone la necessità per l'atleta di costruirsi quanto prima un futuro che vada anche oltre la carriera sportiva, in modo da non trovarsi impreparato nel momento delicato del ritiro dal calcio giocato.

Lo scopo della tesi è quello di dimostrare come un calciatore possa sfruttare le proprie risorse e competenze, maturate durante la carriera agonistica, e farle emergere in altri settori economici ma non solo: sono molti, infatti, i calciatori che restano legati allo sport che li ha resi famosi e decidono di investire (anche) nel settore del calcio.

Il presente elaborato è strutturato come segue.

Il primo capitolo analizzerà la figura dell'imprenditore e dell'impresa dal punto di vista giuridico. Sarà dunque esaminata la disciplina dell'articolo 2082 del Codice Civile e le relative modifiche che la hanno condotta all'assetto attuale.

Nel secondo capitolo sarà analizzato il settore calcio dal punto di vista economico, ripercorrendo i tratti essenziali dell'evoluzione di questo sport che lo hanno portato a divenire uno dei settori sportivi principali del sistema economico italiano.

In questo modo verrà fornito il contesto in cui i calciatori (futuri imprenditori) acquisiscono le proprie risorse e competenze.

Si vedrà, inoltre, come l'interesse delle imprese che operano in tale settore non sia più il semplice ottenimento del migliore risultato sportivo possibile, ma si sia spostato verso una gestione economica sostenibile, fondamentale per non far collassare l'intero sistema calcio.

Il terzo capitolo comprenderà sia un'analisi giuridica sia una economica.

Per quanto riguarda la prima, verrà trattato il tema della proprietà intellettuale, con riferimento specifico alla disciplina dei marchi, e della tutela che l'ordinamento italiano offre. Saranno esposti anche due casi molto particolari relativi al calcio.

Tale analisi giuridica farà da spartiacque all'analisi economica della funzione marketing, ormai fondamentale per qualsiasi impresa, tanto più per quelle operanti nel settore calcio.

Nell'ultimo capitolo verranno trattati quattro casi di (ex) calciatori e calciatrici che, grazie allo sfruttamento delle proprie risorse e competenze, hanno messo su un vero e proprio impero economico o intrapreso una carriera manageriale.

I CAPITOLO

1. L'IMPRENDITORE: NOZIONE E DISCIPLINA

1.1 La nozione

Con l'unificazione del diritto civile e del diritto commerciale si è sancita, grazie al Codice civile del 1942, la centralità della figura dell'imprenditore. L'articolo 2082 c.c. offriva già allora una definizione volutamente molto ampia, capace di comprendere figure sensibilmente differenti tra loro. Tale definizione si è poi andata ad ampliare maggiormente col tempo e con i vari interventi normativi dell'UE. Il legislatore vedeva queste figure legate da elementi costitutivi condivisi, e quindi suscettibili di avere, seppur con qualche sfumatura e gradazione, un nucleo essenziale di norme in comune.

Venendo al dettato normativo dell'art. 2082, il Codice individua l'imprenditore in colui che "esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

Si tratta di una definizione che richiama evidentemente il concetto economico di imprenditore, in quanto il legislatore era fortemente influenzato dai diversi orientamenti di influsso economico dell'epoca. Economisti illustri come Jean-Baptiste Say prima e Joseph Shumpeter poi, definiscono gli imprenditori come "attivatori" del sistema economico e che esercitano la propria attività col fine di produrre o scambiare beni e servizi in modo professionale, utilizzando i fattori della produzione e organizzandoli nel processo produttivo. L'imprenditore organizza e definisce la sua politica all'interno dell'impresa, assumendosi il rischio e tutti gli oneri inerenti alla conduzione d'impresa al fine di ottenere un plusvalore economico, ossia una differenza netta positiva tra ricavi e costi. Sebbene possano essere in parte coincidenti, il concetto economico e quello giuridico svolgono due funzioni differenti. È evidente che l'economista analizza la figura dell'imprenditore nella sua posizione di intermediazione tra chi detiene i fattori produttivi e chi domanda i prodotti e i servizi finali, e il ruolo che ha all'interno del sistema economico. Il giurista, invece, mira all'individuazione dei requisiti necessari e sufficienti affinché si possa applicare la disciplina civilistica.

Il Codice non definisce l'impresa, ma pone l'accento più sulla persona che svolge l'attività d'impresa che sull'attività stessa. La definizione data dall'art. 2082 indica una fattispecie e come tale la disciplina ad essa collegata (e quindi una serie di diritti, la determinazione degli obblighi da osservare, i vari divieti e i poteri). Per altro verso, sul piano dell'applicabilità, l'appartenenza al genere imprenditore, costituisce il presupposto affinché si possa "rientrare in una delle specie in cui il genere si articola e per le quali viene dettata la gran parte della disciplina"¹. Il c.d. *statuto generale dell'imprenditore* è quel corpo di norme che si applica indistintamente a qualsiasi imprenditore come definito nell'art. 2082. Comprende al suo interno le norme che si riferiscono all'azienda (artt. 2555-2562 c.c.) e ai segni distintivi (artt. 2563-2574 c.c.), alla disciplina

¹ Presti, Gaetano e Rescigno, Matteo. *Corso di diritto commerciale*. Torino: Zanichelli, 2017, p. 16.

della concorrenza e dei consorzi (artt. 2595-2620) e la legge n. 287/90 relativa alla tutela della concorrenza e del mercato.²

Tuttavia, la disciplina non è uniforme per tutti gli imprenditori; molteplici sono le norme che si applicano solamente ad alcune categorie di imprenditore. Il Codice stesso delinea tale figura attraverso tre criteri distintivi:

- l'oggetto dell'attività esercitata, facendo riferimento all'imprenditore commerciale (art. 2195) e all'imprenditore agricolo (art. 2135);
- la dimensione dell'impresa, distinguendo le figure del piccolo imprenditore (art.2083) e di conseguenza del medio/grande imprenditore;
- la natura giuridica del soggetto che esercita l'attività, evidenziando le figure dell'imprenditore individuale e collettivo da un lato, e privato e pubblico dall'altro.

Ad ogni modo, tali distinzioni non mettono in discussione la nozione generale di impresa, che riesce ad inglobare all'interno di un unico e vasto *genus* ogni singola specie. In generale, possono rivestire la qualità di imprenditore sia persone fisiche sia persone giuridiche e può essere svolta sia in forma individuale che collettiva. La società, infatti, è una delle specie più rilevanti e diffuse nel panorama economico attuale. Anche le associazioni e le fondazioni, così come gli enti pubblici, possono esercitare attività d'impresa. Salvo che una regola sia espressamente derogata o sia riservata ad una sola delle tipologie previste dal Codice, le regole poste a disciplinare le imprese in generale si applicano anche alle singole *species*.

Nonostante la definizione del Codice faccia riferimento alla persona dell'imprenditore, è giusto affermare che viene descritta quella che è l'attività d'impresa. L'esercizio di un'attività economica non è però sufficiente ad integrare automaticamente la fattispecie dell'imprenditore. L'applicazione della disciplina generale (e, a seconda dei casi, di quella riguardante una delle categorie) è riservata a quelle attività economiche che presentino ulteriori particolari caratteristiche. Vanno quindi analizzati i singoli elementi della nozione giuridica di impresa in modo tale da individuare quale sia il minimo necessario affinché venga integrata la fattispecie.

1.1.1 L'attività produttiva

Un elemento centrale nella definizione di impresa è lo svolgimento di un'attività, che non si riduce nell'espletamento di un singolo atto o di più atti non collegati tra loro, quanto, piuttosto, in una serie di atti coordinati e finalizzati alla produzione o alla maggior valorizzazione nello scambio di beni o di servizi. L'impresa è infatti tradizionalmente intesa come un'attività produttiva, creatrice di nuova ricchezza. Ne consegue, inoltre, che restano escluse dall'ambito della nozione di impresa quelle attività di mero godimento, e quindi non finalizzate alla creazione di nuove utilità all'interno del sistema economico: il

² Si applicano, inoltre, a tutti gli imprenditori, alcune disposizioni speciali in materia contrattuale presenti nel quarto libro del Codice civile: ad esempio artt. 1330; 1368, comma 2; 1510, comma 1; 1722, n. 4; 1824, comma 2.

classico esempio è costituito dal proprietario di un immobile che concede un immobile in locazione senza apportare servizi aggiuntivi, come quelli tipici delle attività di Bed & Breakfast.

Dalla definizione del Codice non si ricava espressamente se l'attività produttiva debba essere rivolta al pubblico. In altre parole ci si interroga sulla possibilità che la c.d. impresa per conto proprio possa essere considerata alla stregua dell'imprenditore come inquadrato dall'art. 2082. Sebbene vi siano orientamenti contrastanti e la risposta negativa pare essere quella che prevale³, vi sono alcuni esempi che mettono in discussione tale conclusione. Di conseguenza, sarebbe più opportuno considerare integrata la fattispecie dell'imprenditore al ricorrere dell'*oggettiva riconoscibilità della possibile destinazione al mercato* dei beni o servizi prodotti. Ogni singola componente della nozione giuridica di impresa, infatti, va analizzata tenendo conto delle caratteristiche oggettive dell'attività svolta e non in base alle motivazioni soggettive dell'imprenditore.

1.1.2 L'economicità dell'attività

Il requisito dell'economicità è stato diversamente interpretato dalla dottrina. Sebbene qualsiasi attività volta alla produzione di beni o servizi sia suscettibile di valutazione economica, l'aggettivo "economico" si riferisce alle modalità di attuazione dell'attività d'impresa e si traduce quindi nell'operare con metodo economico, ossia con mezzi di per sé astrattamente idonei a coprire i costi dei fattori della produzione impiegati con i ricavi di gestione: solamente l'attività che sia svolta in modo tale da assicurare l'autosufficienza dell'organizzazione produttiva potrà dunque essere qualificata come impresa. Sulla base di quest'affermazione, vengono quindi escluse dall'applicazione della disciplina prevista tutte quelle attività che sono svolte chiaramente in perdita: esempio tipico è la beneficenza ma anche tutte le erogazioni di servizi pubblici con tariffe politiche che non rispecchiano e mai potrebbero coprire i costi dell'attività svolta. Vi è un'ulteriore questione da affrontare: l'art. 2082 non fa menzione dello scopo di lucro. Se in origine l'orientamento prevalente tendeva a dare rilevanza a questo elemento, col passare del tempo è stato sempre di più estromesso dalla nozione di impresa. Lo scopo di lucro si distingue in lucro oggettivo (e quindi nello scopo di realizzare un avanzo di gestione) e in lucro soggettivo (lo scopo di dividere l'avanzo realizzato tra i titolari dell'attività): nessuno dei due viene espressamente richiamato nella definizione di impresa. Ciò ha permesso di considerare imprese anche quelle attività esercitate sotto forma di associazione (la cui disciplina non permette la distribuzione degli utili di gestione), di cooperativa (ai cui soci sono applicate tariffe tali da non generare un utile) o di impresa pubblica.

Anche le attività non-profit, in tempi recenti, hanno confermato e reso ancora più tangibile l'affievolirsi dello scopo di lucro quale elemento caratterizzante dell'impresa. Anche le ONLUS possono svolgere attività guidate dal metodo economico ed essere, quindi, considerate imprese secondo la definizione dell'art. 2082 c.c. Esse, pur non potendo distribuire eventuali utili tra i partecipanti, esercitano ugualmente un'attività

³ Sulla questione: Montanari, Massimo e Pederzini, Elisabetta. *L'imprenditore e il mercato*. Torino: Giappichelli, 2020, p. 6; Presti, Gaetano e Rescigno, Matteo. *Corso di diritto commerciale*. Torino: Zanichelli, 2017, p. 17; Desana, Eva Raffaella. *L'impresa fra tradizione e innovazione*. Torino: Giappichelli, 2018, p. 42 e ss.

economica di produzione o di scambio di beni o di servizi in via stabile e principale, e sono perciò sottoposte all'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese⁴.

Al contrario, lo scopo di lucro può risultare necessario nel caso in cui l'attività sia svolta nelle forme societarie previste dal Titolo V del Libro V (art 2247 c.c.), le quali richiedono questo elemento in ragione della causa contrattuale.

Tale ragionamento, però, non deve portare all'assurdo di non considerare un'attività come impresa perché giunta al fallimento per imperizia dell'imprenditore o per fatalità degli eventi. Ciò che rileva è il giudizio preventivo e astratto del carattere imprenditoriale dell'attività economica "ricollegabile ad un dato obiettivo inerente all'attitudine a conseguire la remunerazione dei fattori produttivi"⁵.

Si può quindi affermare che il lucro (soggettivo nella maggior parte dei casi e che negli esempi richiamati sopra si traduce quanto meno in lucro oggettivo), pur non risultando necessario per integrare la fattispecie di impresa, è comunque un elemento che caratterizza questo fenomeno, sia pure con variazioni e sfumature diverse.

1.1.3 La professionalità

Un'altra qualità che il Codice richiede per assumere la qualità di imprenditore è la professionalità. Dalla caduta del regime fascista, e quindi col venire meno delle norme corporative, vi è sempre stata un'interpretazione piuttosto uniforme sul significato di tale elemento. Pertanto, svolgere in modo professionale un'attività equivale ad esercitarla non saltuariamente, ma in modo abituale. Ciò non significa che l'attività debba essere svolta in modo esclusivo e neanche che debba essere quella principale. Tuttavia, non si tratta di una qualunque serie coordinata di atti svolti in modo saltuario, ma di un'attività esercitata, seppur non in modo continuativo, con cadenza ciclica: è imprenditore, infatti, colui che gestisce uno stabilimento balneare o chi ha delle attività sugli impianti sciistici; la professionalità, in questi ultimi casi, viene ravvisata nel possesso di una autorizzazione amministrativa.

Tale requisito può sussistere anche in caso di unico affare, quando le dimensioni e l'importanza di quest'ultimo siano tali da integrare la fattispecie: può essere il caso di chi acquista o ristruttura un immobile per poterne affittare gli appartamenti o anche di chi organizza un unico importante evento di caratura internazionale⁶.

Alcuni dibattiti relativi alla necessità di questo requisito sono nati in relazione ai casi in cui l'attività è svolta in forma collettiva, cioè di società: l'art. 2247 c.c., infatti, non fa menzione della professionalità, facendo

⁴ In presenza degli altri requisiti fissati dall'art. 2082 c.c., ha carattere imprenditoriale l'attività economica, [...], rimanendo giuridicamente irrilevante lo scopo di lucro, che riguarda il movente soggettivo che induce l'imprenditore ad esercitare la sua attività; deve essere, invece, escluso il suddetto carattere imprenditoriale dell'attività nel caso in cui essa sia svolta in modo del tutto gratuito, dato che non può essere considerata imprenditoriale l'erogazione gratuita dei beni o servizi prodotti. Cassazione civile, Sez. Lavoro, sentenza n. 5766 del 14 giugno 1994.

⁵ Cassazione civile, Sez. III, sentenza n. 16612 del 19 giugno 2008

⁶ Tale requisito si ritiene accertato "in relazione alle concrete modalità e al contenuto oggettivo e soggettivo dell'atto". Cass., 20 dicembre 2006, n. 27211.

sorgere dubbi sulla configurabilità delle società occasionali come imprese. Si tratta, evidentemente, di ipotesi marginali in cui la società di persone viene costituita per *facta concludentia*. Anche in questi casi, però, sarebbe difficile ravvisare l'elemento essenziale dell'*affectio societatis*⁷ compiendo un atto unico. È pertanto riconosciuto come necessario il requisito della professionalità per integrare la fattispecie dell'art. 2082.

1.1.4 L'organizzazione

Un elemento sul quale si è dibattuto, e su cui con ogni probabilità si discuterà ancora a lungo, è l'organizzazione.

L'art. 2555 definisce quello che è il mezzo attraverso il quale l'imprenditore può svolgere la propria attività: l'azienda, un complesso di beni organizzati.

La difficoltà, però, sta nell'individuare il *minimum* di organizzazione necessaria affinché si possa parlare d'impresa. Sebbene sia pacifico ritenere che non sia necessaria una serie complessa di fattori produttivi, bastando anche uno solo di questi, le ipotesi più problematiche sono quelle in cui un soggetto si limiti ad organizzare il proprio lavoro, non servendosi di macchinari o di collaboratori.

Sostenere la tesi della c.d. auto-organizzazione significa, in altre parole, eliminare il requisito dell'organizzazione in quanto non sarebbe più in grado di delineare i confini della fattispecie.

Tale tesi prende forza in un periodo in cui le nuove forme di tecnologie avanzate acquistano sempre maggiore peso.

Tuttavia, tesi contrapposte sostengono che l'organizzazione sia un elemento naturale dell'impresa e l'unico, tra l'altro, di fornire un parametro di distinzione tra il lavoratore autonomo e il (piccolo) imprenditore. “È proprio la presenza di un coordinamento minimo di fattori esterni al soggetto che esercita l'attività economica che vale ad innalzare il lavoratore autonomo (non professionista) a imprenditore, sia che l'organizzazione riguardi il coordinamento del lavoro altrui, sia che concerna invece il capitale o gli altri fattori produttivi, quali beni materiali o immateriali, al limite anche solo un marchio o un brevetto”⁸.

Questo requisito risulta connaturato anche nella costruzione d'impresa in termini economici, data dal premio Nobel per l'economia Ronald Coase. Egli illustra l'impresa come un sistema di relazioni grazie al quale poter eliminare le transazioni di mercato altrimenti necessarie per produrre i medesimi beni o servizi.

Che si tratti di piccola o di grande impresa, il requisito dell'organizzazione pare *in re ipsa*, e inteso come capacità dell'imprenditore di coordinare plurimi fattori produttivi.

1.1.5 La liceità

Un'impresa, per essere tale, prescinde dalla liceità o meno dell'attività svolta.

⁷“ Pare preferibile ritenere che si possa configurare una società che non ha ad oggetto l'esercizio di un'attività d'impresa non tanto quando manchi il requisito della professionalità, ma piuttosto in mancanza di uno degli altri elementi che caratterizzano la nozione di impresa”. Desana, Eva Raffaella. *L'impresa fra tradizione e innovazione*. Torino: Giappichelli, 2018.

⁸ Desana, Eva Raffaella. *L'impresa fra tradizione e innovazione*. Torino: Giappichelli, 2018, p. 29.

Per questo, un'attività avviata senza il rispetto della normativa viene comunque considerata imprenditoriale. In questo modo è possibile applicare la disciplina vigente e salvaguardare eventuali terzi venuti in contatto con l'impresa.

Anche alle attività svolte in mancanza di un'autorizzazione richiesta dalla legge (impresa illegale) e, per alcuni, alle attività vietate in assoluto (impresa immorale), può essere estesa tale soluzione, in modo da evitare che qualcuno possa trarre vantaggio dal proprio illecito.

L'imprenditore (illegale o immorale) non beneficia "dei diritti e dei poteri connessi alla qualità di imprenditore, ma si limita a doverne subire le connesse responsabilità e sanzioni"⁹.

1.2 Imputazione dell'impresa

Affinché si possa individuare a quale soggetto vada imputata una determinata attività, si fa riferimento a diversi criteri. Il primo, quello generalmente più utilizzato, è il criterio di diritto privato della spendita del nome, in base al quale gli effetti dei negozi giuridici posti in essere rientrano nella sfera giuridica di quest'ultimo a condizione che all'agente gli sia stato conferito tale potere.

Questo criterio potrebbe risultare inadeguato nelle situazioni in cui il soggetto nel cui nome viene svolta l'attività non ne è l'effettivo destinatario dei risultati. Il *dominus*, pur senza apparire formalmente, è il vero soggetto nei cui interessi l'attività viene esercitata dal prestanome.

La giurisprudenza, per risolvere questo problema pratico, ha sviluppato una tecnica, sulla base del principio dell'imputazione, per sfavorire il fenomeno dell'interposizione nell'esercizio d'impresa.

I giudici, infatti, hanno spesso considerato impresa anche l'attività posta in essere dal *dominus* dietro le quinte: si parla della c.d. impresa fiancheggiatrice, la quale finanzia e dirige quella principale gestita dal prestanome.

Caso ancor più complesso è quello in cui sia una società (società di comodo) ad assumere il ruolo di prestanome. Caratteristica delle società, infatti, è la separazione tra quella che è l'attività e il nome dei soci nei cui interessi la stessa attività è svolta.

Si tratta di ipotesi particolari nelle quali si possono verificare fenomeni abusivi. Lo strumento societario potrebbe essere utilizzato al solo scopo di occultare un'attività personale o anche un'attività vietata da un possibile patto di non concorrenza.

Tra le risposte giurisprudenziali, oltre alla più classica applicazione delle norme sulla cattiva gestione degli amministratori formalmente nominati e degli amministratori c.d. di fatto, trovano spazio anche nuove soluzioni: in particolare, "si prevede una responsabilità delle società e degli enti che, esercitando attività di direzione e coordinamento di società e violando i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale di queste, arrechino una lesione all'integrità del loro patrimonio con ciò cagionando un pregiudizio ai loro creditori"¹⁰.

⁹ Presti, Gaetano e Rescigno, Matteo. *Corso di diritto commerciale*. Torino: Zanichelli, 2017, p. 21.

¹⁰ Presti, Gaetano e Rescigno, Matteo. *Corso di diritto commerciale*. Torino: Zanichelli, 2017, p. 25

1.3 Capacità per l'esercizio dell'impresa

Per acquisire la capacità per l'esercizio d'impresa, e di conseguenza la qualità di imprenditore, è necessaria la piena capacità di agire e quindi il compimento del diciottesimo anno d'età.

Un soggetto può essere titolare anche di più imprese contemporaneamente. Tuttavia, possono essere posti dei divieti di esercizio d'impresa a coloro che svolgono determinate professioni o ricoprono particolari incarichi: si parla in questi casi di incompatibilità.

Per altro verso, l'inabilitazione temporanea all'esercizio dell'attività commerciale successiva alla condanna per bancarotta o per ricorso abusivo al credito non comporta l'impossibilità di riacquistare la qualifica di imprenditore commerciale.

Molto importante, inoltre, è la tematica concernente l'esercizio di un'impresa commerciale da parte di soggetti legalmente incapaci di agire o con capacità soggetta a limitazioni.

L'inabilitato, una volta che sia intervenuta l'autorizzazione da parte del tribunale ordinario del suo luogo di domicilio, può solamente proseguire l'attività di un'impresa già avviata.

Il minore emancipato, invece, può essere autorizzato dal tribunale anche ad iniziare una nuova attività, e quindi a esercitare un'impresa commerciale previo parere del giudice titolare e sentito il curatore (art. 397 c.c.).

L'autorizzazione del tribunale all'esercizio dell'impresa commerciale è di carattere generale. Questo significa che il genitore o il tutore potrà quindi compiere sia atti di ordinaria sia di straordinaria amministrazione.

Il minore emancipato, che con l'autorizzazione acquista piena capacità di agire, potrà esso stesso compiere tutti gli atti pertinenti all'esercizio dell'impresa.

L'autorizzazione, inoltre, fa sì che l'incapace acquisti la qualità di imprenditore e goda dunque dei vantaggi ad essa connessi. Dall'altro lato, però, egli sarà esposto a eventuali conseguenze negative, ivi compreso l'assoggettamento al fallimento nei casi di insolvenza.

A tutela dell'incapace, tuttavia, si esclude l'imputabilità di reati fallimentari commessi da terzi e che egli non poteva impedire; sarà il legale rappresentante il soggetto passibile di imputazione.

1.4 Inizio e fine dell'impresa

Per individuare i momenti esatti in cui una determinata attività acquista e perde la qualità di impresa deve farsi una precisazione: il nostro ordinamento, infatti, prevede due soluzioni differenti a seconda che si tratti di una persona fisica o di una società.

Nel caso di imprenditori individuali si ricorre al c.d. principio di effettività, secondo il quale l'inizio effettivo, così come l'effettiva cessazione, ne segnano i momenti.

Per l'inizio dell'attività è sufficiente compiere una serie coordinata di atti di organizzazione in modo da risultare univoco l'inizio del primo ciclo economico¹¹.

La cessazione, invece, coincide con l'effettiva dissoluzione dell'apparato aziendale, dopo la quale sarà possibile solamente iniziare una nuova attività ma non riprendere quella precedente.

Nel caso delle società, la qualità d'imprenditore si acquisisce fin dal momento della costituzione, a prescindere dall'inizio o meno di un'attività.

Per quanto riguarda la cessazione, l'art. 2495 fissa il momento dell'estinzione della società con la sua cancellazione dal registro delle imprese: di qui in poi decorre il termine annuale entro il quale i creditori possono agire per chiedere il pagamento di eventuali crediti pendenti.

La cessazione dell'attività può avvenire anche d'ufficio nei casi di inoperatività o inesistenza delle imprese individuali e delle società personali. L'ufficio addetto alla tenuta del registro delle imprese avvia un procedimento che si può concludere con la cancellazione d'ufficio qualora non venga dimostrata la persistenza dell'attività da parte degli interessati.

1.5 Natura dell'attività

Il primo dei criteri distintivi, attraverso i quali il Codice delinea diverse categorie di imprenditori, è l'oggetto dell'impresa e riguarda la natura dell'attività esercitata.

Nell'impianto originario del Codice, distinguere tra imprenditore commerciale e imprenditore agricolo era funzionale per individuare la disciplina applicabile. L'idea era quella di esentare la categoria degli imprenditori agricoli da una serie di oneri (iscrizione nel registro delle imprese, obbligo nella tenuta delle scritture contabili, regole sulla rappresentanza commerciale, soggezione alle procedure concorsuali).

L'evoluzione della disciplina delle imprese ha però modificato questo sistema e ha ridotto drasticamente l'ambito di esenzione in favore degli imprenditori agricoli. Anche questi ultimi, come vedremo a fine capitolo (v. infra § 1, par. 1.8), sono ormai soggetti alle regole sull'iscrizione nel registro delle imprese, alla tenuta delle scritture contabili e alla disciplina delle procedure concorsuali¹².

Queste due categorie di imprenditori sono identificate in positivo nel Codice (imprenditore agricolo *ex art.* 2135 e imprenditore commerciale *ex art.* 2195). La dottrina ha provato anche a ritenere necessaria l'introduzione di una terza specificazione, di tipo residuale rispetto alle prime due: quella degli imprenditori civili.

¹¹ "Ai fini della determinazione del momento in cui inizia l'effettivo esercizio dell'attività d'impresa, fondamentale è il ruolo svolto dal dato dell'organizzazione, poiché in presenza di un esteriore apparato aziendale la qualità di imprenditore commerciale si acquista anche con il compimento di un singolo atto riconducibile a quella organizzazione ("atto dell'organizzazione"); quando, invece, manca un siffatto apparato esteriore, perché l'attività è svolta con mezzi anche rudimentali, sufficienti comunque ad integrare il requisito dell'organizzazione, soltanto la reiterazione di atti, oggettivamente suscettibili di essere qualificati come atti d'impresa, rende manifesto che non si tratta di operazioni isolate, ma di attività professionalmente esercitata". Cassazione civile, Sez. I, sentenza n. 15769 del 13 agosto 2004.

¹² Art. 182-bis e ter l. fall., in forza dell'art. 23, comma 43, l. 111/2011.

Ad ogni modo, tale orientamento è fortemente rifiutato dalla giurisprudenza e dalla dottrina prevalente. Il Codice, infatti, non fa mai menzione di questa categoria e dunque si porrebbe il problema della disciplina ad essa applicabile. Evidentemente non sarebbe soggetta alla disciplina dell'imprenditore commerciale in quanto si discosterebbe dalla relativa definizione. D'altro canto, però, applicare la stessa disciplina prevista per l'imprenditore agricolo non sarebbe possibile, poiché non presenterebbe i requisiti che la giustificano. È quindi pacifico ritenere inesistente la categoria dell'imprenditore civile.

Specificando maggiormente quella che è l'attività agricola, va fatta una distinzione tra attività essenziali, proprie di questa categoria e presupposto per l'applicazione della relativa disciplina, e attività connesse, che pur non essendo di natura agricola vengono assorbite.

Le prime, sono la coltivazione del fondo, la selvicoltura e l'allevamento di animali. Con l'evoluzione delle tecnologie utilizzate in quest'ambito, anche la disciplina ha subito delle revisioni. Il legislatore ha quindi chiarito che si parla di impresa agricola ogni qual volta l'attività sia caratterizzata dallo sviluppo di un ciclo biologico naturale di specie vegetale o animale. Si deve considerare imprenditore agricolo anche chi esercita la propria attività prescindendo del tutto dal legame al fattore terra, rientrando quindi nella nozione anche le coltivazioni in serra o in vivai e l'allevamento in batteria. A questi è equiparato anche l'imprenditore ittico.

Le attività agricole per connessione, invece, essendo assorbite nella categoria, non fanno assumere la qualità di imprenditore commerciale.

Sono attività oggettivamente connesse a quelle dirette:

- alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione di prodotti ottenuti prevalentemente da un'attività agricola essenziale;
- alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità come definite dalla legge (attività agrituristiche e ittituristiche).

Detto ciò, l'art. 2195 individua la figura dell'imprenditore commerciale. Va precisato che l'aggettivo "commerciale" ha solamente ragioni di carattere storico: appartengono infatti a questa categoria anche soggetti che esercitano attività che non hanno attinenza col commercio.

Le attività previste dal Codice sono:

- attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi;
- attività intermediaria nella circolazione dei beni;
- attività di trasporto per terra, per acqua e per aria;
- attività bancaria e assicurativa;
- altre attività ausiliari alle precedenti.

La lista delle attività presenti nell'articolo 2195 c.c. non ha carattere tassativo ma solamente esemplificativo e dunque si applica il criterio secondo il quale si applica la disciplina dell'imprenditore commerciale ad ogni soggetto che esercita un'attività che non rientra nella categoria dell'imprenditore agricolo.

1.6 Dimensioni

Altro criterio di distinzione è quello dimensionale. L'art. 2083 individua in positivo la figura del piccolo imprenditore tramite l'elencazione di quattro figure differenti, di cui tre espressamente indicate (coltivatore diretto, artigiano e piccolo imprenditore) e una di carattere generale (colui che esercita un'attività professionale organizzata e prevalentemente con il lavoro proprio e dei membri della famiglia). Tuttavia, le prime tre hanno solo carattere esemplificativo e rientrano nella nozione se e solo se rispettano il criterio generale. La prevalenza, inoltre, deve essere intesa che il lavoro proprio e quello familiare sia preponderante sul lavoro altrui e sul capitale investito negli altri fattori della produzione. Emerge quindi una nozione di piccolo imprenditore decisamente marginale.

Tutti i soggetti che non rientrano nei parametri definiti da quest'articolo sono qualificabili, per esclusione, medio/grandi imprenditori.

Il tradizionale impianto codicistico, che prevedeva anche in questo caso l'esenzione di una categoria (quella dei piccoli imprenditori) da tutti gli oneri previsti dallo statuto dell'imprenditore commerciale.

La promulgazione di molteplici leggi speciali ha, passo dopo passo, definito una figura con contorni discostanti da quelli del Codice. Ciò ha portato ad abbandonare la nozione codicistica per quanto concerne l'effetto delle esenzioni.

In base al nuovo quadro che si è venuto a formare, il piccolo imprenditore è onerato dell'iscrizione nel registro delle imprese e alla tenuta delle scritture contabili. È inoltre soggetto alle procedure concorsuali, in quanto i parametri quantitativi individuati dall'attuale Legge Fallimentare si discostano, ormai, da quelli dell'art. 2083.

Anche lo strumento societario può essere utilizzato per esercitare l'attività della piccola impresa, sempre che ne siano rispettati i requisiti.

1.7 Natura del soggetto imprenditore

L'attività d'impresa può avere natura pubblica o privata. Nel primo caso, si distingue tra imprese formalmente pubbliche e quelle che lo sono solo sostanzialmente, cioè quando lo Stato o un altro ente pubblico svolge l'attività d'impresa attraverso partecipazioni in società private. La disciplina applicata a queste ultime è quella ordinaria.

Qualora l'impresa sia formalmente pubblica, l'attività può configurarsi in due modalità:

- impresa-organo, quando l'ente pubblico esercita l'attività servendosi dei propri organi e delle proprie strutture in modo da creare un'autonomia gestionale, senza che ciò comporti l'acquisizione di una distinta personalità giuridica;
- ente pubblico economico, che a differenza dell'impresa-organo, è munito di propria personalità giuridica e che ha come compito specifico quello di realizzare l'attività per la quale è stato istituito. L'unica deroga alla disciplina ordinaria riguarda l'esonero dalle procedure concorsuali ordinarie, essendo assoggettate alla più favorevole disciplina della liquidazione coatta amministrativa.

L'attività d'impresa, inoltre, può essere esercitata da un singolo soggetto o in forma collettiva.

Nel primo caso, si faranno le dovute distinzioni solamente in base alla natura dell'attività e ai parametri dimensionali.

Qualora sia esercitata in forma collettiva, l'impresa può assumere la forma societaria ma non solo, essendoci anche altre fattispecie di imprese.

Lo strumento societario è sicuramente uno dei più utilizzati e si distinguono le società semplici, che possono svolgere solo attività non commerciali, e le società commerciali, che invece possono esercitare ogni tipo di attività.

Le figure diverse da quella societaria utilizzate per l'esercizio collettivo dell'attività d'impresa sono principalmente le associazioni e gli enti privati che presentano uno scopo associativo di natura ideale e hanno il divieto di distribuire eventuali utili di gestione. L'attività può essere esclusiva, prevalente o anche secondaria e deve essere esercitata professionalmente e con metodo economico, puntando quindi alla copertura dei costi sostenuti con i ricavi conseguiti.

Un'altra forma di esercizio collettivo dell'impresa diversa dalla società è il consorzio con attività esterna attraverso cui più imprenditori svolgono in comune alcune fasi delle rispettive attività tramite un ufficio che gestisce i rapporti con i terzi.

1.8 Statuto dell'imprenditore commerciale: l'evoluzione del sistema

Come già accennato nei paragrafi precedenti, il proliferare di leggi speciali e comunitarie riguardanti la nozione e la disciplina dell'impresa hanno reso priva di effetti la tradizionale distinzione in categorie previste dal Codice.

Le norme previste dallo statuto dell'imprenditore commerciale, infatti, sono ormai in parte superate ed applicabili anche alle piccole imprese commerciali o alle imprese in generale.

Si è sentita la necessità di questa evoluzione specialmente in relazione al sistema di pubblicità legale.

Lo schema originario del Codice già prevedeva l'istituzione del registro delle imprese attraverso il quale rendere di dominio pubblico determinati atti e fatti riguardanti le imprese.

Obbligati ad iscriversi erano solamente l'imprenditore commerciale non piccolo e le società commerciali che, oltre a rendere accessibili le relative informazioni (pubblicità notizia), avevano anche il diritto di opporle a chiunque (conoscibilità legale).

Tale strumento pubblicitario, però, è restato inoperante per oltre cinquant'anni, e solo nel 1943 con la l. 580 e il successivo regolamento d.p.r. 581/1995 è stato attuato.

L'art. 8 della l. n. 580 ha ampliato anche l'oggetto del registro delle imprese istituendo, accanto alla sezione ordinaria, altre sezioni speciali con funzione di pubblicità notizia, riservate all'iscrizione di imprenditori agricoli, piccoli imprenditori e alle società semplici. Risultano, quindi, essere obbligati all'iscrizione nel registro delle imprese tutti gli imprenditori, a prescindere dalla natura o dalla dimensione dell'attività svolta.

Con la riforma avvenuta nel 1999, tramite il d.p.r. n. 588, sono state unificate le sezioni speciali per facilitare il procedimento di pubblicità.

Nel 2001, con la riforma sull'impresa agricola, è stata attribuita efficacia dichiarativa alla relativa iscrizione.

Altre sezioni all'interno del registro sono state istituite con la nascita di nuovi mezzi imprenditoriali come le imprese sociali, le start-up innovative e le PMI innovative.

Gli atti e i fatti da iscrivere nel registro delle imprese sono tassativamente previsti dal Codice (artt. da 2196 a 2200) e riguardano principalmente tutti gli elementi identificativi dell'imprenditore e dell'impresa (dati anagrafici, sede, oggetto, capitale versato per le S.p.A.)

Qualora per uno di questi atti o fatti sia omessa la richiesta di iscrizione nel registro, questa può essere eseguita d'ufficio dal conservatore.

Prima dell'iscrizione del registro, tenuto su base provinciale presso le camere di commercio e con modalità informatiche, l'ufficio deve eseguire un controllo di regolarità formale e accertare che l'atto o il fatto per cui si richiede l'iscrizione sia previsto dalla legge. In caso di rifiuto, l'interessato può effettuare entro otto giorni un reclamo presso il giudice del registro.

Ai sensi dell'art. 20, comma 7-*bis*, del d.l. 91/2014 (convertito poi in l. 116/2014), l'iscrizione è immediata qualora venga richiesta sulla base di un atto pubblico o di una scrittura privata. Tale disposizione, però, non si applica alle società per azioni.

Altro onere al quale sono sottoposte le imprese iscritte nella sezione ordinaria del registro (e gli enti pubblici territoriali in relazione alle imprese organo esercitate) è la tenuta di un'ordinata contabilità, che costituisce il presupposto di ogni attività economica e interesse dello stesso imprenditore. Tuttavia la tenuta della contabilità ha anche lo scopo di proteggere, in caso di dissesto, gli interessi dei soggetti terzi che sono venuti in contatto con l'impresa. La ragione di tale obbligo, infatti, consiste proprio nella necessità di ricostruire *a posteriori* le cause di un'eventuale crisi.

Le scritture contabile che devono essere obbligatoriamente tenute sono individuate dall'art. 2214:

- il libro giornale, nel quale annotare in ordine cronologico tutte le operazioni relative all'impresa e da tenere costantemente aggiornato. Per le imprese che hanno diverse articolazioni è possibile suddividerlo in sottosezioni;
- il libro degli inventari che, al contrario, offre una rappresentazione di varie fasi dell'impresa, attraverso la redazione degli inventari nella fase iniziale o a chiusura di ogni esercizio annuale. In quest'ultimo caso, si redige il bilancio, comprensivo di stato patrimoniale, conto economico e anche nota integrativa. In questo modo si evidenziano gli utili conseguite e le perdite subite.

Lo stesso articolo individua anche quelle scritture obbligatorie solo in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Le scritture contabili possono anche formare oggetto di prova documentale sia contro sia a favore dell'imprenditore: nel primo caso costituiscono piena prova anche se non siano regolarmente tenute. Inoltre, nel rispetto del diritto alla riservatezza in favore dell'imprenditore, sarà il giudice a disporre l'esibizione delle singole scritture o di tutti i libri ma solo per estrarne i contenuti che si riferiscono alla controversia.

A favore dell'imprenditore possono costituire piena prova solo quando siano regolarmente tenute. Nel rispetto del principio della "parità delle armi", tali prove possono essere utilizzate solo nei confronti di altri

imprenditori, a loro volta tenuti all'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese, e solo quando la controversia riguardi i rapporti interni all'esercizio dell'impresa.

Un altro gruppo di norme previste dal codice (artt. 2203 a 2213), e riferito solamente alle imprese commerciali, regola la c.d. rappresentanza commerciale. Attraverso queste regole il codice tutela i soggetti che possono compiere attività ausiliari. Si tratta di tre figure (instatore, procuratore e commesso) che vengono poste ai diversi livelli gerarchici dell'organizzazione aziendale.

Questi soggetti sono tutti dotati di un potere di rappresentanza graduato a seconda del ruolo ricoperto. La procura con la quale l'imprenditore assegna loro l'incarico, infatti, non serve a dare tale potere, che è attribuito *ex lege*, ma a limitare tale potere.

L'instatore è il soggetto preposto direttamente dall'imprenditore che è di conseguenza il suo unico superiore nella gerarchia aziendale. Egli ha il compito di gestire l'esercizio dell'impresa ed è colui che viene comunemente chiamato direttore generale. È dotato di un potere di rappresentanza generale e quindi può eseguire ogni atto concernente l'attività con la sola eccezione consistente nel divieto di alienare o ipotecare i beni immobili del preponente, salvo che non sia espressamente autorizzato.

Tra i poteri previsti, vi è anche la possibilità di stare in giudizio a nome del preponente.

Egli ha gli stessi obblighi dell'imprenditore e risponde in egual modo ad eventuali responsabilità penali in caso di fallimento. Qualora compia un atto omettendo l'esistenza della procura, l'atto stesso sarà imputato a lui; il terzo avrà comunque la possibilità di agire nei confronti del preponente qualora la natura dell'atto sia pertinente all'esercizio dell'attività d'impresa.

Il procuratore ha poteri di rappresentanza minori rispetto all'instatore. Egli può compiere, a nome dell'imprenditore, una serie di atti pertinenti al settore operativo dell'impresa al quale è preposto.

La mancata applicazione di una serie norme relative alla figura dell'instatore ne marcano ancora di più la differenza, in particolare quelle relative alla deroga dell'esclusività del criterio della spendita del nome per l'imputazione degli atti.

Il commesso, così come risulta anche nel gergo comune, è colui che è predisposto alle vendite e ad altre operazioni meramente esecutive e, a meno che non sia espressamente autorizzato, non può esigere il prezzo delle merci delle quali non faccia la consegna, concedere dilazioni o sconti che non sono d'uso e neanche derogare alle condizioni generali di contratto o alle altre clausole stampate sui moduli dell'impresa.

Per completezza di esposizione è utile accennare ad un ultimo gruppo di norme che completano la disciplina generale sull'impresa. Queste si riferiscono al fallimento e alle procedure concorsuali e sono contenute principalmente nella legge fallimentare, soggetta a continue revisioni per aggiornare il sistema e renderlo congruo alle nuove categorie di impresa che prendono piede.

Il fallimento è la tipica procedura concorsuale, finalizzata a realizzare il residuo attivo e alla soddisfazione dei creditori tramite la ripartizione del ricavato.

Tuttavia, nei casi in cui la natura del soggetto (ente pubblico economico o impresa sociale) o del settore economico di riferimento (settore bancario o assicurativo) fanno sorgere un particolare rilievo per l'interesse

generale, si rende necessaria la sostituzione di questa procedura con quella di maggior favore della liquidazione coatta amministrativa.

Se il dissesto riguarda un soggetto che superi determinate soglie dimensionali, la procedura a cui far riferimento è l'amministrazione straordinaria delle grandi (o delle grandissime) imprese in stato di insolvenza.

Alternativamente a queste procedure, ad eccezione dei casi in cui sia espressamente vietato, le imprese possono usufruire del concordato preventivo, attraverso il quale poter comporre velocemente lo stato di crisi attraverso un accordo con i creditori.

II CAPITOLO

2. ANALISI DEL SETTORE CALCIO

2.1 Introduzione: origini e diffusione

Avendo questa tesi l'obiettivo di analizzare vari casi di imprenditorialità presenti nel mondo dei calciatori, il settore calcio è evidentemente l'ambiente che per primo gli atleti in questione affrontano. Per questo motivo, il calciatore che si vuole affacciare nel mondo del business può avere come punto di partenza proprio il settore che conosce personalmente e che ha vissuto dall'interno per svariati anni.

Il gioco del calcio, sebbene fondi le sue radici in Inghilterra, ha origini ben più antiche. Le prime manifestazioni dell'archetipo di questo sport si ebbero in Estremo Oriente, più precisamente in Cina dove l'imperatore Xeng-Ti (XXV sec. a.C.) faceva praticare agli uomini del suo esercito un gioco basato sul possesso di un oggetto sferico: questa attività si chiamava Tsu-Chu. Anche in Giappone, mille anni più tardi, si iniziò a praticare un gioco che prevedeva la conduzione di un pallone con mani e piedi all'interno di un campo delimitato.

In Grecia, attorno al 1000 a.C. iniziò ad affermarsi un gioco chiamato *episkyros* (*derivante da sk'yros, la linea centrale che divide il campo*) che, come tante delle tradizioni elleniche, venne successivamente trapiantata a Roma assumendo caratteri molto più brutali. A praticare tale attività erano gli uomini dell'esercito di Giulio Cesare che, probabilmente, esportarono quest'attività nell'isola britannica durante l'invasione.

Con il Medioevo tutte le attività ludiche basate sui giochi con la palla furono bruscamente vietate. Inizialmente il divieto riguardò solo i religiosi. Successivamente furono messe al bando per tutti, in quanto tali attività originavano grandi scontri e sottraevano soldati all'esercito. A tal proposito, una testimonianza molto forte si ha grazie a *“un editto emesso dal sindaco di Londra nel 1314 (citato in Elias e Dunning 1989, p. 223) in cui si afferma: «Essendo provato che si fa gran clamore per le strade cittadine a seguito di certi tumulti provocati dall'inseguire dei grossi palloni e che da ciò possono derivarne molti mali – che Iddio non voglia – noi comandiamo e proibiamo, in nome del Re e sotto pena del carcere, che tale gioco sia d'ora innanzi praticato in città»*¹³.

Con il Rinascimento riprendono le attività ludiche e agonistiche: in particolare a Firenze, Piero de' Medici chiamò a corte i migliori giocatori per ridare splendore ad un'attività di cui era un appassionato cultore. Nasce così il calcio fiorentino, tradizione popolare che deriva dal gioco latino chiamato *harpastum*, tenuta tuttora in vita come spettacolo folkloristico. Si tratta di veri e propri scontri le cui regole basilari mostrano affinità con il calcio moderno ma anche con il rugby.

È l'Inghilterra, però, la nazione riconosciuta dai più come la vera patria del calcio moderno (seppur grazie all'invasione delle legioni di Giulio Cesare). Ben presto i caratteri violenti tipici del gioco scomparvero con il crescere dell'interessamento delle classi sociali superiori, che videro in questo sport un mezzo di competizione da praticare nelle “mura” del college. È questo il contesto in cui viene a delinarsi il concetto

¹³ A. Cavalli, A. Roveresi, *Calcio: un fenomeno non solo sportivo*, Enciclopedia dello Sport, 2002.

di battaglia regolata, nella quale l'importante non è la vittoria finale ma la partecipazione al gioco e il modo in cui lo si approccia; viene offerta la possibilità di praticare uno sport fisico ma senza rischi o pericoli. “Il piacere di giocare prese a dipendere sempre meno dal ricorso alla forza fisica bruta e sempre più dalla sua trasformazione in specifiche abilità di gioco”¹⁴.

La data in cui si fa risalire la nascita del calcio moderno è il 26 ottobre 1863, giorno in cui undici club di Londra si riunirono per uniformare i regolamenti. Coloro che privilegiavano un gioco meno violento e l'utilizzo dei soli piedi, fondarono la *Football Association* (FA), prima federazione calcistica nazionale e che diede poi il nome al primo torneo calcistico ufficiale, la *FA Cup*, che si disputò nel 1871 e che si gioca ancora oggi.

A causa della rivoluzione industriale in atto e dei grandi traffici marini oltreoceano, l'espansione del gioco del calcio raggiunse anche le coste sud americane: Uruguay e Argentina furono le prime a conoscere il *football* e subito dopo anche il Brasile, grazie al figlio di un nativo inglese che, tornato dagli studi nell'isola britannica, portò con sé anche un pallone da calcio.

In Europa la diffusione è avvenuta sempre grazie al commercio marittimo: non è un caso che le prime città a fondare un club furono proprio quelle che avevano importanti porti commerciali e militari come Le Havre in Francia, e Huelva, in Spagna, nel 1872 o Genova, nel 1893, che detiene il primato italiano.

La forte spinta verso un calcio internazionale, specialmente da parte dei francesi, portò nel 1904 alla fondazione della FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) in occasione di un match tra Francia e Belgio.

Questa federazione ha certamente favorito la diffusione del calcio a livello globale soprattutto grazie all'organizzazione dei Campionati del Mondo per le Nazionali.

Tra le tante tappe che hanno segnato la storia di questo sport, la sentenza Bosman è probabilmente quella che più di tutte ha favorito la diffusione e la globalizzazione del calcio.

Jean-Marc Bosman era un calciatore del Royal Football Club Liegi e nel 1990, a causa della scadenza del contratto, voleva trasferirsi in una squadra che militava nella seconda categoria del campionato francese. La squadra belga, però, nonostante il contratto fosse scaduto non concesse al calciatore di approdare al nuovo club in quanto quest'ultimo non aveva presentato un indennizzo congruo. Bosman fece ricorso contro la squadra, la federazione belga e anche contro l'UEFA. La Corte di Giustizia dell'Unione Europea risolse la questione cinque anni dopo in favore del calciatore: le procedure per la compravendita dei giocatori e per la gestione dei relativi contratti fino ad allora utilizzate erano in conflitto con l'articolo 39 del Trattato di Roma del 1957, che prevede la libera circolazione dei lavoratori.

Ancora oggi i risvolti di questa decisione sono ben presenti nel calcio, consentendo agli atleti di trasferirsi liberamente in un altro club al termine del proprio contratto, con la possibilità di firmare un contratto preliminare sei mesi prima della scadenza. Non c'è dubbio che da questa sentenza siano derivati effetti positivi per lo sviluppo e la diffusione del calcio. Tuttavia, la possibilità per il calciatore di scegliere se rinnovare il contratto o andare a giocare altrove ha sfavorito le realtà più piccole che si vedono costrette a

¹⁴ A. Cavalli, A. Roveresi, *Calcio: un fenomeno non solo sportivo*, Enciclopedia dello Sport, 2002.

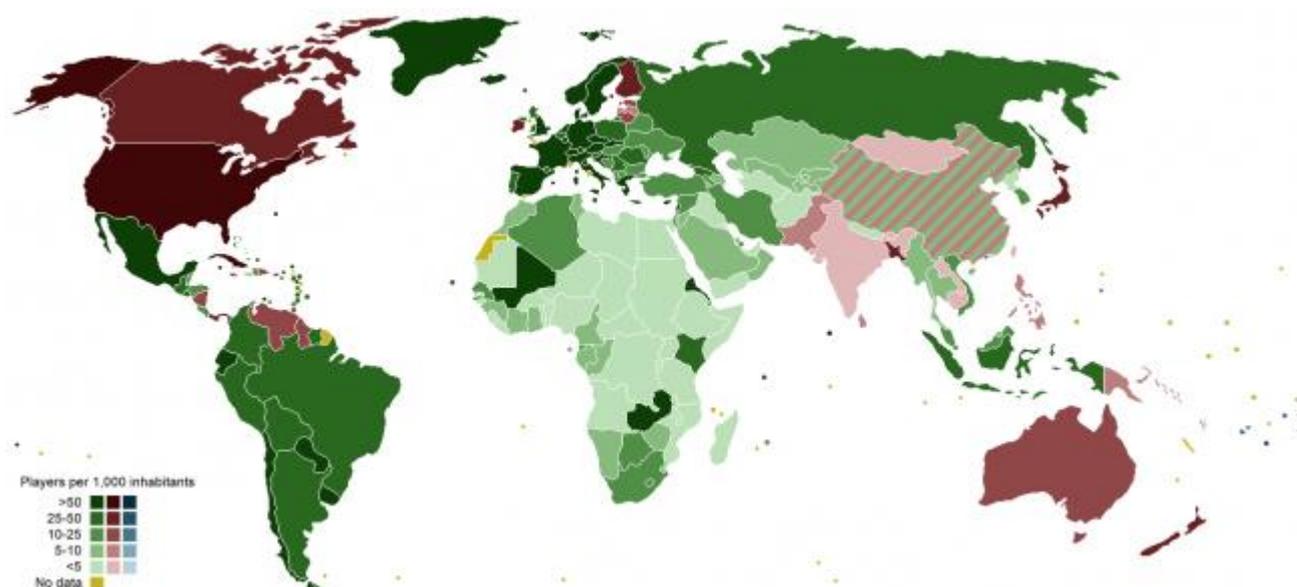
vendere subito i pezzi pregiati della rosa pur di non perderli a “parametro zero”: ciò sicuramente rallenta la loro crescita.

Parlando di diffusione, il calcio risulta essere lo sport più conosciuto e praticato al mondo. Questa grande popolarità deriva da tre fattori principali:

- la semplicità del gioco sia nella pratica sia nelle regole facilita la fruizione anche di coloro che sono semplici amatori. Si parla infatti di uno sport che può essere praticato a diversi gradi di “formalità/informalità”: dal campetto del parco pubblico ai campi perfetti della Serie A le regole non cambiano e ciò permette a chiunque di diventare protagonista anche di una semplice partita tra amici;
- l’aspetto sociale aggregante rende possibile una diffusione globale che va oltre gli aspetti culturali, ideologici o socioeconomici;
- il ruolo delle TV, in ultimo, ha sicuramente contribuito alla crescita esponenziale dell’interesse che tutto il mondo ripone in questo sport. Le ingenti somme di denaro mosse dal calcio lo rendono infatti un prodotto appetibile per i mass-media.

Secondo uno studio effettuato dalla FIFA nel 2006 chiamato “Big Count 2006”, nel mondo ci sono più di 250 milioni di persone che praticano questo sport in oltre 200 paesi diversi, e circa 38 milioni sono tesserati nelle varie federazioni.

Figura 2.1



Fonte: E. Vanni, *I numeri del calcio*, 5 maggio 2015.

Nella figura 2.1 si mostra la diffusione del calcio nel mondo attraverso diverse tonalità in base al numero di praticanti per ogni mille persone: il verde indica le zone dove vi è il maggior numero di praticanti e così via a scendere con le diverse tonalità di rosso.

Dalla tabella sottostante si vede come il calcio rappresenti lo sport con la maggior popolarità nel mondo. Per stilare tale classifica sono stati incrociati una serie di dati raccolti sulla base di ben quindici criteri: fanbase globale e audience; visualizzazioni TV; accordi per i diritti televisivi delle competizioni; popolarità su

internet; presenza sui social media; numero di Leghe professionali nel mondo; media degli stipendi dei calciatori dei top campionati; accordi di sponsorizzazione; numero di Paesi in cui lo sport è popolare; numeri della competizione più importante; presenza dello sport durante l'anno; diffusione sia maschile sia femminile; facilità d'accesso allo sport; numero di giocatori amatoriali; la presenza e l'importanza nei titoli dei quotidiani sportivi.

Figura 2.2

rank	Sport	Estimated Fans	Regional Popularity
1.	Soccer / Association Football	3.5 Billion	Europe, Africa, Asia, America
2.	Cricket	2.5 Billion	Asia, Australia, UK
3.	Basketball	2.2 Billion	US, Canada, China, and the Philippines
4.	Field Hockey	2 Billion	Europe, Africa, Asia, Australia
5.	Tennis	1 Billion	Europe, Americas, and Asia
6.	Volleyball	900 Million	Asia, Europe, Americas, and Australia
7.	Table Tennis	850 Million	Asia, Europe, Africa and Americas
8.	Baseball	500 Million	US, Japan, Cuba, and the Dominican Republic
9.	American Football Rugby	410 Million 410 Million	USA mainly France, England, New Zealand, South Africa
10.	Golf	390 Million	Europe, Asia, America, Canada

Fonte: www.sportsshow.net, *Top 10 Most Popular Sports in The World*, 2021.

Il calcio risulta avere circa 3,5 miliardi di fan nel mondo, 1 miliardo in più rispetto al cricket e al basket. Un numero di tifosi così alto rende possibili ascolti televisivi che superano il miliardo in partite come la finale della Coppa del Mondo (nel 2018 la finale tra Francia e Croazia ha raggiunto 1,1 miliardi di persone sintonizzate durante la partita). Tutto ciò fa sì che si paghino ingenti somme di denaro per accaparrarsi i diritti televisivi delle competizioni di maggior rilievo: basti pensare che i diritti TV dei Mondiali del 2022 in Qatar hanno raggiunto 1,58 miliardi di dollari (in Italia la Rai se li è assicurati per 170 milioni di euro).

Di conseguenza anche gli stipendi elargiti per i calciatori professionisti e gli accordi di sponsorizzazione raggiungono cifre milionarie, specialmente in ambito professionistico.

Il gran numero di appassionati, inoltre, fa sì che i contenuti calcistici su internet e sui social media siano molto presenti e risultino spesso tra i top trend mondiali. Giocatori come Cristiano Ronaldo e Messi superano i 200 milioni di follower su Instagram, più del doppio rispetto alla stella del basket LeBron James.

Negli ultimi anni è cresciuta anche la popolarità del calcio femminile, con il Mondiale del 2019 che ha probabilmente sancito la svolta specialmente nel contesto italiano.

2.2 Analisi dell'ambiente competitivo: il modello di Porter

La descrizione appena fatta di questo sport rende l'idea di come il calcio sia un settore caratterizzato da un contesto ambientale molto ampio e variegato.

Il successo di un'impresa è legato al modo in cui essa si rapporta con il contesto esterno ed alla compatibilità delle sue caratteristiche con quelle dell'ambiente. Per l'impresa, infatti, risulta necessario comprendere le peculiarità del settore in cui opera, nonché la loro evoluzione, al fine di gestire al meglio le risorse interne, anche in relazione ai propri obiettivi.

La prima suddivisione che caratterizza l'ambiente esterno è quella tra:

- insieme di attori;
- insieme di condizioni.

A loro volta le due componenti possono essere di natura differente a seconda del livello che occupano nell'ambiente esterno, che infatti si articola in:

- ambiente esteso;
- ambiente competitivo.

Il primo è costituito da tutti quei fattori che condizionano in modo diretto o indiretto l'evoluzione del sistema aziendale ed i relativi comportamenti. L'impresa deve considerare alla stregua di semplici dati tutti i vincoli e le opportunità che formano l'ambiente esteso.

L'ambiente competitivo è formato dall'insieme di attori e condizioni che hanno rapporti diretti con l'impresa, influenzandone le scelte competitive. In relazione allo specifico settore in cui l'impresa opera, si può delineare un'ulteriore precisazione del contesto esterno: l'ambiente competitivo specifico del business, che comprende gli attori e i fattori fortemente caratterizzanti del business in cui l'impresa è impegnata. La natura delle interazioni tra l'impresa e le componenti appena descritte, rende possibile distinguere in quali casi si parla di ambiente esteso o competitivo.

Sono del primo tipo nei casi in cui l'impresa ha un'interazione passiva, cioè è influenzata dagli attori esterni e dalle condizioni dell'ambiente, ma non avviene il contrario.

Appartengono all'ambiente competitivo le componenti con le quali l'impresa ha un'interazione attiva e passiva, e dunque, oltre ad essere influenzata dal comportamento degli attori, riesce a sua volta anche ad influenzarli.

Il modello più utilizzato per descrivere l'ambiente competitivo nel quale l'impresa stabilisce interazioni sia attive che passive, è quello proposto da Michael Porter. Tali interazioni sono di varia natura e si distinguono a seconda della ripetitività e del grado di conflittualità che esse hanno con gli obiettivi dell'impresa. Esse,

infatti, possono essere di tipo competitivo, ma anche essere cooperative, quando gli attori uniscono le proprie risorse e competenze per realizzare un obiettivo unitario.

“Quindi, un ambiente competitivo è un contesto in cui non si manifestano solo relazioni antagonistiche, ma dove possono esservi anche rapporti cooperativi tra i soggetti”¹⁵.

Questi tipi di relazioni sono fondamentali, da un lato per acquisire risorse esterne all’impresa, e dall’altro nel processo di espansione internazionale.

Il modello di Porter presenta cinque forze competitive:

- l’intensità della concorrenza nel settore;
- la minaccia di nuovi entranti nel settore;
- la concorrenza dei prodotti o dei servizi sostitutivi;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale degli acquirenti.

A queste se ne aggiungono altre due:

- l’intervento degli *stakeholders* diversi dall’impresa, direttamente coinvolti nel contesto competitivo;
- il grado d’integrazione tra imprese complementari rispetto al mercato.

L’ultima, nello specifico, è una “forza” che non poteva essere presente nello schema tradizionale, in quanto era inteso unicamente nella visione antagonistica tra le imprese.

È bene quindi analizzare il settore calcio attraverso il modello di Porter, per capirne le potenzialità e le eventuali criticità.

Come visto precedentemente, il calcio è nato come svago e come fenomeno sociale. La grande capacità di inclusione sociale ha permesso a questo sport di evolversi in modo costante nel tempo acquisendo sempre più rilevanza. Oggi, quindi, è considerato un vero e proprio settore economico. Nel modello a matrice proposto dal professor Gianfranco Piantoni¹⁶, lo sport si può suddividere in quattro raggruppamenti strategici caratterizzati dalla combinazione di due criteri e delle relative dimensioni: la capacità di generare flussi finanziari intersettoriali (elevata o bassa) e la sua diffusione (elitaria o di massa). I raggruppamenti che ne derivano possono essere sintetizzati in questo schema:

Capacità \ Diffusione	Diffusione elitaria	Diffusione di massa
Elevati flussi finanziari intersettoriali	<i>Sport di specializzazione</i>	<i>Sport ad alta intensità di business</i>
Bassi flussi finanziari intersettoriali	<i>Sport di localismo</i>	<i>Sport amatoriali</i>

Il calcio rientra sicuramente tra quegli sport che hanno un’elevata capacità di generare flussi finanziari intersettoriali e con un’elitaria diffusione della pratica sportiva. Le società calcistiche odierne, infatti, non

¹⁵ Fontana, Franco e Matteo, Caroli. *Economia e gestione delle impresa*. V edizione. Milano: McGraw-Hill, 2017, p. 13.

¹⁶ G. Piantoni, *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*. ETAS, Milano, 1999.

hanno come unico obiettivo il risultato sportivo, ma anche quello di realizzare un apparato economico-finanziario in grado di generare profitti a lungo termine per competere nel contesto nazionale ed internazionale. Peculiarità propria di questo settore è il forte legame presente tra lo spettacolo e i risultati economici: le società in gioco devono intraprendere un percorso di collaborazione costruttivo in modo da realizzare un prodotto appetibile per i tifosi e conseguentemente per le tv e gli sponsor.

Il settore calcistico presenta differenze sostanziali con gli altri settori economici. Tali caratteristiche possono essere così sintetizzate:

- il forte legame tra squadra e tifoso: la fortuna economica di questo settore è proprio la presenza fissa di appassionati legati ai colori della propria squadra del cuore. Nonostante i risultati economico-finanziari non sempre ottimali, infatti, c'è sempre stato qualcuno pronto ad investire le proprie risorse in questo contesto;
- la particolare connotazione sociale che assume il prodotto calcio, con riferimento particolare alle politiche di prezzo per accedervi (biglietti e canoni televisivi);
- la produzione congiunta tipica di questo prodotto, in cui la lotta volta ad essere il migliore del settore non garantisce ritorni economici più favorevoli;
- l'inconsueto sistema competitivo: sebbene vi sia una competizione dal punto di vista sportivo, le varie società, essendo parti della stessa industria, cooperano al fine di ottenere ritorni economici migliori e per creare un prodotto che sia competitivo rispetto alle altre forme di spettacolo;
- l'incertezza del risultato sportivo, che condiziona a cascata i risultati economici della società.

Anche l'impresa calcistica, al pari di tutte le altre, si innesta in un ambiente allargato in cui produce beni e servizi per la collettività. Essa interagisce con un gran numero di *stakeholders* esterni e deve cercare di operare in modo efficiente per realizzare gli obiettivi prefissati. Attraverso l'applicazione del modello di Porter si possono delineare i profili dei vari portatori d'interessi.

Il primo tratto distintivo si ha proprio nella pressione competitiva derivante dai concorrenti del settore: le competizioni calcistiche, infatti, sono caratterizzate dalla presenza di un numero fisso e prestabilito di squadre che possono partecipare. In linea generale, quindi, per ogni società che entra in competizione, ve ne sarà un'altra che ne fuoriesce. A sua volta, ogni società individuerà le sue dirette rivali (sia da un punto di vista sportivo sia da un punto di vista economico) in funzione dei propri obiettivi. Ne deriva un settore con un grado di concentrazione stabile e quindi prevedibile.

Si delinea, quindi, anche la figura dei potenziali nuovi entranti rappresentati proprio dalle società che, successivamente ad una promozione o ad una retrocessione, entrano a far parte di un nuovo contesto competitivo aggiornando anche le relative aspirazioni sportive ed economiche (che, come si può notare da quest'analisi, vanno di pari passo).

Nell'ambito dei fornitori e degli acquirenti, la peculiarità sta nel fatto che sono le stesse società ad essere in competizione tra loro per l'acquisto e la cessione dei fattori produttivi. Tra questi, quello fondamentale è la prestazione sportiva dell'atleta ed il suo valore. Dunque, ogni società (anche di piccola dimensione) può

avere un forte potere negoziale nei confronti delle altre rivali. A tale proposito, la sentenza Bosman precedentemente analizzata influisce sul potere contrattuale delle singole società nelle trattative di compravendita e di rinnovi contrattuali dei calciatori. In particolare, le squadre di piccole dimensioni faticano a trattenere i propri talenti che spesso preferiscono andare in scadenza di contratto per rendere più favorevole un proprio trasferimento in un club di maggior blasone. È diventata pratica comune, quindi, vendere i giocatori più promettenti in modo da avere comunque un introito pur al costo di indebolire la propria rosa e ridurre di conseguenza le possibilità di vittoria e di crescita. Non a caso dal 1995 in poi sono diminuiti drasticamente i casi in cui squadre meno ricche e note abbiano vinto tornei importanti come la Coppa dei Campioni (ora Champions League). Le società economicamente più forti riescono quindi ad avere un vantaggio contrattuale in sede di trattativa, innescando un circolo vizioso secondo cui le squadre migliori continueranno ad esserlo mentre quelle più piccole faticeranno sempre più ad avere un ruolo primario nelle varie competizioni.

Gli altri acquirenti fondamentali per la società di calcio sono i tifosi, patrimonio inestimabile e resi ormai dei veri e propri clienti ai quali offrire una serie di prodotti e servizi ulteriori rispetto alla semplice e tradizionale fruizione del match sportivo. Si tratta però di clienti molto particolari in quanto il fan è di norma legato a vita ad un solo club. Questa peculiarità rende la domanda fortemente anelastica; gli *switching cost* che dovrebbe sostenere sono altissimi e la presenza di prodotti sostitutivi (quelli offerte dalle squadre avversarie) vengono percepiti di scarso valore rispetto a quelli offerti dalla propria squadra del cuore, caratterizzati al contrario da una forte differenziazione.

Per quanto riguarda gli altri fattori produttivi caratteristici del settore (materiale tecnico, sponsorizzazioni, diritti tv, merchandising) i fornitori e gli acquirenti avranno più o meno potere negoziale a seconda del numero degli operatori presenti, del loro prestigio e dalle relative dimensioni, così come avviene tradizionalmente anche negli altri settori. Generalmente in questo settore chi ha un forte potere contrattuale è la società di calcio che, nello stipulare contratti di sponsorizzazione, gode di un ampio ventaglio di scelte.

I prodotti sostitutivi non sono rappresentati solamente da altre competizioni calcistiche e sportive (che semmai vengono aggiunte al pacchetto di prodotti visionati dall'appassionato di sport), ma piuttosto da altre attività ricreative che fanno parte del business dell'intrattenimento. Ad ogni modo, per lo stesso discorso fatto poc'anzi, la disponibilità del cliente a sostituire il calcio con un prodotto differente è molto bassa a causa del forte legame che nei contesti sportivi si crea tra i tifosi e il club.

2.3 Il Fair Play Finanziario (FPF)

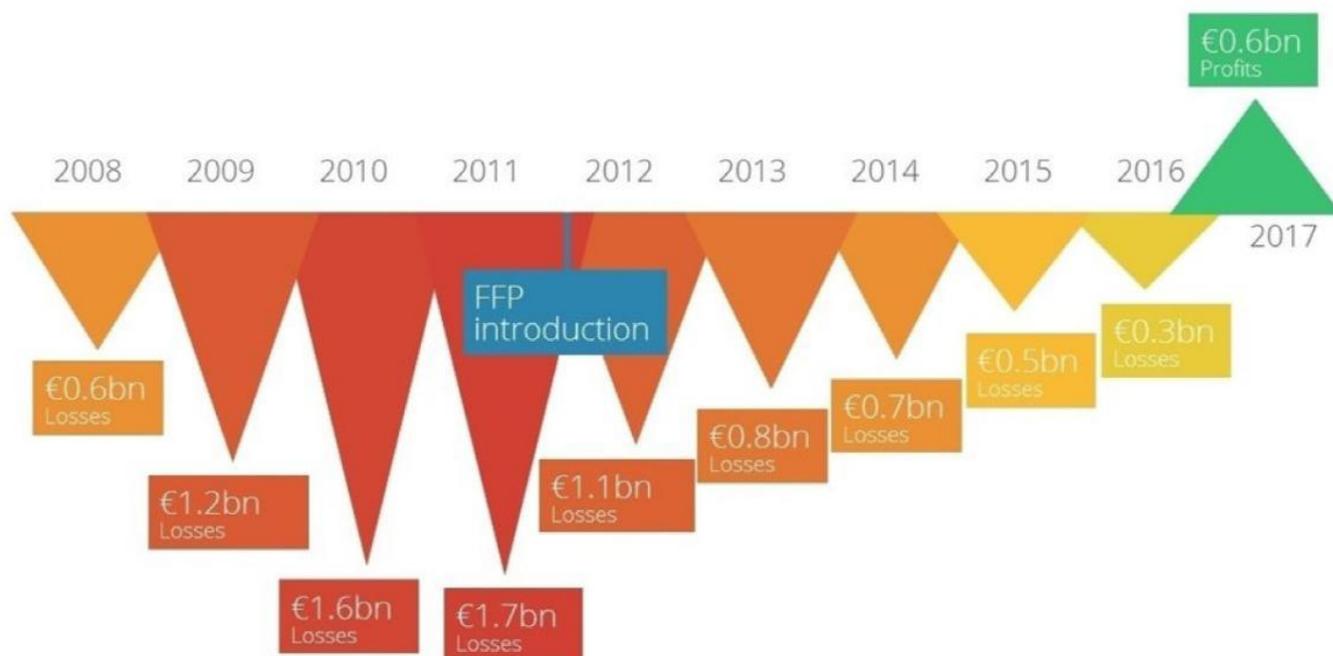
Uno degli aspetti maggiormente caratterizzanti del calcio europeo dell'ultimo decennio è sicuramente il Fair Play Finanziario, la cui introduzione fu voluta fortemente nel 2010 dall'allora presidente UEFA Michel Platini.

La necessità di un rigido sistema basato sul rispetto delle regole si era reso necessario a causa dei grossi debiti generati dal calcio in quel periodo. Nel 2008 quasi il 50% dei club europei versava in condizioni di

deficit anche gravi (le perdite in alcuni casi superavano il 20% dei redditi), con un totale di 1,7 milioni di euro di perdite relative ai soli club militanti nelle prime divisioni europee (718 club).

Grazie all'introduzione del FFP si è registrato un netto miglioramento, come dimostra anche la figura 2.3: per la prima volta nel 2017 si è registrato un risultato positivo nella situazione finanziaria dei club, con i profitti aggregati che hanno raggiunto i 600 milioni di euro.

Figura 2.3



Fonte: E. Vaccaro (partner di BonelliErede), *Il Fair Play Finanziario dalle origini alla riforma del 2018*, Calcioeconomia, 2019.

L'obiettivo primario che ha quindi dettato questa riforma del calcio europeo è stato sicuramente quello di mettere un freno alle spese folli da parte dei club, che avrebbero portato altrimenti ad una crisi irreversibile di tutto il sistema calcio.

Tramite l'imposizione di regole finanziarie più rigide le società sono state costrette a progettare la propria strategia a lungo termine; ciò ha favorito investimenti maggiori nelle infrastrutture (stadi e centri sportivi) e nei settori giovanili generando in modo da generare ricavi partendo dalla base e a costi inferiori.

Per rendere possibile tale inversione di marcia, la disciplina del FFP ha imposto alcuni obblighi per le società:

- introduzione della break-even rule (pareggio di bilancio);
- deposito del bilancio relativo all'anno precedente rispetto alla richiesta della licenza;
- assenza di debiti scaduti relativi ai trasferimenti dei calciatori;
- regolarità nel pagamento degli stipendi a calciatori e staff;
- diffusione dei prospetti economico-finanziari del club.

Le società che vogliono disputare una competizione europea, oltre a conseguire il titolo sportivo, devono quindi sottostare a tale regolamento per ottenere la licenza UEFA, valida per una singola stagione sportiva.

Ogni federazione nazionale rilascia la licenza in base ad un proprio Manuale delle Licenze UEFA, nel quale sono contenuti i criteri e le procedure fondamentali che ogni club deve rispettare. Le federazioni sottopongono il proprio Manuale all'analisi degli organi UEFA che ne valutano l'idoneità sulla base di cinque criteri cardini:

- criteri sportivi;
- criteri infrastrutturali;
- criteri organizzativi;
- criteri legali;
- criteri economico-finanziari.

Il raggiungimento del pareggio di bilancio (differenza tra ricavi rilevanti e costi rilevanti) è senza dubbio l'obiettivo principale che il sistema delle licenze tenta di perseguire. La disciplina è comunque contro bilanciata dal principio di "deviazione accettabile" (*acceptable deviation*) in modo da considerare soddisfatto tale parametro anche in presenza di perdite minime nel triennio preso in considerazione. Tale soglia è fissata in 5 milioni di euro, ma si tollerano perdite che raggiungono i 30 milioni di euro.

L'organo competente a livello europeo è il Club Financial Control Body (CFCB – Organo di Controllo Finanziario per Club) che vigila sull'applicazione dei Regolamenti per l'ottenimento delle Licenze UEFA e, di conseguenza, sul rispetto del Fair Play Finanziario.

Quest'organo è composto da due camere. La Camera Investigativa è guidata dal responsabile inquirente del CFCB, il quale viene coadiuvato da altri tre membri. Essa opera al fine di garantire il corretto funzionamento dell'organo. Le indagini che svolge possono essere effettuate d'ufficio o su richiesta di parte. Una volta terminate, il responsabile inquirente o l'altro membro dell'organo al quale è stato assegnato l'incarico può decidere, sulla base delle evidenze ottenute, se archiviare il caso oppure instaurare un dialogo con l'imputato al fine di trovare un accordo d'intesa o applicare misure disciplinari di minore rilevanza, come un ammonimento, un richiamo ufficiale o una sanzione pecuniaria di massimo 200 mila euro.

In alcuni casi, la Camera Investigativa può anche demandare la decisione finale alla Camera Aggiudicativa. Tale camera è composta dal presidente del CFCB, che conduce il procedimento informando l'imputato riguardo l'apertura della fase di giudizio, e da un minimo di altri tre membri. La Camera Aggiudicativa emette la propria decisione alla presenza di almeno tre dei suoi membri, che votano secondo la formula della maggioranza semplice. Il contenuto della decisione finale può riguardare, anche in questa seconda fase, l'archiviazione del caso; inoltre, può essere prevista l'esclusione di un club da una competizione europea, l'imposizione di misure disciplinari, la conferma, la modifica o l'annullamento di una decisione della Camera Investigativa. In particolare, le misure disciplinari possono essere sia di carattere sportivo, come la decurtazione di punti, il divieto di iscrivere nuovi calciatori nelle liste UEFA o addirittura l'esclusione dalle competizioni in corso e/o future e la revoca di un titolo, sia di carattere economico, come l'imposizione di multe o il congelamento delle entrate provenienti dalle competizioni UEFA.

Sebbene il Fair Play Finanziario abbia favorito uno sviluppo sostenibile di tutto il settore calcio, non sono mancate (e non mancano) varie critiche e problematiche che hanno reso necessarie le riforme del 2012, del 2015 e in ultimo quella del 2018. Queste alcune delle critiche principali:

- mancanza di una disciplina efficace per contrastare la pratica elusiva dei “finti prestiti” per rimandare l’imputazione a bilancio dell’acquisto all’anno successivo. Uno dei casi più eclatanti è stato quello di Mbappé, la cui operazione fu configurata come prestito con un riscatto fissato a 180 milioni di euro;
- mancanza di una disciplina esaustiva che regoli la compravendita di calciatori tra parte correlate. Sono vari i casi di imprenditori che detengono la proprietà di due o più squadre in leghe e federazioni differenti (Lotito con Lazio e Salernitana; De Laurentis con Napoli e Bari; Pozzo con Udinese e Watford; Red Bull con RB Lipsia e RB Salisburgo);
- mancanza di trasparenza sui compensi versati dai club ai procuratori sportivi.

L’ultimo in particolare è uno dei temi più caldi nel mondo del calcio odierno, anche alla luce di quanto successo con l’annuncio della creazione di una Superlega europea privata. Le società di calcio lamentano una scarsa redditività dei diritti TV, che non permettono di coprire gli elevati costi di gestione. Le ingenti somme di denaro sborsate per pagare gli agenti sportivi, però, sono un segnale di cattiva gestione; tale comportamento, oltretutto, priva il settore di risorse economiche, in quanto i procuratori non le reinvestono direttamente nel settore.

Come detto in precedenza, la volontà è quella di risolvere queste ed altre problematiche ha portato a delle riforme. L’ultima, avvenuta nel 2018, ha apportato alcuni correttivi in tema di trasparenza per quanto riguarda gli indicatori del pareggio di bilancio. In tal senso, l’aggiunta dell’articolo 47 *bis* nel regolamento sul FPF impone a coloro che vogliono ottenere la licenza, di pubblicare il totale pagato, durante l’ultimo periodo di rendicontazione, per le commissioni agli agenti/procuratori, nonché l’ultimo bilancio finanziario (e la nota integrativa) revisionato dal concessore della licenza (in Italia la FIGC).

Altro correttivo riguarda l’obbligo di indicare nel bilancio i bonus o gli incentivi garantiti ai calciatori e i ricavi della vendita dei biglietti, dei diritti TV, delle sponsorizzazioni e delle donazioni ricevute.

È stata incrementata la trasparenza riguardante la compravendita dei calciatori attraverso la distinzione di acquisti (o cessioni) a titolo definitivo o a titolo temporaneo, e obbligando i club ad indicare le modalità con cui viene stabilito il prezzo del cartellino di un giocatore.

È stato infine ridefinito il sistema dei parametri da consultare nella valutazione del pareggio di bilancio: in particolare, i club non possono avere debiti superiori ai 30 milioni di euro e che superino di sette volte la media dei propri ricavi nel triennio preso in osservazione. Il club, inoltre, non deve superare un deficit nel saldo acquisti-cessioni di calciatori superiore a 100 milioni di euro.

Il caos scoppiato a causa dell’annuncio della Superlega ha creato molto fervore negli organi UEFA. Vi è stata infatti una reazione immediata che ha portato alla messa in discussione dell’attuale sistema del Fair Play Finanziario. La causa principale del ripensamento sono stati gli effetti della pandemia da Covid-19 che hanno comportato molte difficoltà per le società nel raggiungere i parametri del FPF. L’idea principale per

ridurre i costi potrebbe essere quella di inserire un tetto salariale (salary cap) già presente in leghe professionistiche di altri sport come l’NBA.

Ad ogni modo il processo di cambiamento si baserà su un fitto dialogo con i vari club e le rispettive federazioni, le quali si stanno già adoperando in tal senso inserendo regole sempre più stringenti al fine di tutelare un sistema gravemente danneggiato.

2.4 Performance del settore ed il vantaggio competitivo: principali fonti di *revenues*

Il calcio, con l’avvento delle tv e delle sponsorizzazioni, è diventato, sempre più, un settore caratterizzato da un mix di interessi di varia natura: quelli di natura economica si sono affiancati in modo stabile a quelli che da sempre sono gli interessi di natura sociale e culturale del calcio e dello sport in generale. La natura così mista dei vari interessi presenti fa sì che il calcio sia uno dei settori economici maggiormente caratterizzato da investimenti in settori correlati. Le grandi potenzialità e l’elevata medianicità di questo settore, infatti, consentono agli attori presenti diverse opportunità su vari prodotti più o meno affini al mondo dello sport. Tutto ciò è reso possibile anche grazie alle nuove tecnologie presenti sul mercato che permettono una comunicazione, soprattutto virtuale, molto più efficace e che influenzano in modo positivo i risultati economici delle società sportive.

Il calcio, come visto in precedenza, è indubbiamente un settore economico atipico: i risultati economici, infatti, influenzano quelli sportivi e viceversa. Per un’impresa che opera in tale ambito è essenziale generare profitti da reinvestire nel club in modo da migliorare le performance sportive.

Il successo per l’impresa si basa quindi sulla capacità di diversificare il più possibile le fonti di ricavo e non avere una forte dipendenza dai risultati sportivi.

Questi ultimi, seppur necessari per innescare un circolo virtuoso, non garantiscono introiti proporzionali alla percentuale di vittorie realizzate. Se consideriamo, ad esempio, il paradosso di Louis-Shmeling, infatti, ogni squadra per generare profitti da un match ha bisogno di un avversario e soprattutto che questo sia abbastanza forte da rendere il match incerto: l’incertezza, infatti, genera interesse nel pubblico che sarà più disposto a comprare il biglietto della partita. Secondo tale paradosso, quindi, superato il 50% di vittorie i ricavi generati dal botteghino non aumentano in modo proporzionale con i risultati sportivi.

In passato, pensare di basare le proprie strategie su fonti di ricavo diverse da quelle generate dalla vendita dei biglietti sarebbe risultato impensabile. L’impresa calcistica odierna, invece, può far affidamento su diverse fonti di reddito oltre ai ricavi da stadio che, in tempi di pandemia globale, si rivelano incerti e quasi nulli.

I diritti televisivi, il merchandising, i contratti di licensing, le sponsorizzazioni, e le plusvalenze derivanti dalle cessioni dei calciatori sono attualmente le fonti di maggior guadagno per le società calcistiche.

L’introduzione delle pay TV ha di fatto cambiato il modo di intendere il settore calcio dal punto di vista economico. Se da un lato le televisioni hanno favorito la diffusione globale del calcio, dall’altro hanno reso possibile incrementare i ricavi delle società. L’aumento dell’interesse mediatico ha permesso ai club di stipulare contratti con le piattaforme televisive sempre più remunerativi.

Nell'analisi che effettua annualmente *Deloitte*, chiamata “*Football Money League*”, si nota come nei 20 top club europei la voce determinante e maggiormente incisiva del loro bilancio annuale sia proprio quella dei diritti televisivi.

Negli anni le somme pagate per accaparrarsi tali diritti sono aumentate per due ordini di motivi: da un lato è cresciuto il numero di concorrenti disposte a fare un'offerta (Sky, Mediaset, e in ultimo anche le piattaforme digitali come Amazon e Dazn) e dall'altro è cresciuto l'interesse per i vari campionati e non più solo per quello nazionale. Il triennio 2018/2021 della Serie A, ad esempio, è stato venduto ad 1,05 miliardi di euro a stagione ai quali sono stati aggiunti circa 370 milioni ricavati dall'asta per i diritti TV esteri; sommando i diritti ulteriori per la Coppa Italia e per la Supercoppa, e decurtando le somme necessarie per le commissioni, le mutualità e i premi “paracadute” per le retrocessioni, il valore netto ripartibile tra i 20 club è stato di circa 1,2 miliardi di euro. In base ai nuovi criteri stabiliti dalla riforma della Legge Melandri¹⁷, la ripartizione per ogni squadra è così individuata:

- 50% da dividere in parti uguali;
- 20% in base al bacino di utenza;
- 30% in base ai risultati sportivi conseguiti, suddivisi a loro volta in risultati storici (5%), risultati conseguiti negli ultimi 5 campionati (10%), e risultati dell'ultimo campionato disputato (15%).

Figura 2.4

	Risultati sportivi					Totale 100%
	Parti uguali 50%	Tifosi 20%	Storia 5%	5 anni precedenti 10%	Ultimo anno 15%	
Juventus	30,5	26,6	5,8	11,6	16,6	91,0
Inter	30,5	27,6	5,2	9,3	14,8	87,4
Napoli	30,5	22,0	3,5	10,5	17,4	83,9
Roma	30,5	19,9	4,9	11,0	13,9	80,3
Milan	30,5	23,5	5,5	8,7	11,3	79,6
Lazio	30,5	13,2	4,1	8,1	15,7	71,6
Fiorentina	30,5	13,1	4,6	9,9	8,7	66,8
Sampdoria	30,5	10,6	4,4	7,0	13,1	65,5
Atalanta	30,5	10,4	2,9	6,4	12,2	62,4
Torino	30,5	10,1	3,8	7,6	9,6	61,5
Udinese	30,5	8,4	2,3	5,2	10,5	56,9
Genoa	30,5	10,5	2,6	5,8	7,0	56,4
Bologna	30,5	11,3	3,2	2,9	7,8	55,7
Cagliari	30,5	6,2	2,0	3,5	6,1	48,4
Chievo	30,5	6,1	0,9	4,6	5,2	47,4
Sassuolo	30,5	6,2	0,3	4,1	4,4	45,4
Verona	30,5	7,3	1,7	2,3	1,7	43,6
Crotone	30,5	4,6	1,2	1,7	3,5	41,5
Spal	30,5	3,0	1,5	0,6	2,6	38,1
Benevento	30,5	3,4	0,6	1,2	0,9	36,5
TOTALE	610,0	244,0	61,0	122,0	183,0	1220,0

Fonte: Calcioefinanza.

¹⁷ Decreto Legislativo 9 gennaio 2008, n. 9.

La tabella 2.4 mostra quali sono stati i ricavi delle squadre di serie A nella stagione 2018/2019 sulla base dei nuovi criteri di ripartizione.

Anche il licensing può essere una delle fonti di reddito di maggior successo per un'impresa calcistica. Tramite il contratto di licenza, il licenziante (proprietario del marchio) si accorda con il licenziatario (l'acquirente) al fine di legare il proprio segno distintivo a vari prodotti ed iniziative. Si tratta di una grande opportunità di aumentare il proprio volume di affari e un'ottima strategia di penetrazione di nuovi mercati.

Nel settore calcio il licensing offre soluzioni efficaci per aumentare i ricavi e, allo stesso tempo, mettere in contatto il proprio bacino di utenza con l'immagine del club.

In Inghilterra e in Spagna questo tipo di contratto è già molto utilizzato. Ciò è dimostrato, in entrambi i paesi, dall'aumento dei ricavi derivanti dal merchandising e dai contratti commerciali che vedono protagonisti i top club inglesi e spagnoli.

Questo quadro non è ancora configurabile in Italia, dove il peso dei ricavi dai diritti televisivi costituisce oltre la metà delle entrate delle società italiane.

Un'eccezione in tale contesto è rappresentata dalla Juventus che, grazie all'attività di *rebranding* avvenuta nel 2017, è riuscita a stipulare nuovi accordi di marketing e licensing che le hanno permesso di crescere più rapidamente nei mercati asiatici. L'obiettivo finale di ogni società di calcio è dunque quello di instaurare un circolo virtuoso, partendo sia dai risultati sportivi, ma dovendo giocare forza diversificare le fonti di reddito.

Figura 2.5.a: Circolo virtuoso dei Top club

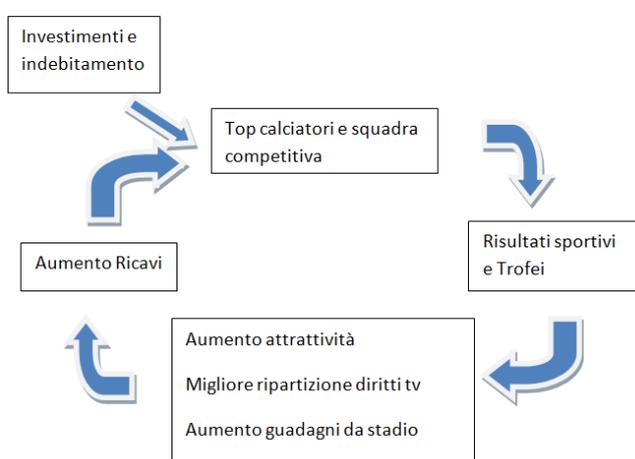


Figura 2.5.b: Circolo virtuoso dei piccoli club



A seconda degli obiettivi di ogni club, il circolo virtuoso può comporsi di voci differenti, come dimostrano le figure 2.5.a e 2.5.b¹⁸.

2.4.1 Il vantaggio competitivo nel calcio

Così come ogni impresa, anche le società di calcio sono alla costante ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile da sfruttare nei rapporti di varia natura che intrattiene. Tale posizione di vantaggio può essere raggiunta attraverso un'analisi dell'ambiente in cui si opera. Nel settore calcio si possono individuare delle competenze distintive che più di altre caratterizzano tale ambiente competitivo e che portano le imprese che vi operano al raggiungimento dei fattori di successo. Queste sono le competenze più difficilmente imitabili.

¹⁸ Fonte: Elaborazione personale.

- La reputazione: si tratta della competenza distintiva che è indubbiamente la più difficile da imitare in quanto non è acquistabile ma è il frutto di un lento sviluppo interno avvenuto per la presenza costante nello stesso ambiente. Grazie a questa competenza, l'impresa che la detiene beneficia di un guadagno superiore dalla vendita dei propri prodotti per effetto dello schema cognitivo generato che i soggetti hanno maturato grazie all'esperienza positiva avuta. Nel calcio italiano gli esempi più eclatanti sono rappresentati da Milan, Inter e Juventus che, grazie alle serie di successi difficilmente imitabili nel breve periodo, riescono a stipulare contratti di sponsorizzazione più remunerativi.
- La struttura organizzativa: l'insieme di rapporti che l'impresa intrattiene con altre aziende o con i propri clienti e che vanno oltre l'aspetto prettamente economico, includendo aspetti fondamentali come la fiducia, nata dal protrarsi nel tempo dei rapporti stessi. Anche in questo caso si tratta di una competenza distintiva impossibile da imitare poiché si basa sull'aspetto personale dei soggetti che operano nell'impresa.
- L'innovazione: come detto anche in precedenza, creare nuovi prodotti o migliorare quelli esistenti è fondamentale per la crescita economica dell'impresa. L'innovazione può interessare anche i processi organizzativi interni: in questo caso, essendo il calcio un settore di grande impatto mediatico, si tratta di una competenza meno difendibile rispetto alle altre. Per creare una competenza realmente distintiva e duratura nel tempo è necessaria grande inventiva. Un esempio di leadership in tal senso è quello dell'A.C. Milan, che con il progetto MilanLab è uno dei precursori nell'attività di ricerca scientifica ad alto contenuto tecnologico.
- Gli asset intangibili: l'utilizzo e l'integrazione efficiente delle proprie risorse e conoscenze permette alle imprese che operano in questo settore di incrementare la propria quota di mercato a discapito delle concorrenti. Gli imprenditori del settore devono analizzare attentamente i punti di forza della propria impresa e capire in che modo sfruttare le caratteristiche dell'ambiente a loro favore. Un esempio in tal senso è dettato dall'Atalanta che, nonostante non abbia le disponibilità finanziarie dei top club europei, è comunque riuscita ad imporsi sia a livello nazionale sia internazionale grazie all'attività di scouting, alla cura del settore giovanile e all'elevata competenza manageriale dei suoi dirigenti. Nonostante alcuni giovani di talento reclutati dalla società bergamasca si siano trasferiti in altre società, finendo col rappresentare asset deperiti col tempo, il progetto dell'Atalanta si è comunque caratterizzato per il continuo investimento volto a reintegrare la rosa con altrettanti giovani profili di talento.

2.5 L'impatto del Covid-19 sul settore Calcio

La pandemia globale da Covid-19 cominciata nel dicembre del 2019 e identificata nel gennaio del 2020 ha cambiato rapidamente ed improvvisamente le nostre abitudini di vita. Le nuove condizioni dettate dalla pandemia hanno investito in modo rilevante il sistema economico globale che si è visto costretto a fronteggiare una situazione unica e soprattutto inaspettata.

Anche il mondo del calcio, ovviamente, ha risentito della crisi globale innescata da una serie di reazioni a catena. Al fine di limitare i casi di contagio, i vari governi nazionali hanno dovuto necessariamente imporre la chiusura di qualsiasi tipo di attività che non offrisse beni e servizi di prima necessità. Sebbene si sia provato inizialmente a tenere in funzione la “macchina del calcio”, optando anche per la disputa dei match a porte chiuse, l’aumento dei contagi all’interno dei gruppi squadra ha costretto, chi prima chi dopo, al blocco dei vari campionati nazionali, anche in ottemperanza degli obblighi imposti dai governi.

Tutto ciò ha generato una forte reazione di tutti gli stakeholder che hanno risentito, come tutti, della mancanza di liquidità dovuta ai mancati ricavi. Anche le società sportive, e nel caso di specie quelle calcistiche, si sono viste costrette a rimodulare la gestione delle proprie spese fisse a fronte di una riduzione certa dei ricavi.

Secondo la 24esima edizione della “Football Money League”, studio sui risultati economici dei 20 top club di calcio, l’effetto del Covid ha portato ad una perdita di oltre 1 miliardo di euro di ricavato.

Nella stagione 2019/2020 i 20 top club hanno generato ricavi per 8,2 miliardi di euro, in calo del 12% rispetto alla stagione precedente. Tale flessione è stata causata da una serie di motivi:

- i proventi dei diritti televisivi sono diminuiti del 23%, comportando una perdita di ricavi di 937 milioni di euro; ciò dovuto principalmente al deferimento dei relativi introiti al bilancio dell’anno successivo in quanto i vari campionati sono stati ripresi e terminati a cavallo della chiusura dell’esercizio finanziario¹⁹;
- una riduzione di 257 milioni (-17%) dei ricavi da stadio;
- una parziale compensazione dovuta ad una leggera crescita dei ricavi commerciali di 105 milioni di euro (+3%).

La riduzione dei ricavi per le società è stata anche causata dagli sconti che sono stati concessi ai broadcaster sui top 5 campionati europei e sulle competizioni UEFA che ammontano a circa 1,2 miliardi di euro.

Un fattore sicuramente rilevante è stata la mancanza di pubblico, il cui ritorno agli stadi probabilmente costituirà un primo passo per far tornare a respirare le casse dei club, specialmente di quelli che fanno parte di realtà meno mediatiche e che puntano molto sul ricavato del *match day*.

Uno studio del CIES Football Observatory ha evidenziato come l’emergenza Coronavirus avrebbe potuto incidere sul valore dei calciatori in caso di mancata ripresa dei campionati, con un calo medio del 28%. A seconda di fattori come l’età del calciatore o la durata rimanente del contratto, il deprezzamento sarebbe stato più o meno evidente con perdite potenziali che avrebbero potuto superare anche i 400 milioni di euro nel caso della rosa del Manchester City.

¹⁹ Le società calcistiche europee fanno coincidere la chiusura del bilancio con la conclusione della stagione sportiva (maggio/giugno). Questa particolare stagione, condizionata da un’interruzione forzata, ha portato le varie società a ripartire su due esercizi finanziari le entrate dei diritti Tv 2019/2020. L’analisi compiuta da Deloitte, quindi, tiene conto sia degli elementi di *permanet loss* (mancati ricavi del *match day*, sconti ai *broadcaster*) sia del rinvio di alcune entrate all’anno successivo.

Se nel calcio professionistico le società hanno subito gravi perdite e continuano a “lottare” per trovare soluzioni per ripianare i debiti (in molti casi già condizionati da una situazione pregressa non florida), il calcio dilettantistico e quello femminile hanno risentito maggiormente della crisi, complici le ridotte risorse finanziarie e la mancanza di strutture adeguate per ottemperare agli obblighi imposti dai protocolli sanitari.

FIFPRO, sindacato internazionale dei calciatori, ha effettuato un sondaggio per mettere in luce la situazione del calcio femminile internazionale condizionata dagli effetti della pandemia. I risultati di questo sondaggio mostrano che nel 47% dei paesi le donne calciatrici hanno subito **tagli o sospensioni degli stipendi**. Nel 40% dei paesi, le giocatrici non hanno ricevuto alcun **supporto per la salute mentale o fisica**, mentre nel 69% dei paesi la **comunicazione** è stata considerata scarsa o molto scarsa²⁰. Ciò potrebbe rallentare la crescita ormai costante di questo settore e peggio ancora perdere quanto di buono è stato fatto fino ad oggi.

La soluzione a questa situazione complessiva di crisi globale sta sicuramente arrivando dalla medicina che, grazie alla somministrazione dei vaccini, può mettere un freno alla diffusione del virus. Dal punto di vista economico, però, il calcio avrà bisogno sicuramente di una rivoluzione dell'attuale sistema parso ormai obsoleto per restare al passo con le esigenze dei vari portatori d'interessi. Riprendendo le parole di Andrea Samaja, Partner di PwC Italy, *“quanto successo negli ultimi mesi ha ulteriormente accelerato i percorsi di trasformazione di diversi segmenti dell'intrattenimento; anche il calcio dovrà necessariamente ripartire dai percorsi più virtuosi già intrapresi nel corso degli ultimi anni e da nuove grandi sfide. Esplorare quindi modelli più efficaci di coinvolgimento dei propri tifosi, sfruttare il consolidamento della “rivoluzione digitale” integrando, ad esempio, le frontiere più innovative dell'intrattenimento come il mondo degli e-sports”*.

2.6 La situazione italiana

Attraverso l'analisi effettuata da Gabriele Gravina (presidente della FIGC) all'indomani dell'elezione della nuova governance federale²¹, si osserva la grandezza di questo fenomeno non solo da un punto di vista sportivo. I progetti della Federazione hanno ridato credibilità all'intero sistema stimolando l'attuazione di programmi innovativi e dando concretezza al concetto di sostenibilità. A tal proposito, infatti, sono stati imposti correttivi normativi per ridurre le perdite generate dal sistema calcio e per salvaguardarne le competizioni sportive. Molte sono state le iniziative in favore della dimensione sociale e valoriale del fenomeno, con la consapevolezza che il calcio può incidere positivamente sulla qualità della vita dei cittadini, non solamente concentrandosi sul risultato sportivo, ma piuttosto sui valori che questo sport trasmette.

2.6.1 Numeri e statistiche del calcio in Italia

Grazie al ReportCalcio che viene effettuato annualmente dalla FIGC in collaborazione con AREL (Agenzia di ricerche e legislazione) e PwC (PricewaterhouseCoopers), si osserva come il calcio rappresenti lo sport

²⁰ S. Vivaldi, *FIFPRO: la pandemia minaccia l'esistenza del calcio femminile*. Calcioefinanza, 2020.

²¹ G. Gravina, *Il calcio italiano. Analisi, numeri, scenari e prospettive future*. www.lavorodirittieuropa.it

più rappresentativo in Italia, con il coinvolgimento di 4,6 milioni di praticanti, di cui circa 1,4 milioni tesserati per la FIGC. Il numero dei match disputati in Italia supera il mezzo milione (si parla di una partita ogni 55 secondi) ²².

L'interesse generato dal Calcio rende ancora più chiaro come questo sport sia un punto fermo del nostro sistema socio-economico, con circa 32,4 milioni di italiani che si dichiarano interessati a questo sport (64% della popolazione U18). Si tratta del comparto del settore spettacolo col maggior volume d'affari (35% del totale). Anche dal punto di vista televisivo, il calcio rappresenta un asset fondamentale. (basti pensare che 49 dei 50 spettacoli televisivi più visti nella storia della tv italiana è rappresentato da partite di calcio). Anche a livello internazionale il calcio italiano occupa un ruolo rilevante producendo un'audience mondiale di quasi 2 miliardi di spettatori.

I numeri generati da calcio professionistico italiano (Serie A – Serie B – Serie C – e i rispettivi Giovani di serie) rendono ancora più evidente il processo evolutivo della dimensione sportiva e dell'interesse generato. Il fatturato del settore calcio italiano è pari a circa 5 miliardi di euro (il 12% del PIL del calcio mondiale è prodotto in Italia). Di questa cifra il 77% (3,8 miliardi) è prodotto proprio dal settore professionistico. Nonostante il minor numero di tesserati, di squadre e di conseguenza del numero di partite, esso rappresenta il principale comparto calcistico dal punto di vista del giro d'affari. Specialmente nell'ultimo decennio il valore della produzione ha subito un forte incremento con un tasso di crescita annuo pari al 4,4% (nettamente superiore rispetto all'andamento economico generale del Paese nello stesso periodo di tempo). Anche il costo della produzione risulta in crescita seppur con un tasso inferiore (3,6%) rispetto a quello dei ricavi. Il forte squilibrio economico rimane comunque una costante del settore professionistico facendo registrare ben 395 milioni di perdite nella stagione 2018/2019 (rispetto ai 215 milioni della stagione precedente).

La struttura finanziaria e patrimoniale appare sempre più critica e sempre più sbilanciata verso l'apporto di mezzi di terzi, i cui debiti totali hanno raggiunto quasi 4,7 miliardi di euro contro un patrimonio netto di 623 milioni di euro, in positivo aumento grazie anche alle ingenti manovre di ricapitalizzazione avvenute a livello aggregato negli ultimi 8 anni (circa 2,8 miliardi di euro). L'*Equity Ratio* risulta quindi essere circa il 12%, dato comunque in crescita rispetto alle stagioni passate.

Questa positiva, seppur lieve, inversione di tendenza è dovuta soprattutto alle politiche della FIGC finalizzate a creare un ambiente quanto più sano e sostenibile possibile. Sono stati introdotti indicatori di controllo economico-finanziario molto più stringenti ai quali si è accompagnata una nuova normativa ispirata ai principi del Financial Fair Play UEFA, attraverso i quali indurre i club ad una riduzione dello sbilanciamento tra costi e ricavi rilevanti e spingerli ad investimenti a lungo termine.

Tutto ciò ha l'obiettivo di migliorare la competitività internazionale del calcio italiano. In tal senso, si è registrato un forte incremento degli investimenti a lungo termine relativi al budget messo a disposizione nelle strutture dei settori giovanili (un aumento di circa il 10 % negli ultimi 3 anni).

²² FIGC, ReportCalcio, 2020.

Uno dei trend più positivi è rappresentato dal calcio femminile, lo sport che sta crescendo più al mondo e ora anche in Italia grazie all'impulso della Federazione. Basti pensare che dal 2008/2009 al 2018/2019 le giocatrici tesserate sono aumentate del 46,6 % arrivando a 27644. L'evento più rappresentativo del processo evolutivo del calcio femminile è stato il Mondiale FIFA disputatosi in Francia nel 2019, che ha fatto registrare il record di partecipazioni dal vivo e audiovisive (1,12 miliardi di telespettatori, in aumento del 30% rispetto all'edizione precedente).

Risulta quindi chiaro come il calcio rappresenti un ruolo chiave non solo nel settore sportivo, ma nel più ampio contesto socio-economico nazionale. Si tratta di una delle eccellenze del Made in Italy e che riveste un asset fondamentale per il Paese.

Anche in tal senso si spiegano le diverse collaborazioni con il Miur per le attività scolastiche, al fine di creare dei contesti in cui lo studio e la formazione studentesca avvenga tramite la creazione di veri e propri club. Allo stesso modo la collaborazione con il Ministero della Salute ha come obiettivo quello di insegnare fin da subito l'importanza dello sport in età adolescenziale per diffondere la cultura della salute e del benessere.

2.6.2 Limiti e rischi nel modello di crescita

Il processo che ha portato il calcio a diventare il settore economico appena descritto è stato rapido ed ha introdotto logiche di mercato incentrate principalmente sugli aspetti economici. Questo sviluppo ha reso necessaria una trasformazione radicale del management delle società calcistiche che sono diventate vere e proprie aziende multi business: attività commerciali, immobiliari, finanziarie si sono ormai affiancate a quella sportiva in modo da supportarla e diversificare gli investimenti e le fonti di ricavo con lo scopo di far fronte a situazioni di crisi. Alcuni studiosi si sono addirittura spinti oltre, parlando di "mutazione genetica".

In ultimo, l'annuncio di una Superlega europea privata è forse stato il momento di maggior crisi del calcio europeo. Una lega del genere è stata etichettata dai cultori di questo sport come un mezzo economico per ricapitalizzare le società e nascondere gli errori strategici commessi negli ultimi anni; una lega che sarebbe andata al di là di quei valori che hanno caratterizzato e che per fortuna ancora oggi caratterizzano questo sport, come la meritocrazia e lo spirito di sacrificio.

La complessità di questo settore economico comporta la necessità di un'analisi altrettanto approfondita per comprenderne le criticità. Il calcio fa parte di una filiera produttiva più ampia della sola dimensione sportiva. I numeri precedentemente riportati fanno risaltare il grande carattere mediatico di questo sport, che si inserisce nel macro settore economico dello spettacolo e dell'intrattenimento.

Il modello di crescita del calcio professionistico in Italia è caratterizzato da una scarsa capacità di generare ricavi in modo diretto e dalla spiccata propensione delle società di fare ricorso all'indebitamento. Un modello di questo tipo non è sostenibile e lo dimostrano i tanti casi di fallimenti che ogni anno minacciano l'integrità delle competizioni nazionali (basti pensare al caso eclatante del Parma F.C. fallito nella stagione 2014/2015 dopo aver raggiunto il settimo posto in Serie A, poi rifondato nel luglio del 2015 e ripartito dalla Serie D).

L'intervento UEFA volto a tutelare l'integrità del settore attraverso il FPF è stato essenzialmente dettato dalla necessità di evitare i c.d. casi di "doping finanziario", indebitamenti eccessivi che minano l'integrità economica delle società pur di raggiungere risultati sportivi immediati.

Nonostante una leggera inversione di tendenza degli ultimi anni, la vera nota stonata del modello italiano è la forte dipendenza dai ricavi TV sul mercato nazionale e la poca attrattività all'estero del prodotto Serie A a causa della scarsa competitività ed incertezza della vittoria finale²³.

La scarsa diversificazione dei ricavi, inoltre, rende i club italiani maggiormente dipendenti dalla vendita dei diritti televisivi rispetto a club inglesi o spagnoli.

Un altro punto di svantaggio del calcio italiano rispetto a quello degli altri 4 top campionati europei è il numero ridotto di società che hanno uno stadio di proprietà o un centro sportivo all'avanguardia. Lo stadio, oltre a garantire le entrate del *match day*, può essere infatti una vera e propria macchina da soldi. Le opportunità di business che offre sono varie e permettono di diversificare il proprio portafoglio di ricavi. Tra queste, i contratti di *naming right* sono tra i più redditizi: solo in Inghilterra il valore potenziale per in 20 stadi della Premier League supera i 130 milioni di euro.

L'obiettivo deve essere quello di sfruttare tutto il potenziale della struttura in modo da renderla "vivibile" 365 giorni all'anno e non solo durante la partita.

Un altro fattore critico del modello di crescita è il costo del lavoro, in particolare quello dei calciatori. Si tratta di un problema che investe qualsiasi club, ma nel contesto italiano se ne risente maggiormente a causa dei difetti del sistema appena riportati.

L'aumento dei ricavi dovuta alla crescita economica del settore (principalmente con l'avvento delle Pay-TV) è stato in gran parte assorbito dalla crescita parallela del costo dei calciatori.

La sentenza Bosman del 1995 ha rivoluzionato il sistema del calciomercato facendo di fatto cadere le limitazioni al tesseramento dei calciatori comunitari. L'effetto prodotto da tale decisione è stato l'aumento del numero di acquirenti per ogni calciatore. D'altra parte, però, il numero di giocatori di talento non sono aumentati e ciò ha fatto lievitare ancora di più il loro prezzo. La crescita del numero di trasferimenti e la riduzione della durata media di permanenza di un calciatore nello stesso club ha incrementato la rilevanza politica ed economica dei procuratori sportivi, capaci di sfruttare le varie falle del sistema per creare un vero e proprio impero.

Tutto ciò è stato ulteriormente agevolato dai mancati investimenti nel proprio settore giovanile e dalla continua ricerca di giovani talenti in giro per il mondo attraverso costosissimi programmi di scouting. Uno studio del CIES conferma questo scenario, evidenziando come in Italia si faccia poco affidamento sui giocatori provenienti dal vivaio, che giocano solo il 5% dei minuti di quelli disputati nell'arco della stagione. Nei top 5 campionati europei la Liga spagnola detiene il primato con il 15,7%. Seguono la Premier League inglese (12,6%), la Ligue 1 francese (11,8) e la Bundesliga tedesca (10,5%) che quindi raddoppia il dato della Serie A. In Italia, infatti, ad eccezione del Genoa (20,9%), Milan (17,8%) e Sassuolo (15,3%), le altre

²³ Il campionato italiano dalla stagione 2001/2002 alla stagione 2020/2021 è stato vinto solamente da tre club, Juventus, Inter e Milan, con la squadra torinese trionfante in ben 11 occasioni.

squadre non raggiungono la doppia cifra e ben otto di queste non raggiungono neanche l'1% (tra queste ultime anche Inter e Juventus).

È evidente che tutti questi fattori vadano ad incidere negativamente sul modello di crescita del calcio italiano. Ad ogni modo una ristrutturazione globale del sistema calcio è necessaria, come dimostrano, in ultimo, i progetti della UEFA per dare un nuovo volto alle competizioni europee, nel tentativo di creare un prodotto maggiormente attrattivo agli occhi degli stakeholder.

2.7 La governante del calcio

In questo capitolo sono state citate più volte le varie istituzioni del calcio. È utile quindi analizzare più in dettaglio i compiti e gli obiettivi che ognuna di essa ha nel proprio spazio di competenza

FIFA

La Federation Internationale de Football Association, come visto in apertura del capitolo, nacque nel 1904 a Parigi grazie alla forte spinta di crescita internazionale, in modo particolare in Francia, dovuta al grande interesse che si registrava in quel periodo.

La FIFA gestisce gli sport del calcio, del *futsal* (calcio a 5) e del beach soccer, occupandosi della loro regolamentazione, coordinamento, e diffusione mondiale.

Essa ha il compito di organizzare tutte le manifestazioni internazionali degli sport sopracitati, tra le quali il Campionato Mondiale di Calcio è quella di maggior rilievo, organizzata per la prima volta nel 1930 in Uruguay e disputata ogni quattro anni²⁴.

Alla FIFA, che attualmente la sede a Zurigo, fanno capo le sei diverse confederazioni continentali riconosciute ufficialmente: AFC (Asia), CAF (Africa), ANOMEBOL (Sud America), CONCAF (Nord e Centro America), OFC (Oceania), e UEFA (Europa). Ad ogni sono riconosciute 209 federazioni calcistiche: ognuna di essa ha una Nazionale maschile e in 129 hanno anche una Nazionale femminile.

Essa persegue una serie di obiettivi:

- promuovere il calcio attraverso attività e programmi che hanno lo scopo di esaltare i valori di unificazione, educativi e di inclusione del gioco;
- redigere i regolamenti e i provvedimenti con l'impegno di garantirne l'attuazione e il rispetto;
- supervisionare gli sport di sua competenza adottando misure atte a prevenire la violazione dello statuto FIFA, dei regolamenti e delle regole del calcio;
- agire in modo preventivo per arginare le attività che possono mettere a rischio l'integrità delle competizioni o che possono costituire un abuso della pratica calcistica.

La FIFA ha una struttura organizzativa che prevede il Congresso, con competenze normative, il Comitato esecutivo, che ha appunto competenze esecutive, e il Segretario Generale con compiti amministrativi.

²⁴ Le uniche eccezioni sono state nel 1942 e nel 1946 a causa della guerra.

Tra i compiti che caratterizzano l'attività di questa federazione vi è quello di proporre e sperimentare le innovazioni nel calcio. Le leggi che ne regolano il gioco, però, non sono un'esclusiva della FIFA ma sono di pertinenza dell'IFAB, comitato collegiale nel quale dispone comunque della metà dei voti.

UEFA

La UEFA (Union of European Football Association), con sede a Nyon, è l'organo di governo del calcio europeo e riunisce al suo interno 55 federazioni nazionali; si tratta di un'associazione di associazioni che non ha influenze politiche o religiose.

Anche in questo caso gli obiettivi che si pone sono molteplici:

- gestire tutte le questioni legate al calcio europeo;
- promuovere il gioco del calcio attraverso i valori di spirito di unità, solidarietà, pace, intesa e fair play, senza discriminazioni di alcun tipo;
- promuovere e proteggere gli standard etici e il buon governo del calcio europeo;
- mantenere buoni rapporti con i vari stakeholder coinvolti;
- sostenere le federazioni affiliate al fine di salvaguardare il benessere generale del calcio continentale.

Le varie attività sono svolte in base ad un sistema di ripartizione di competenze che prevede la presenza di diversi organismi: il Congresso, il Comitato Esecutivo, il Presidente e gli organi di Amministrazione della Giustizia.

Il Congresso UEFA è l'organo di controllo supremo dell'associazione e si svolge con una cadenza annuale. Ad esso partecipano tutte le 55 federazioni affiliate ed ha come temi principali questioni di natura finanziaria o altre di massima importanza.

L'organo esecutivo è appunto il Comitato Esecutivo UEFA, composto da 16 membri più il Presidente UEFA. Tale Comitato ha il potere decisorio e di adottare regolamenti su tutte le questioni che non ricadono nelle competenze del Congresso o degli altri organi.

Per l'Amministrazione della Giustizia sono preposti diversi organi disciplinari: la Commissione Disciplinare, Etica e di Controllo rappresenta il primo grado di giudizio. La Commissione d'Appello accoglie invece i ricorsi o si pronuncia in primo grado sui particolari casi urgenti riportati direttamente dal Presidente della Commissione.

Gli Ispettori Etici e Disciplinari sono coloro che rappresentano la UEFA nei procedimenti prima degli organi disciplinari. È in loro potere aprire indagini contro la Commissione, e supportare la UEFA nei procedimenti dinanzi alla Corte di Arbitrato per lo Sport (CAS) in caso di ricorso di parte contro una decisione della Commissione d'Appello.

Altro organo è quello di Controllo finanziario dei Club (CFCB), precedentemente analizzato nel paragrafo sul Fair Play Finanziario (v. *supra* par. 2.3).

Le controversie riguardanti la UEFA, le federazioni, le leghe, i club e i calciatori possono essere anche esaminate dal Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna, in Svizzera.

CONI

Nel contesto sportivo italiano il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) rappresenta lo sport nazionale nel CIO (Comitato Internazionale Olimpico).

Fondato nel 1914 a Roma in via permanente, al CONI è affidato il delicato compito di disciplinare, regolare e gestire le attività sportive nazionali e di organizzare e potenziare la pratica promuovendone la massima diffusione.

Da un punto di vista giuridico il CONI è un ente pubblico non economico posto alla vigilanza della presidenza del Consiglio dei Ministri, in particolare a quella del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Nonostante ciò, svolge la propria attività in piena autonomia, in linea con le disposizioni del CIO che obbliga i comitati nazionali ad essere indipendenti da potere governativo.

Tra le varie funzioni di sua competenza vi è quella di aggiornare periodicamente l'elenco delle discipline sportive riconosciute.

Per quanto riguarda l'aspetto giurisdizionale, fanno capo al CONI due organi di giustizia sportiva: l'Alta Corte di Giustizia Sportiva e il Tribunale Nazionale di Arbitrato per lo Sport che sono chiamati ad esprimersi sulle liti che non trovano risoluzione in seno agli organi giurisdizionali dello sport di riferimento.

FIGC

La FIGC è una delle tante federazioni che fanno parte del CONI ed è la rappresentante del gioco del calcio. Fondata nel 1898 come FIF (Federazione Italiana Football), è stata riconosciuta dalla FIFA nel 1905 ed è stata co-fondatrice della UEFA nel 1954. Nel 1909 ha assunto l'attuale denominazione.

Fanno parte della federazione le Leghe professionistiche (Serie A, Serie B, e Lega Pro) e dilettantistiche (Lega Nazionale Dilettanti) oltre a quella rappresentativa degli Arbitri (AIA) e delle Componenti Tecniche (AIC, rappresentativa dei calciatori e AIAC, degli allenatori). Sono inoltre istituite presso la FIGC la Divisione Calcio Femminile e la Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale.

La FIGC ha lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio escludendo ogni forma di discriminazione sociale, razzismo, xenofobia, e violenza.

L'attività svolta dalla Federazione, infatti, poggia sul rispetto del Codice Etico, i cui principali destinatari sono i dirigenti federali, i dipendenti, i consulenti, i collaboratori ed i partner commerciali.

Di particolare importanza è la previsione contenuta all'interno di tale Codice secondo cui, essendo la FIGC affiliata alla FIFA e alla UEFA, la Federazione stessa, le Leghe e tutti i soggetti che operano all'interno dell'ordinamento federale sono tenuti a:²⁵

- osservare i principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza;
- conformarsi alle Regole del giuoco del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB) e alle Regole del giuoco del calcio a cinque adottate dal Comitato esecutivo della FIFA;
- rispettare in ogni momento gli Statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni della FIFA e dell'UEFA;

²⁵ Codice Etico FIGC

- riconoscere nei rapporti con la FIFA e l'UEFA la giurisdizione del Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna ai sensi e nei limiti di quanto previsto nelle rilevanti disposizioni degli Statuti della FIFA e dell'UEFA;
- adire quale giudice di ultima istanza, per risolvere ogni controversia a livello nazionale derivante da o relativa all'applicazione delle norme statutarie o regolamentari della FIGC, l'istituzione di cui all'art. 30, comma 3, con esclusione della competenza dei giudici ordinari ai sensi e nei limiti di quanto previsto all'art. 30, comma 4.

Solo in questo modo tutti i soggetti possono operare in modo chiaro e trasparente e collaborare con la FIGC nel perseguimento della sua missione.

COVISOC

La COVISOC (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio) è un organo interno alla FIGC ed ha natura ispettiva. Istituita dall'articolo 78 del NOIF (Norme Organizzative Interne Federali) della FIGC ha il compito di monitorare la situazione economico-finanziaria delle società calcistiche. È composta da quattro membri più il presidente nominati dal Consiglio Federale e scelti tra soggetti che soddisfano i requisiti richiesti dall'articolo 35, comma 3 dello Statuto federale; il loro mandato ha durata quadriennale rinnovabile per non più di due volte.

Tale organo ha poteri:

- consultivi ai sensi dell'articolo 79 del NOIF in base al quale la Commissione formula proposte al Presidente federale per l'individuazione degli indirizzi e dei criteri per l'esercizio dei poteri spettanti alla Federazione nelle materie concernenti l'applicazione degli artt. 12 e 13 della legge 23 marzo 1981, n. 91 e, in generale, sugli aspetti economico-finanziari del calcio professionistico. La COVISOC, inoltre, su richiesta del Presidente federale, fornisce pareri su questioni di propria competenza federale;
- di controllo ai sensi dell'articolo 80 del NOIF, il cui scopo è quello di garantire il regolare svolgimento dei Campionati. La commissione può: a) richiedere il deposito di dati e di documenti contabili e societari e di quanto comunque necessario per le proprie valutazioni; b) richiedere di fornire informazioni integrative relative ai documenti depositati; c) richiedere informazioni in merito a tutti i soggetti che controllano direttamente o indirettamente le società, compreso il soggetto cui sia riconducibile il controllo finale sulle stesse e sul gruppo di cui eventualmente facciano parte; d) apportare rettifiche al valore degli aggregati utilizzati dalle società per il calcolo degli indicatori, di cui al successivo art. 85, al fine di neutralizzare gli eventuali effetti economici, finanziari e patrimoniali di specifiche operazioni di natura ordinaria o straordinaria che alterino il valore dei suddetti aggregati. Inoltre, è nelle facoltà della COVISOC la proposta di attivazione di indagini e procedimenti disciplinari;
- sanzionatori ai sensi dell'articolo 81 del NOIF, in caso di violazione delle norme federali in materia economico-finanziaria.

III CAPITOLO

3. I SEGNI DISTINTIVI E LA FUNZIONE MARKETING

Nell'analisi offerta in questa tesi si è delineata la figura dell'imprenditore e l'ambiente nel quale esso andrà ad operare. Per ogni azienda risulta fondamentale, nella competizione con gli altri attori che operano nello stesso settore, differenziarsi e distinguersi da questi ultimi.

I segni distintivi e la funzione marketing hanno come scopo, rispettivamente, quello di rendersi riconoscibili agli occhi dei consumatori e interagire con essi tramite varie tecniche di comunicazione in modo da creare un legame stabile ed ampliare il proprio bacino di utenza.

In questo capitolo sarà quindi esaminata, da un punto di vista giuridico, la disciplina dei segni distintivi (in modo particolare dei marchi) e, da un punto di vista economico, la funzione marketing.

3.1 Segni distintivi d'azienda

Nell'evoluzione storica di questa disciplina, si può sicuramente affermare che quella dei segni distintivi è una creazione che risponde a un bisogno primario di qualsiasi società organizzata e in ogni contesto. Si parla di segni distintivi tipici (marchi, ditta, insegna) o atipici che, al contrario dei primi, non sono disciplinati in modo espresso.

Nel mercato la tutela dei segni distintivi nasce dall'esigenza di differenziare un'impresa (ditta), i suoi prodotti (marchi) e i suoi locali (insegna) dai competitors in modo da favorire le dinamiche concorrenziali. Per un consumatore, ad esempio, la presenza di un marchio su un determinato prodotto può garantire diversi benefici: egli non dovrà infatti utilizzare risorse economiche per ricercare il prodotto a lui più gradito potendo indirizzare la propria scelta su quello contraddistinto dal marchio preferito. Ciò è possibile in quanto il titolare del marchio è l'unico autorizzato (in linea di massima) ad apporlo su un determinato prodotto. Di conseguenza il consumatore sarà facilitato anche nello scartare i marchi sgraditi dal ventaglio di scelte disponibili, migliorando così l'allocazione delle proprie risorse.

Sebbene i segni distintivi venissero già usati all'epoca dei Comuni, la vera diffusione di tale pratica si ebbe agli inizi dell'Ottocento con l'espansione del capitalismo industriale moderno. Con la Rivoluzione francese e l'abolizione delle corporazioni i marchi hanno assunto la caratterizzazione odierna, con lo scopo quindi di tutelare i singoli artigiani che potevano liberamente scegliere di apporre il proprio segno di riconoscimento sui beni prodotti.

Con il crescere dei commerci marittimi tali segni distintivi hanno assunto una valenza sempre maggiore in quanto avevano il compito fondamentale di ricreare il contatto tra il produttore e il consumatore finale, laddove le distanze tra essi aumentavano sempre di più.

Nel corso del Novecento, con il raggiungimento di un'economia sempre più globalizzata e con le tecniche di marketing che diventavano pervasive nelle scelte dei consumatori, si sono iniziate a delineare le varie discipline che, attraverso le successive modifiche, hanno raggiunto l'assetto che oggi conosciamo.

Nell'ordinamento italiano la disciplina sui marchi si basa su tre tipi di fonti: interne, internazionali e comunitarie.

Fonti interne

Nel Codice Civile i marchi trovano collocazione immediatamente dopo la disciplina dell'azienda, agli articoli 2569-2574. A questi si aggiunge il Codice della proprietà industriale del 2005 (c.p.i) più volte modificato per dare attuazione a leggi comunitarie (come la direttiva europea n. 2004/48 sul rispetto dei diritti di proprietà intellettuale) o a leggi nazionali (l. 23 luglio 2009 n. 99 sullo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese). In questo modo, pur senza abrogare le norme del Codice, è stato raggruppato in un unico testo normativo tutta la disciplina della proprietà industriale con l'obiettivo di riordinare e semplificare la materia, rendendo più competitivo il nostro sistema economico.

Ciò che caratterizza l'applicazione della disciplina nazionale è il principio di territorialità dall'articolo 54²⁶ della legge di riforma del sistema italiano di diritto internazionale privato 31 maggio 1995, n. 218, secondo il quale "l'oggetto del diritto, i requisiti di accesso alla tutela, il contenuto della protezione, i limiti e le eccezioni alla stessa, la sua durata e la trasferibilità del diritto, sono determinati dalla legge dell'ordinamento nel quale avviene l'utilizzazione del bene immateriale (qui: l'impiego del marchio in relazione a beni e servizi) in relazione alla quale è invocata la tutela"²⁷.

Questo principio, evidentemente, si pone in contrasto con le esigenze di espansione del marchio al di fuori dei confini nazionali, in quanto le imprese necessitano di una tutela anche in quei territori dove esportano i prodotti.

Convenzioni internazionali

La soluzione è giunta a livello internazionale grazie ad una serie di strumenti normativi con lo scopo di conciliare la suddetta esigenza con il carattere territoriale della protezione.

La prima in ordine di tempo è stata la Convenzione di Unione di Parigi (CUP) del 1883 attraverso la quale sono stati dettati i principi cardine in tema di proprietà intellettuale:

- agli artt. 2 e 3 CUP si delinea il principio di trattamento nazionale secondo il quale ogni persona fisica o giuridica con domicilio in uno Stato dell'Unione beneficia, in tutti gli altri Stati che hanno sottoscritto la Convenzione, dei vantaggi che questi accordano ai propri cittadini in materia di protezione della proprietà industriale;
- la priorità unionista (art. 4 CUP) in favore di colui che registra il proprio marchio in uno degli Stati dell'Unione, in forza della quale può essere presentata dal medesimo soggetto la domanda di registrazione dello stesso marchio in ciascuno degli altri Stati aderenti alla Convenzione entro sei mesi dal primo deposito;
- la c.d. protezione *telle quelle* (art. 6^{quinquies} CUP) grazie alla quale colui che deposita la domanda di registrazione del marchio beneficerà della stessa tutela che viene garantita negli altri Paesi dell'Unione. Ad ogni modo tale protezione riguarda solo particolari situazioni, come i requisiti per accedervi.

²⁶ Rubricato come "Diritti su beni immateriali".

²⁷ M. Ricolfi, *TRATTATO dei MARCHI, Diritto europeo e Nazionale*. Torino: Giappichelli Editore, 2015, p. 19.

A tale convenzione aderiscono 175 Stati tra cui anche l'Italia a partire dal 24 aprile 1977.

Si sono poi susseguiti una serie di accordi internazionali come l'Accordo di Madrid (1891), l'Accordo di Nizza (1975) e il Trattato sul diritto dei marchi di Ginevra (1994) che, tuttavia, hanno sviluppato la materia lentamente sfruttando l'accrescere dei consensi degli Stati contraenti.

L'Accordo TRIPs (Trade Related aspects of Intellectual Property rights), invece, rappresenta un punto di rottura col passato. Elaborato nel 1994 nell'ambito dell'Organizzazione mondiale del commercio (WTO), tale Accordo ha elevato gli standard di protezione previsti per la tutela della proprietà intellettuale, facendo riscontrare un malcontento generale specialmente nei Paesi in via di sviluppo.

L'articolo 2 TRIPs, tramite un meccanismo chiamato "incorporazione tramite rinvio", impone ai membri l'uniformazione alla CUP, estendendo tale disciplina anche a coloro che non avevano sottoscritto tale Convenzione.

All'Accordo TRIPs ha aderito anche l'Unione Europea; in Italia è stata attuata con il d.lgs. n. 198/1996.

L'influsso di tale disciplina "sul diritto comunitario e internazionale dei segni distintivi sia destinato a rivelarsi importante e finisca per dar vita a una sorta di costituzione sovranazionale del diritto della proprietà intellettuale. Infatti, mentre la CUP non prevede un meccanismo giurisdizionale di soluzione delle controversie, l'art. 64 TRIPs estende alla materia della proprietà intellettuale le regole predisposte al riguardo in sede OMC. E le decisioni sovranazionali in tema di proprietà intellettuale in generale e di segni distintivi in particolare si stanno facendo via via più frequenti e significative"²⁸.

Diritto comunitario

Le varie Convenzioni internazionali non hanno comunque avuto modo di eliminare in modo definitivo il principio di territorialità, che anzi ne è il presupposto; dalla registrazione del marchio nascono una serie di diritti ma sarà sempre ciascuno Stato a modulare la protezione in base al diritto nazionale.

L'UE si è impegnata, dapprima tramite la giurisprudenza della Corte di Giustizia e poi grazie alle direttive, nel superare tale principio con l'obiettivo finale di realizzare in modo sempre più completo ed efficace il mercato unico dell'Unione Europea.

La Commissione Europea, tramite proposte al Consiglio, ha fin da subito colto l'opportunità di riavvicinare le discipline dei marchi degli Stati membri attraverso le direttive: in questo modo non viene abrogata la disciplina nazionale, ma si impone una linea comune al fine di eliminare disparità di trattamento che metterebbero un freno alla libera circolazione dei prodotti, falsando di conseguenza le dinamiche concorrenziali del mercato interno.

La prima direttiva di armonizzazione in tema di acquisto e conservazione del diritto sul marchio registrato ed estensione della sua tutela è stata la n. 89/104/CEE, attuata nel nostro ordinamento col d.lgs. n. 480/1992, sulla cui struttura è stato impostato il Codice della proprietà industriale del 2005.

²⁸ M. Ricolfi, *TRATTATO dei MARCHI, Diritto europeo e Nazionale*. Torino: Giappichelli Editore, 2015, p. 19.

Con il regolamento n. 40/94/CE è stata messa in atto l'idea di realizzare un marchio unico valido in tutta l'Unione. Per la definitiva attuazione di tale progetto si è dovuto attendere due anni, cioè quando è entrato in funzione l'UAMI, l'Ufficio di Armonizzazione a livello di mercato interno situato ad Alicante, in Spagna.

Tale regolamento si distacca in modo netto dal principio di territorialità: grazie al procedimento di registrazione centralizzato, infatti, si ha un marchio comunitario comprensivo di un diritto unico valido in tutti gli Stati membri.

La disciplina dettata da questo regolamento è caratterizzata dalla presenza di tre principi cardine:

- l'autonomia del marchio comunitario, in base alla quale le uniche disposizioni applicabili sono quelle del regolamento con l'unica eccezione delle leggi nazionali;
- il carattere unitario del marchio individuato nel paragrafo 2 dell'art. 1 del regolamento, secondo il quale "esso produce gli stessi effetti in tutta la Comunità: esso può essere registrato, trasferito, formare oggetto di una rinuncia, di una decisione di decadenza dei diritti del titolare o di nullità e il suo uso può essere vietato soltanto per la totalità della Comunità. Tale principio si applica salvo disposizione contraria del presente regolamento";
- la coesistenza con il regime di tutela dei marchi nazionali, nonostante l'impostazione del regolamento sia quello di incoraggiare le imprese ad operare a livello europeo e non nazionale. Tale principio, inoltre, opera non solo per i marchi registrati precedentemente all'entrata in vigore della disciplina comunitaria ma anche per quelli registrati in epoca successiva. C'è quindi una reale volontà di favorire un doppio regime per offrire alle imprese un'ampia scelta di strumenti da utilizzare a seconda delle esigenze.

Il marchio comunitario ha avuto un riscontro favorevole da parte delle imprese considerando che vengono presentate ogni anno più di 100mila domande di registrazione e il numero di marchi registrati dall'attuazione del regolamento supera il milione.

Le istituzioni che si occupano dell'amministrazione di tale istituto sono comunitarie, come l'Ufficio di Alicante a cui è affidato il procedimento di registrazione, ma possono far capo anche agli Stati membri: l'azione di contraffazione del marchio, ad esempio, può essere fatta valere solo dinanzi al Tribunale dei marchi comunitari, la cui funzione è svolta, in primo e secondo grado, dalle autorità giudiziarie designate negli Stati membri.

Un altro vantaggio apportato da questo regolamento è quello di poter ottenere una tutela sei diritti tramite un solo procedimento ed un singolo provvedimento giudiziario con piena efficacia in tutto il territorio dell'Unione. Il settore dei marchi risulta dunque essere uno dei pochi in cui è possibile accedere ad una tutela unitaria sul piano comunitario.

3.1.1 I marchi: caratteristiche, tutela e circolazione

Tra i vari segni distintivi, il marchio è certamente quello di maggior rilievo in quanto identifica l'imprenditore ed i prodotti e servizi da lui offerti. Il marchio serve a differenziare le varie imprese (funzione

distintiva) in modo tale da permettere ai singoli consumatori di fare una scelta consapevole (funzione informativa).

Per gli economisti il marchio è fondamentale affinché ogni impresa sia incentivata ad offrire prodotti e servizi di qualità sempre migliore, in modo da renderli più appetibili agli occhi dei consumatori. Al contrario, un operatore razionale sarebbe portato ad adeguarsi a degli standard qualitativi in media più bassi, non avendo gli acquirenti finali la possibilità di scegliere in modo consapevole.

Nel breve periodo l'operatore economico andrebbe a guadagnarci danneggiando però l'intero settore: nel lungo periodo, infatti, a causa dell'abbassamento del livello qualitativo dell'offerta verrebbe a contrarsi anche la relativa domanda. Attraverso l'istituto del marchio viene quindi evitato questo circolo vizioso, e anzi si ingenera un circolo virtuoso.

Spostando l'analisi dal punto di vista dell'economista a quello del giurista, non si parla più delle funzioni che di fatto il marchio svolge ma di quelle che la legge individua come meritevoli di tutela al fine di realizzare lo scopo assegnato a tale istituto.

L'approccio utilizzato fino all'armonizzazione comunitaria delineava il marchio come istituto che aveva la sola funzione distintiva. Il titolare era tutelato nei casi in cui i terzi impiegavano, senza esserne autorizzati, lo stesso marchio ma solo in relazione a un prodotto identico o affine; era quindi possibile utilizzare lo stesso segno da altri imprenditori per beni non affini. Inoltre, tale approccio non consentiva la separazione tra il segno e l'impresa: ciò rendeva impossibile trasferire il marchio senza che l'acquirente ne diventasse l'unico proprietario (c.d. requisito dell'esclusività del trasferimento) e avesse allo stesso tempo acquisito anche cespiti aziendali dell'impresa cedente, tali da garantire il prosieguo dell'attività produttiva (c.d. vincolo aziendale).

Successivamente all'attuazione della direttiva comunitaria, di conseguenza, l'asse di protezione dei diritti derivanti dal marchio si è spostato: ad essere tutelata, oggi, non è più solo la funzione distintiva; con questo nuovo approccio, la tutela di una serie di marchi è stata notevolmente rafforzata: si tratta dei c.d. marchi "celebri", che godono di una certa notorietà o rinomanza. Il marchio viene ad assumere un valore proprio, per il quale è necessaria una protezione assoluta che va oltre la sola tutela da usi confusori, e che comprende dunque anche eventuali usi parassitari. Questi ultimi, infatti, permetterebbero al terzo che usa illecitamente un marchio altrui di trarre vantaggio dalla rinomanza e dal carattere distintivo di quest'ultimo rischiando addirittura di arrecare un pregiudizio al titolare.

Anche sotto il profilo della circolazione (di cui si parlerà a breve in modo più analitico) la armonizzazione comunitaria ha reso più agevoli atti dispositivi dei diritti del marchio non consentiti in passato: è ora possibile stipulare contratti di licenza anche non esclusivi e trasferire il marchio anche solo per parte dei beni per cui è tutelato. In questo modo viene garantito all'impresa detentrica del marchio un ampio spettro di scelte per sfruttare economicamente il proprio segno.

Il marchio, come già detto, viene utilizzato per contraddistinguere sia beni che servizi. Non ci sono limiti all'attribuzione dello stesso marchio a più prodotti dell'impresa o ad un uso commisto di Marchi generici e

specifici. Il marchio può consistere in qualsiasi segno che può essere rappresentato a livello grafico. Esso deve avere determinate caratteristiche (art. 14 c.p.i.):

- **lecito:** il marchio non può contenere segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume. Non possono inoltre essere registrati come marchi di impresa quelli il cui uso costituirebbe una violazione dei diritti di autore, di proprietà industriale o altri diritti esclusivi di terzi;
- **vero:** non possono essere registrati i marchi contenenti segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti e servizi offerti. Il marchio, quindi, non deve essere illusorio. Ciò non significa che il marchio è sinonimo di garanzia della qualità del prodotto: Esso può solo in parte²⁹ assicurare la riferibilità di un prodotto o di un servizio ad un determinato imprenditore;
- **originale:** il marchio, per svolgere la propria funzione, deve avere capacità distintiva e quindi differenziarsi da quelli delle altre imprese. Questa caratteristica manca quando il marchio si riduce ad una rappresentazione di un segno di uso comune nel linguaggio corrente negli usi costanti del commercio o si risolve in una denominazione generica del prodotto. Sulla base di questo requisito si possono distinguere i marchi forti (significativamente distintivi) e i marchi deboli che si caratterizzano per la presenza di elementi che richiamano parole ricollegabili al prodotto di uso comune. E nel primo caso che, come detto in precedenza, viene garantita una tutela "allargata", comprensiva anche dell'investimento pubblicitario sul marchio;
- **nuovo:** il marchio non deve confondersi con quello altrui precedentemente registrato o usato come ditta, denominazione o ragione sociale, insegna o nome a dominio aziendale (indirizzo del sito internet).

Tutela

Con la registrazione del marchio, il proprietario ne acquisisce il diritto esclusivo all'uso su territorio nazionale, comunitario o internazionale (a seconda del procedimento di registrazione che viene scelto). Tale diritto ha una durata di 10 anni che partano dalla data del deposito ed è rinnovabile per la stessa durata per un numero illimitato di volte.

Dello stesso diritto gode anche colui che non abbia registrato il marchio (c.d. marchio di fatto): In questo caso la tutela è legata alla concreta utilizzazione del marchio, non potendosi estendere a prodotti affini. Inoltre, Essa può avere anche solo una portata locale qualora sia tale la notorietà del marchio. Il titolare del diritto può fare affidamento su diverse tipologie di tutela: civile, penale e amministrativa. Ai sensi dell'articolo 20 c.p.i., il titolare del marchio può “vietare ai terzi, salvo proprio consenso, di usare nell'attività economica:

- a. un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato;

²⁹ Solo in parte perché come già detto in precedenza e come sarà spiegato più avanti, le nuove norme sulla circolazione non consentono più una netta corrispondenza tra marchio e impresa.

- b. un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni;
- c. un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno, anche a fini diversi da quello di contraddistinguere i prodotti e i servizi, senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi".

Innanzitutto, il primo passo che può essere compiuto in caso di lesione del proprio diritto è l'invio di una lettera di diffida allo scopo di comporre in modo bonario la lite e cessare quindi la violazione.

L'azione di contraffazione è però il mezzo più utilizzato tutte le volte in cui c'è un uso illecito di un marchio altrui, o di un altro segno uguale o simile, che può potenzialmente creare confusione nel consumatore. L'intenzione di realizzare tale risultato non è necessaria, potendo verificarsi ugualmente la violazione pur non essendo mai entrate in contatto le due imprese: anche in quest'ultimo caso la tutela è assicurata. Il titolare del marchio può fare richiesta di risarcimento del danno subito ai sensi dell'art. 2043 c.c. La quantificazione del danno ha per lungo tempo comportato problematiche significative, specialmente in ordine al lucro cessante: si faceva riferimento o al volume d'affari del contraffattore (facendo leva sul fatto, peraltro non vero, che dalla perdita di uno deriva il guadagno dell'altro, rompendo quel nesso di causalità necessario tra il comportamento e il danno) o alla contrazione del volume d'affari del titolare danneggiato (anche in questo caso imputando automaticamente al contraffattore in modo inopportuno la diminuzione del volume d'affari del contraffatto).

Tali problematiche sono state risolte dal Codice della proprietà intellettuale, che all'articolo 125 individua i criteri di determinazione del danno risarcibile prodotto nei confronti del titolare del marchio.

Ciò che ne deriva è una quantificazione della "liquidazione in una somma globale stabilita in base agli atti della causa e alle presunzioni che ne derivano. In questo caso il lucro cessante è comunque determinato in un importo non inferiore a quello dei canoni che l'autore della violazione avrebbe dovuto pagare, qualora avesse ottenuto una licenza dal titolare del diritto leso. In ogni caso il titolare del diritto leso può chiedere la restituzione degli utili realizzati dall'autore della violazione, in alternativa al risarcimento del lucro cessante o nella misura in cui essi eccedono tale risarcimento"³⁰.

Il legislatore codifica quindi un criterio di risarcibilità che prescinde dal nesso di causalità introducendo, secondo alcuni autori, una figura di matrice di *Common Law*: i c.d. *punitive damages*, sanzioni che sono applicate indipendentemente dal pregiudizio economico causato e che sono inflitte per il solo fatto che è stato commesso l'illecito.

L'azione di contraffazione può essere esperita anche in via cautelare d'urgenza ai sensi dell'art. 700 C.p.c., la cui disciplina viene richiamata dall'art. 131 del Codice della proprietà industriale. Il titolare del diritto può anticipare il giudizio e ottenere in via anticipata il risarcimento qualora sussistano i presupposti del fumus

³⁰ Art. 125 c.p.i., commi 2 e 3.

boni juris e del *periculum in mora*; viene quindi garantita la possibilità di ottenere una tutela inibitoria attraverso la quale far cessare immediatamente l'uso illegittimo di un marchio.

Sulla base della pronuncia di inibitoria il giudice può inoltre fissare una somma dovuta per ogni violazione successivamente constatata e per ogni giorno di ritardo nell'esecuzione del provvedimento.

La tutela del marchio può essere attivata anche tramite un'azione di concorrenza sleale, ai sensi dell'art. 2598 c.c. Questo articolo, infatti, vieta alle imprese che si trovano in situazioni di concorrenza quei comportamenti contrari alle regole di correttezza e lealtà e l'utilizzo di metodi contrari all'etica commerciale. Compie atti di concorrenza sleale chiunque:

- usa nomi o segni distintivi idonei a produrre confusione con i nomi o i segni distintivi legittimamente usati da altri, o imita servilmente i prodotti di un concorrente, o compie con qualsiasi altro mezzo atti idonei a creare confusione con i prodotti e con l'attività di un concorrente;
- diffonde notizie e apprezzamenti sui prodotti e sull'attività di un concorrente, idonei a determinarne il discredito, o si appropria di pregi dei prodotti o dell'impresa di un concorrente;
- si vale direttamente o indirettamente di ogni altro mezzo non conforme ai principi della correttezza professionale e idoneo a danneggiare l'altrui azienda.

Anche in questo caso è possibile ottenere una tutela anticipata con l'inibitoria *ex art.* 132 c.p.i.

Un'altra possibile tutela è quella costituita dall'Opposizione alla registrazione del marchio nazionale. Si tratta di un procedimento amministrativo che consente ai soggetti legittimati, titolari di marchi anteriori, di chiedere all'*Ufficio italiano brevetti e marchi* di rifiutare la registrazione di un marchio nazionale depositato da un terzo.

Tra il deposito e la registrazione del marchio, infatti, trascorre circa un anno. Questo intervallo di tempo ha due finalità principali:

- permettere all'Ufficio di effettuare il controllo sulla liceità del marchio;
- permettere ai titolari di marchi e diritti anteriori di opporsi alla registrazione tramite il procedimento di Opposizione.

All'esito del procedimento le parti possono pervenire ad un accordo, oppure la decisione viene rimessa all'UIBM, che può accogliere o rigettare l'opposizione.

La tutela che viene offerta al titolare del marchio può venir meno in una serie di ipotesi:

- il marchio viene dichiarato nullo ai sensi dell'art. 25 c.p.i.;
- interviene la volgarizzazione, ovvero il marchio perde la sua capacità distintiva e la sua originalità, ed inizia ad essere utilizzato nel linguaggio comune per indicare un determinato prodotto; tale circostanza può verificarsi solo in caso di inerzia del titolare (artt. 26, lett. a e 13, comma 4, c.p.i.);
- viene accertata una sopravvenuta illiceità o ingannevolezza del marchio (artt. 26, lett. b e 14, comma 2, c.p.i.);
- il marchio non viene utilizzato per un periodo di tempo pari a 5 anni, salvo legittimo motivo (artt. 26, lett. c e 24, c.p.i.). Una deroga a tale previsione viene fatta per i c.d. marchi protettivi, cioè quei marchi simili a quello effettivamente usato: essi vengono registrati col solo scopo di evitare sia un

loro utilizzo da parte di terzi, sia un eventuale contenzioso per dimostrare la confondibilità col marchio effettivo (art. 24, comma 4, c.p.i.).

Circolazione

Come detto in precedenza, con l'armonizzazione comunitaria sono caduti tutti quei divieti in ordine alla trasferibilità e alla circolazione dei marchi.

Le regole civilistiche non sono sufficienti a rendere completa la disciplina e devono quindi essere accompagnate dalla specifica normativa di settore. Nel diritto nazionale il dato normativo è presente all'art. 2573 c.c. e all'art. 23 del Codice della proprietà industriale.

Sul piano comunitario la relativa disciplina è contenuta negli artt. 16 s.s., mentre nel diritto internazionale è all'art. 21 TRIPs che viene codificato il principio della circolazione libera del marchio.

Come nella fattispecie della contraffazione il mancato consenso è uno degli elementi costitutivi, allo stesso modo il consenso prestato dal titolare all'esercizio da parte del terzo di una o più facoltà e relative all'utilizzo del marchio esclude l'illiceità del comportamento.

Nel linguaggio legislativo gli atti di disposizione dei diritti del marchio sono il **trasferimento** e la **licenza** (nella prassi commerciale *cessione* e *licenza*): in entrambi i casi il marchio viene utilizzato da un soggetto diverso dal titolare. Vi sono anche dei tratti distintivi: se con il trasferimento la titolarità del marchio viene, a titolo definitivo, attribuita all'avente causa, con la licenza non viene modificata la titolarità, ma viene solo temporaneamente attribuita la possibilità di disporre di alcuni diritti sul marchio a colui che stipula il relativo accordo.

Un'altra distinzione tra le due fattispecie è evidenziata dalla funzione economica svolta dai due accordi. Il licenziante, infatti, può sfruttare economicamente le scelte commerciali del licenziatario affidando a quest'ultimo la decisione relativa alla quantità di beni contraddistinti dal marchio da rendere disponibili sul mercato. Con il trasferimento, invece, il dante causa perde ogni diritto sul relativo marchio, il cui sfruttamento economico diventa un interesse del solo avente causa. Un caso particolare sia quando viene pattuito un compenso forfettario per la licenza e viene attribuito al licenziatario un diritto illimitato temporalmente: in questi termini il contratto va qualificato come di trasferimento in quanto il dante causa perde, seppur a titolo temporaneo, ogni tipo di interesse economico sul marchio.

Cessione e licenza possono essere anche parte di un accordo più vasto: un esempio è il franchising, in cui avviene la concessione del diritto all'uso di un marchio ma anche l'attribuzione di elementi aggiuntivi come il know-how, il diritto all'uso dell'insegna e l'inserimento del franchisee all'interno di un sistema finalizzato alla commercializzazione di beni o servizi. In questo è in altri casi il trasferimento e la licenza possono combinarsi tra loro dando vita ad accordi che devono essere valutati caso per caso. Analizzando più nello specifico le due fattispecie va detto che, con la armonizzazione comunitaria della disciplina, ha assunto particolare importanza la norma generale che vieta che dall'operazione possa derivare inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico (art 23,

comma 4, c.p.i.). Si tratta di un'imposizione di una responsabilità per l'avente causa che fa da contrappeso al fatto che è venuto meno il vincolo aziendale.

La *ratio* di tale norma è quella di evitare non qualsiasi tipo di deterioramento del prodotto, ma solo quelli rilevanti e solo quando non siano resi pubblici attraverso congrui avvertimenti.

Nel caso del marchio generale, invece, essendo questo fortemente comunicativo sull'origine del prodotto, si ritiene che la sua cessione debba essere accompagnata da quella degli asset aziendali per assicurare gli stessi standard qualitativi nella produzione dei relativi beni.

Per quanto riguarda la licenza, il Codice della proprietà industriale prevede diverse forme con le quali può essere concessa:

- con o senza esclusiva;
- totale o parziale (relativa cioè alla totalità o ad una sola parte dei prodotti o servizi per i quali il marchio è stato registrato);
- per tutto o solo parte del territorio dello Stato.

In caso di licenza non esclusiva, due o più imprenditori potrebbero immettere sul mercato, con lo stesso marchio, la stessa tipologia di prodotti. Per evitare che il pubblico possa essere ingannato, l'art. 23, comma 2, c.p.i. obbliga l'avente causa di una licenza non esclusiva ad apporre il marchio solo per contraddistinguere beni e servizi eguali a quelli messi in commercio nel territorio dello Stato con lo stesso marchio dal titolare o da altri licenziatari.

La licenza parziale, invece, è un tipo di licenza esclusiva in relazione a una sola parte di prodotti per i quali il marchio è stato registrato.

Con la riforma comunitaria del 1992 è stata ampliata la flessibilità di utilizzazione della licenza di marchio; la validità di alcuni contratti, infatti, era spesso messa in discussione ed oggetto di perplessità. Oggi, contratti come il merchandising, il franchising o la sponsorizzazione sono di uso comune.

Il merchandising è quel contratto attraverso il quale viene concesso il diritto d'uso del marchio per beni distanti merceologicamente da quelli in cui è avvenuta l'utilizzazione primaria. Questa specifica caratteristica differenzia questo contratto dalle altre licenze di marchio: per il titolare l'attrattività di quest'operazione sta nella possibilità di sfruttare la notorietà del proprio marchio in settori in cui non si è ancora cimentato e nei quali non avrebbe le competenze per entrarvi. Lo scopo dell'operazione è dunque quello di affidare al segno un messaggio promozionale: entrambe le parti hanno l'obiettivo di sfruttare l'attrattività del segno per allargare il proprio bacino di utenza.

Nel campo calcistico non si fa fatica a comprendere questo fenomeno: le squadre di calcio, infatti, ricercano in modo costante di creare un contatto con i propri tifosi attraverso l'apposizione del proprio segno su beni e prodotti; da parte del licenziatario (il produttore di beni e servizi) c'è la consapevolezza di poter incrementare le proprie vendite sfruttando la passione incondizionata dei tifosi nei confronti della loro squadra del cuore.

Un altro contratto in cui il nucleo centrale è rappresentato dalla licenza di marchio è il franchising, in cui una parte, detta franchisor (titolare anche del marchio), concede ad un secondo soggetto, detto franchisee, un

insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale dietro corrispettivo. Il franchisee (o affiliato) viene dunque inserito in un sistema composto da una pluralità di affiliati allo scopo di commercializzare beni e servizi.

Tale contratto è quindi composto da un insieme di contratti di licenza non esclusiva (know-how, fornitura, uso di segni distintivi), sulla base dei quali sorgono una serie di obblighi in capo ad ambo le parti:

- il franchisor ha l'obbligo di consentire all'affiliato l'utilizzazione dei diritti tipici di tale accordo oltre ad assumere un obbligo generale di assistenza sia commerciale che tecnica;
- il franchisee ha l'obbligo di organizzare a spese proprie l'attività di commercializzazione dei beni e dei servizi usando le denominazioni e le insegne del franchisor, le modalità di vendita imposte dal franchisor e obbligandosi a vendere solo quei prodotti che gli sono forniti. Inoltre, egli è obbligato a versare una *royalty* commisurata ad una percentuale del fatturato.

Nello sport nord americano tale fenomeno è molto diffuso: le società sportive sono chiamate franchigie (*franchise*), le quali vengono assegnate ad imprenditori sportivi a seconda della loro capacità di realizzare profitti nella città in cui essi si trovano. La performance sportiva non è quindi l'obiettivo primario, ma costituisce un mezzo attraverso il quale lo si può raggiungere. Nel caso in cui non venisse raggiunto la squadra si trasferisce altrove.

Questo modello non ha avuto grande applicazione nel calcio europeo che, come abbiamo visto nel capitolo precedente, si è sviluppato nelle varie città attraverso il commercio, legandosi inevitabilmente con la cultura e l'identità di un territorio piuttosto che con l'idea di creare una società profittevole (sviluppatasi solo successivamente).

Un'ulteriore applicazione, al contrario molto utilizzata in ambito calcistico, del contratto di licenza è la sponsorizzazione. Si tratta di un'operazione in cui "il c.d. sponsor intende presentarsi al pubblico come partecipe dell'attività, "primaria", in quanto produttiva dell'originario capitale di popolarità, accreditamento e reputazione, del c.d. *sponsee*, e, così, di volta in volta contribuire all'organizzazione dello spettacolo, dell'attività sportiva o dell'evento culturale che vedono quest'ultimo come protagonista"³¹.

Sono tre i settori dove principalmente vengono effettuate le sponsorizzazioni: lo sport, la televisione e la cultura.

La definizione è principalmente di matrice giurisprudenziale: la sponsorizzazione può essere definita come quel contratto con cui lo sponsor si obbliga ad una prestazione pecuniaria o all'attribuzione di beni nei confronti di un'altra parte, detta *sponsee*, la quale si obbliga a sua volta nella divulgazione del nome o del marchio dello sponsor nelle varie manifestazioni della propria attività. Di consueto lo *sponsee* è anche obbligato a tenere determinati comportamenti a favore del marchio o del prodotto.

Il contratto di sponsorizzazione può assumere diverse varianti a seconda delle esigenze delle parti:

- sponsorizzazione esclusiva, dove lo sponsor ottiene un grande ritorno d'immagine, a fronte di un ingente impegno economico, in quanto è l'unico sostenitore dello *sponsee*;

³¹ M. Ricolfi, *TRATTATO dei MARCHI, Diritto europeo e Nazionale*. Torino: Giappichelli Editore, 2015, p. 1649.

- sponsorizzazione tecnico-sportiva, in cui lo sponsor fornisce il materiale tecnico, le attrezzature, e gli impianti lo *sponsee* o sottoforma di cessione o concedendoglieli in godimento a tempo determinato;
- sponsorizzazione secondaria, in cui lo sponsor riceve il diritto di esclusiva solo per una determinata categoria merceologica di prodotti. A differenza della sponsorizzazione tecnica, anche questo sponsor può essere utilizzato in occasioni di eventi sportivi ma non sono indispensabili per la relativa attività.

Non essendo specificatamente disciplinati dalla legge, si parla di contratto atipico, al quale si applica la disciplina generale dei contratti prevista dal Codice civile.

3.2 Due casi particolari di proprietà intellettuale nello sport

Nel mondo dello sport ci sono, come appena visto, diversi fenomeni relativi alla proprietà intellettuale. Tra questi ne spiccano due di particolare interesse:

- i segni distintivi non convenzionali;
- la tutela offerta dal diritto d'autore per i match sportivi.

Segni distintivi non convenzionali

Con l'entrata in vigore del regolamento UE 2015/2424 sono state ampliate le possibilità di tutela dell'immagine dell'impresa per effetto dell'eliminazione del requisito della rappresentazione grafica del segno distintivo. Ciò ha reso possibile depositare la domanda di registrazione di "marchi non convenzionali", come immagini in movimento, suoni, ologrammi o odori purché suscettibili di rappresentazione nel registro dei marchi, al fine di poterli individuare in modo chiaro e preciso e garantirne la protezione.

Anche lo sport ha beneficiato di questa evoluzione. Sempre più gli atleti e le società sportive rappresentano veri e propri brand di fama internazionale elaborando, gestendo e quindi proteggendo il proprio marchio.

Le nuove tecnologie hanno reso necessaria una maggiore flessibilità del concetto di marchio e una modernizzazione del processo di registrazione.

Ci sono diversi casi di calciatori (Gareth Bale e Jesse Lingard ad esempio) che hanno tentato (e in alcuni casi con successo) di depositare la propria esultanza, veri e propri marchi di fabbrica; si pensi anche al successo ottenuto dall'esultanza di Dybala, la c.d. "*Dybala Mask*" e allo sfruttamento economico che ne è derivato.

Il nuovo Regolamento europeo permette anche la registrazione del marchio multimediale, un'immagine combinata ad un suono. Nel mondo del calcio non si fatica a pensare ad un'applicazione pratica di tale possibilità: ogni appassionato, infatti, riconoscerebbe dopo pochi secondi l'inno della UEFA Champions League collegandola direttamente alla famosa "Coppa dalle grandi orecchie".

Può diventare un marchio, quindi, tutto ciò che è in grado di distinguere un bene o un servizio da quelli dei concorrenti. Attraverso lo sfruttamento dei potenti mezzi di comunicazione attuali tali marchi non convenzionali diventano opportunità di creare valore aggiunto, potendoli sfruttare economicamente attraverso i contratti di trasferimento e licenza.

La tutela offerta dal diritto d'autore per i match sportivi

Nel corso di questa tesi, è stata più volte evidenziata l'elevata mediaticità del settore calcio. Nel nostro ordinamento si sono succedute una serie di leggi volte alla regolamentazione dei diritti televisivi delle partite di calcio. Negli anni '80 il monopolio della Rai quale unica emittente televisiva italiana era stato intaccato dalla Fininvest; inoltre, in attuazione della direttiva comunitaria n. 552 del 1989 C.E.E., fu emanata la Legge Mammì che aveva un duplice obiettivo:

- limitare la raccolta pubblicitaria;
- fissare un numero massimo di tre emittenti nazionali.

Negli anni '90 fu la Lega Calcio ad essere posta "sotto accusa". in quanto veniva messo in discussione il suo ruolo di unico proprietario e distributore dei diritti TV delle partite a causa dell'entrata in scena di Telepiù, che trasmetteva sui canali digitali tramite segnale criptato.

In tale contesto, inoltre, le società di calcio ottennero, con la Legge n. 78/1995, la possibilità di trattare individualmente la compravendita dei diritti tv, creando inevitabilmente delle disparità tra le varie società in favore di quelle più blasonate.

Per ovviare a tale problematica fu emanato il D.lgs. n. 9/2008 (Decreto Melandri), con il quale si passa da un sistema di negoziazione individuale ad uno in cui la Lega Calcio e le singole società diventano cotitolari dei diritti TV. Alla prima spetta in via esclusiva il diritto di utilizzazione economica delle immagini di movimento. Alla Lega è attribuito inoltre il compito di offrire i diritti agli operatori televisivi tramite procedure competitive, come gare per l'assegnazione dei diritti.

In giurisprudenza, prima dell'attuazione di questo decreto nel 2008, era molto dubbia la questione sulla possibilità che gli eventi sportivi potessero godere della tutela offerta dalla disciplina del diritto d'autore. Il dubbio principale riguardava l'inquadramento degli incontri di calcio come opere dell'ingegno, in quanto considerati privi del "carattere creativo" richiesto dalla legge n. 633/1941.

Con la sentenza FAPL (Football Association Premier League) la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha ribaltato tale contesto, affermando che, nonostante la mancanza di creatività degli eventi sportivi e la conseguente impossibilità di poterli configurare come opere dell'ingegno, i singoli ordinamenti degli Stati membri possono decidere se tutelarli concedendo l'analoga protezione del diritto d'autore, considerando che gli eventi sportivi hanno comunque un carattere unico e quindi originale.

Nell'ordinamento italiano il Decreto Melandri ha anticipato di poco tale sentenza, con la previsione secondo cui le disposizioni della legge sul diritto d'autore, e in particolare l'art. 78 *quater*, fossero applicabili ai diritti audiovisivi sportivi in quanto compatibili.

Per quanto riguarda le riprese televisive degli eventi sportivi, che forniscono all'opera finale un'originalità rilevante ai sensi della legge sul diritto d'autore, la Corte di Cassazione ha affermato la loro entrata nella sfera di tutela della legge nell'ambito di un caso di trasmissione illecita su internet di partite di calcio (c.d. pirateria). La Corte ha applicato l'ipotesi di reato *ex art.* 171, lett. b della Legge 663/1941 tramite

un'interpretazione estensiva fornita dalla giurisprudenza: tale articolo, infatti, tutela i programmi coperti dal diritto di esclusiva a prescindere dalla loro qualificazione come opere dell'ingegno³².

3.3 Funzione Marketing e sport: introduzione

La funzione marketing è una tecnica manageriale che dagli anni '50 ad oggi ha trovato sempre maggiore spazio nella struttura organizzativa delle imprese, in particolar modo in quelle di dimensioni medio - grandi. Col tempo è addirittura giunta ad essere una delle aree di gestione primarie, assumendo un ruolo centrale nella determinazione del vantaggio competitivo.

L'obiettivo di fondo del marketing e quello di creare consenso verso l'impresa e la sua offerta e di soddisfare quindi le esigenze della domanda, individuata tramite il processo di segmentazione del mercato³³. “Il marketing rappresenta quindi una “filosofia” gestionale che orienta la strategia competitiva, ovvero il modo in cui l'impresa si propone di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nell'area di business in cui opera. Essa spinge l'impresa a “uscire da se stessa”, plasmando la propria offerta e il proprio modo di essere sulle caratteristiche e aspettative di soggetti esterni e in particolare di coloro che costituiscono il suo mercato obiettivo”³⁴.

Nel corso degli anni si sono registrati diversi modi di approcciare tale funzione parallelamente al processo evolutivo subito dal mercato:

- orientamento alla produzione, in un periodo in cui la domanda era maggiore dell'offerta e si puntava all'immediata disponibilità del bene e dov'è il marketing aveva un ruolo marginale;
- orientamento al prodotto, in base al quale la strategia era quella di differenziare la propria offerta e comunicare la qualità dei prodotti tramite il marketing;
- orientamento alle vendite, in un periodo in cui l'offerta risultava essere superiore alla domanda e il marketing aveva l'obiettivo di conquistare fette di mercato, con un ruolo operativo specialmente nelle fasi finali.

L'evolversi del mercato, però, ha reso necessario un cambiamento anche nel modo di approcciarsi a tale funzione aziendale. È così che viene a delinearsi l'orientamento al mercato, in base al quale la conoscenza del mercato stesso è il punto di partenza dal quale poter poi individuare il proprio target, comprendere le esigenze della relativa domanda ed effettuare il cosiddetto posizionamento, cioè collocare la propria offerta in un'area di percezione del consumatore diversa e migliore di quella occupata dai concorrenti.

3.3.1 Il marketing sportivo

Anche nel settore calcio questa funzione ha preso piede con l'evolversi di questo sport in quanto settore economico. I principi di fondo del marketing sono infatti applicabili in diversi contesti anche molto

³² Cassazione penale, Sez. III, 4 luglio 2006, n. 33945.

³³ Attraverso questo processo l'impresa individua le porzioni di mercato dove può meglio sfruttare le proprie risorse e competenze e dove concentrare quindi il proprio impegno competitivo.

³⁴ Fontana, Franco e Matteo, Caroli. *Economia e gestione delle imprese*. V edizione. Milano: McGraw-Hill, 2017, p. 298.

eterogenei tra loro, naturalmente con i dovuti adattamenti per far sì che tale funzione sia operativa ed efficace rispetto alle esigenze del settore in cui l'impresa opera.

Il settore calcio, come visto dall'analisi dell'ambiente competitivo precedentemente esposta (v. supra cap. II, par. 2.2), presenta delle peculiarità rispetto ai settori economici più tradizionali. Proprio per questo motivo, gli adattamenti apportati alla funzione marketing hanno permesso lo sviluppo del concetto di "marketing sportivo".

Mullin, Hardy, e Sutton, autori del libro *Sport Marketing*, definiscono tale concetto come "il sistema razionale e coerente che in grado di unire i consumatori di sport con i prodotti sportivi". Lo sport e il marketing hanno grandi punti di contatto; i *marketer* hanno ben presto intuito che utilizzare lo sport, e a maggior ragione uno così celebre come il calcio, come mezzo attraverso il quale fare promozione era, ed è ancora oggi, un'idea geniale per sfruttarne la popolarità.

Al concetto attuale di marketing sportivo si è giunti attraverso un percorso evolutivo iniziato nel 1870, quando per la prima volta un'industria di tabacco promuove un prodotto non sportivo tramite lo sport: le "*tobacco cards*", inserite nei pacchetti e raffiguranti calciatori o altri sportivi. Nel 1936 il famoso atleta statunitense Jesse Owens è uno dei primi sportivi a ricevere gratuitamente del merchandising dall'Adidas. Nel 1953 fu stipulato il primo accordo di *naming rights* per uno stadio: nello specifico, lo Sportsman's Park di St. Luis, della squadra di baseball dei Cardinals, fu trasformato in Busch stadium, riprendendo il nome dell'azienda proprietaria del marchio Budweiser.

A cavallo tra gli anni '60 e gli anni '70 vengono stipulate le prime sponsorizzazioni di successo in ambito sportivo: anche in questo caso sono state le aziende di tabacco che, avendo perso la possibilità di pubblicizzare i propri prodotti in radio e in TV, scelsero l'ambiente dei motorsports come mezzo di comunicazione. Di lì a poco si sarebbe capito il grande potenziale delle sponsorizzazioni. Negli anni '90 si apre la fase del co-marketing, attraverso cui le società sportive collaborano con aziende operanti in altri settori per espandere il proprio raggio d'azione.

Da questo breve *excursus* storico si comprende come il marketing sportivo possa delinearsi in varie forme:

- si parla di marketing **dello** sport, quando a farlo sono le società, le Federazioni o i singoli atleti. Lo scopo è quello di pubblicizzare eventi coinvolgendo il pubblico, semmai stimolandolo nel partecipare;
- si ha il marketing **per** lo sport quando si pubblicizzano beni, strutture, servizi e attrezzature che sono funzionali all'attività sportiva;
- si parla, infine, di marketing **attraverso** lo sport quando lo sport stesso funge da palcoscenico per sponsorizzare beni e servizi che non hanno un legame col settore sportivo. Le aziende che operano in altri settori, quindi, si affidano a società sportive o ad atleti per affiliare la loro immagine ai propri prodotti in modo da attrarre nel proprio bacino di utenza nuovi consumatori.

Uno step necessario nella strategia di marketing sportivo è quello della ricerca di uno sponsor. Riprendendo le parole di Ivan Gazidis, Ad del Milan, un club di calcio deve puntare ad avere tre grandi sponsor in altrettanti settori: assicurazioni, *automotive* e compagnie aeree.

Attraverso lo sponsor la società sportiva differenzia le proprie fonti di ricavo distaccandosi, almeno in parte, da quelli che sono i risultati sportivi. L'obiettivo è quello di creare un legame tra l'atleta, la società o l'associazione sportiva con il brand è che viene sponsorizzato. Il guadagno per lo sponsor e quello di avere un ritorno economico: i tifosi di un club, infatti, saranno invogliati nel comprare i prodotti del marchio della propria squadra del cuore. Legare la propria immagine a quella di un club significa legarsi con la passione di tutti suoi *supporters*.

Dal punto di vista della società sportiva (*sponsee*), il guadagno è quantificabile sia in termini economici, sia in termini di visibilità. Nel settore calcistico, infatti, vi è un senso di appartenenza dei tifosi difficilmente replicabile in altri settori economici. La comunicazione, una delle gestioni più importanti affidate alla funzione marketing, viene dunque svolta tramite una tecnica non convenzionale: il c.d. "Tribal Marketing", il cui obiettivo è quello di riunire i propri clienti in una sorta di tribù moderne accomunate da gusti e preferenze comuni.

3.3.2 Il social media marketing nel calcio

Avere una strategia di social media in tale settore è fondamentale, in quanto il calcio (e lo sport in generale) è totalmente immerso nel mondo del digitale.

L'avvento di queste tecnologie ha avuto, infatti, un grande impatto in molteplici settori, in particolare nel mondo della comunicazione e quello dei media, che hanno dovuto adeguarsi a questa rivoluzione digitale.

Il mondo del calcio, che da sempre ha sfruttato le potenzialità dei mezzi di comunicazione, ha quindi aderito appieno alle dinamiche dei *digital media*, con particolare attenzione a quello dei social. Le strategie dei club di calcio hanno colto la possibilità di rimodulare la propria strategia di marketing per i tifosi in modo da coltivare un rapporto con loro su un piano diverso. Quello dei social media, infatti, è un modo che offre molteplici vantaggi e che permette un'interazione diretta coi tifosi, che ancora oggi rappresentano il patrimonio più importante per i club e per questo sport. Attraverso questi innovativi mezzi di comunicazione è possibile condividere contenuti esclusivi con la propria *fan base*, rendendola partecipe della realtà interna del club e facendola sentire vicina ai propri idoli. Si tratta di contenuti che non potrebbero essere carpiri frequentando lo stadio o guardando una partita dalla TV.

I social network hanno reso possibile lo sconfinamento dell'informazione, permettendo ai club di mettersi in contatto con un pubblico molto vasto, altrimenti irraggiungibile attraverso le trasmissioni televisive o la stampa legate a logiche naturalmente nazionali.

L'obiettivo è quindi quello di avvicinarsi ai fan appartenenti a diverse fasce d'età raggiungendoli su quelle piattaforme che più utilizzato, adottando una strategia *omnichannel*.

La comunicazione che ne viene fuori si basa sul concetto dell'immediatezza ed ha lo scopo di raccontare in tempo reale ai propri fan eventi come partite, allenamenti o conferenze stampa. Un esempio può essere

rappresentato dal canale Twitch del Milan, che ha permesso ai propri sostenitori, tra l'altro, non solo di seguire in diretta la conferenza stampa prepartita tenuta dall'allenatore, ma anche di porre alcune domande.

Sono tutte nuove possibilità di creare interazione con il proprio bacino di utenza e far emergere dettagli relativi ai club che prima era impensabile potessero essere rivelati. Viene ormai data una visione personalizzata dei momenti vissuti dalla squadra negli allenamenti o nei viaggi pre e post gara, che consentono di sviluppare un grande coinvolgimento e l'emozione di sentirsi protagonisti insieme a propri campioni. Si tratta di fattori fondamentali, specialmente considerando che il calcio è uno sport che mobilita i propri tifosi proprio attraverso sentimenti come la passione e il senso di appartenenza nei confronti della propria squadra del cuore.

Questo senso di appartenenza, già di per sé molto forte nei tifosi, può essere coltivato attraverso la creazione di contenuti c.d. *grassroots* (dal basso): sono un esempio gli hashtag lanciati dal club e che sono riproposti dai propri tifosi in modo da rendere possibile una narrazione che si muove oltre i canali mediatici istituzionali della società sportiva. Si leggono spesso sui social simpatici siparietti tra tifosi e la loro squadra del cuore che danno vita a operazioni di marketing e di sponsorizzazione. Un esempio può essere quello di un tifoso juventino che in occasione della semifinale di Champions League del 2015 contro il Real Madrid, utilizzando l'hashtag lanciato dal club bianconero, ha indicato l'azione quasi possibile che avrebbe tentato di fare: *"#SeAndiamoinFinale vado a piedi fino a Berlino"*. Col passare del turno, la Juventus si è messa in contatto col tifoso, regalandogli il biglietto, fornendogli una bicicletta e cogliendo l'opportunità di sfruttare i propri sponsor come Jeep, per aiutarlo nei tratti più difficoltosi, e Samsung che ha fornito al tifoso uno smartphone in modo da poter documentare il viaggio.

Sebbene tutto parta dalla società, che coinvolge la propria *fan base* con un hashtag, è poi il tifoso a rendersi attore di una narrazione alternativa dell'evento sportivo, diventando un attore protagonista contemporaneamente e al pari dei propri idoli.

Per creare uno stretto rapporto con i propri tifosi, il club di calcio deve utilizzare come detto prima una strategia *omnichannel*. Oltre ai classici social network (come Facebook, Instagram, o Twitter) ve ne sono alcuni specifici del settore e completamente dedicati a questo sport. Tra questi Dogout è quello più famoso; *"Dogout è di proprietà di dieci delle più grandi società di calcio al mondo, mentre collabora con altre novantacinque e vanta un accesso senza rivali a una vasta rete globale di marchi, club, inserzionisti ed editori. La società sviluppa contenuti video ricevuti direttamente dai club e garantisce che vengano visualizzati in ambienti contestualmente rilevanti per aumentare il coinvolgimento dei lettori e il loro tempo di permanenza"*³⁵.

Oltre ai social, negli ultimi anni si sono sviluppati dei portali che permettono un'interazione dei tifosi con le società calcistiche ancora più innovativa. Tra questi, Socios.com è una piattaforma che, grazie alla tecnologia della blockchain, consente ai tifosi di collaborare in modo attivo nelle scelte delle squadre di calcio. Attraverso l'ottenimento di Fan Token i tifosi possono acquisire il diritto di voto in alcuni sondaggi indetti dai club, rendendoli partecipi delle dinamiche della loro squadra del cuore.

³⁵ www.calciofinanza.it

Le società che ricorrono a questo mezzo innovativo di marketing devono seguire le best practices della materia per far sì che la propria strategia sia efficace. I club, quindi, devono:

- scegliere le piattaforme giuste sulle quali garantire una presenza costante. È necessario capire le peculiarità di ognuna di essa in modo da poter sviluppare contenuti adeguati e differenziati a seconda dell'audience presente;
- scegliere gli hashtag adatti, in modo da portare avanti la propria identità attraverso un slogan conciso e facile da ricordare. In questo modo si coinvolge il tifoso nelle dinamiche della squadra, permettendogli di partecipare alla costruzione della narrazione degli eventi ai quali partecipa al fianco dei suoi beniamini;
- avere coerenza, scegliendo una linea da seguire per quanto riguarda le tecniche di comunicazione con il proprio bacino di utenza;
- considerare la community straniera, utilizzando piattaforme social internazionali come Twitter o garantendo la presenza sui social nazionali più in voga a livello locale (come *Weibo* piattaforma di *microblogging* molto usata in Cina);
- dare spazio agli sponsor, coinvolgendoli in attività sui social per poter sfruttare al massimo gli accordi commerciali che possono essere utilizzati.

3.4 L'atleta 4.0: da calciatore a *influencer*

*“Per molti aspetti, gli influencer sono la chiave per dare un senso ai miliardi di pezzi di contenuti e parole che vengono pubblicati attraverso i social media. Sono quelli che seguiamo, in cui confidiamo e che, alla fine, danno una mano a decidere cosa avrà successo o fallirà”*³⁶

È così che Mark Evans definisce l'influencer, ormai un lavoro, nato sui social media.

Il calciatore professionista, al pari di tanti personaggi dello spettacolo, è una delle figure più affascinanti per gli amanti dello sport. Alcuni tra questi riescono a sfruttare la loro abilità di creare audience diventando quello che oggi viene chiamato uno sport influencer.

Tra i fattori che rendono un calciatore è un atleta 4.0 vi è l'abilità di stringere relazioni con il pubblico e di coltivarle per lungo tempo, attraverso un dialogo costante basato sulla condivisione. Il successo di questa figura sta proprio nella capacità del calciatore (e dell'atleta in generale) di creare un personaggio che va al di là dei confini sportivi, in modo da rendere partecipe la propria *fan base* anche dei momenti quotidiani della vita di tutti i giorni, facendo conoscere aspetti che, altrimenti, non sarebbero raccontati. Alla base del successo di questa figura viene l'autenticità e la trasparenza.

Spesso e volentieri l'audience sembra quasi sfuggire dalla pubblicità in quanto banale e ripetitiva: vedere il proprio idolo nei panni di un *advertiser* potrebbe non portare agli effetti sperati. Proprio per questo motivo l'atleta deve crearsi una *reputation* anche in ambito Social attraverso una trasposizione in questo campo dei tratti originali e autentici che ogni giorno mostra sul rettangolo verde.

³⁶ Mark Evans, Principal, ME Consulting

I quattro fattori che costruiscono la brand reputation sono quindi l'autenticità, lo *storytelling*, la normalità proposta in rete e l'*inspiration*.

Nel processo di Influencer Marketing sono tre gli attori che, combinandosi, ne determinano la riuscita:

- *brand value*. La crescita del brand in termini di identità e valore è sicuramente un ingrediente necessario. Far emergere un'identità permette di scavalcare quei contenuti, sì virali, ma che hanno una visibilità poco durevole nel tempo. L'identità e il valore, invece, permangono, così come il ricordo di un calciatore resta indelebile nelle menti dei tifosi quando lascia una forte eredità umana;
- *influencer*. È il soggetto che racconta storie, semmai la propria. Nel farlo coinvolge i propri seguaci facendo leva sulle emozioni, sugli aspetti di vita più personali. Farlo in epoca di social media, è molto semplice; l'abilità di sfruttarli per creare valore, però, non è da tutti. Un calciatore deve essere bravo nell'affermarsi sui social con la stessa scioltezza con cui calca il terreno di gioco. Solo in questo modo potrà ricevere l'approvazione dei *followers*;
- *followers*. Essi sono alla base dell'Influencer Marketing. Sono loro a decidere chi diventa influencer e chi no; sono coloro che permettono al creatore di contenuti di poterli monetizzare. Ed ecco che dare importanza e non tradire le aspettative dei propri seguaci risulta fondamentale nel processo di Influencer Marketing, così come in campo non vanno mai tradite le aspettative dei tifosi.

Vi è quindi una grande differenza tra un calciatore con un grande seguito ed uno sport influencer; una differenza misurabile in termini economici e di valore creato. I più lungimiranti hanno intuito le dei social media quali mezzi utili per instaurare una stretta relazione con i propri fan, e hanno sfruttato tali opportunità per creare valore aggiunto attorno a loro, “costruito attraverso strategie mediatiche che li rendono famosi per quello che fanno in campo e fuori, ma non solo”³⁷.

³⁷ sportthinking.it

IV CAPITOLO

4. I CALCIATORI IMPRENDITORI: 4 CASI

4.1 Il ritiro del calciatore: un futuro da costruire

Quando si pensa alla figura del calciatore viene subito alla mente l'identikit dell'atleta famoso, che ha realizzato il proprio sogno, e forse quello di tanti bambini e ragazzi che non hanno avuto la stessa dose di fortuna e le stesse opportunità di emergere.

Quella del calciatore è sicuramente una vita che la maggior parte degli appassionati di questo sport sogna di fare; sono tante le motivazioni: l'amore verso il calcio, la fama, i contratti faraonici, e si potrebbe continuare all'infinito.

Sebbene sia questa l'opinione generale nei confronti di questo mondo, la vita sportiva del calciatore è relativamente breve e ciò comporta una serie di riflessioni.

In media, ipotizzando che il primo contratto da professionista venga stipulato all'età di 18 anni, la vita sportiva di un calciatore dura circa diciassette anni; sono infatti pochi i casi in cui il calciatore riesca ad offrire grandi prestazioni fino ai 40 anni.

Il passaggio da calciatore a "ex calciatore" risulta essere un momento cruciale nella vita dell'atleta. Se i problemi di natura fisica sono una complicazione abbastanza comune (tra i calciatori ritirati dopo i 35 anni, uno su tre soffre di dolori alle articolazioni), il problema più rischioso è un altro: sono molti infatti i calciatori che, successivamente al ritiro, si trovano a combattere con stati d'ansia (11%), depressione (13%) e disturbi del sonno (28%)³⁸.

Un problema ulteriore legato alla brevità della carriera sportiva è quello della pensione. Il sistema di previdenza fu allargato al mondo del calcio nel 1973, con una successiva modifica sostanziale avvenuta nel '93 che ha innalzato l'età pensionabile e introdotto il sistema contributivo, con la pensione che viene dunque quantificata in base ai contributi versati.

Ripercorrendo il rapido calcolo fatto prima, un calciatore, in media, versa contributi per 17 anni. Secondo gli aggiornamenti del 2019, i calciatori possono andare in pensione al raggiungimento dei 67 anni e 20 anni di anzianità contributiva o, in alternativa, a 64 anni e 20 anni di contributi o 42 anni e 20 anni di contributi (c.d. pensione anticipata): sono evidentemente requisiti irraggiungibili per un calciatore professionista.

Queste elencate sono dunque problematiche importanti nel mondo del calcio, che hanno portato la FIFA, in collaborazione con Fifpro (la federazione internazionale di riferimento per i calciatori professionisti) ad investire in un progetto che ha *"l'obiettivo di supportare i calciatori che si sono ritirati, in una fase della loro vita che vede un enorme cambiamento"*, come affermato da Andrew Massey, direttore medico della FIFA.

È sicuramente un'idea rivoluzionaria in ambito internazionale. In Italia, però, è già da nove anni che l'AIC (Associazione Italiana Calciatori) porta avanti programmi a sostegno dei calciatori per supportarli nel periodo transitorio post ritiro. Umberto Calcagno, presidente dell'AIC, ha affermato a *ilfattoquotidiano.it*:

³⁸ Fonte: www.ilfattoquotidiano.it

“Il primo problema è che ogni calciatore, dopo il ritiro, cerca di rimanere nel proprio ambiente. Il 97% degli ex calciatori prende il patentino da allenatore. Ma solo il 5% riesce a lavorare nel mondo del calcio per tutta la vita”. Calcagno è convinto che gli ex calciatori siano profili appetibili in svariati settori, e continua così: *“Dobbiamo aprirli a tutto il mondo che li circonda. Il nostro orientamento post carriera punta molto sulla valorizzazione di tutte quelle abilità che i calciatori hanno sviluppato nella loro carriera e che nel mondo del lavoro possono essere un punto di forza in diversi ambiti. Penso alla capacità di sopportare lo stress e la pressione, di stare in gruppo, di generare una competizione positiva con i colleghi. Questo è il nostro grande valore aggiunto e dobbiamo riadattarci a nuove situazioni senza sentirci decontestualizzati”*³⁹.

Sono diversi i corsi messi a disposizione dei calciatori, anche in attività, attraverso il programma “Facciamo la Formazione”, che ha come obiettivo proprio quello di valorizzare e mettere in risalto le competenze acquisite durante la carriera sportiva, in modo da poterle poi spendere anche in altri contesti lavorativi.

I settori economici conoscono da tempo gli investimenti provenienti dai calciatori che, per cominciare a costruire il proprio futuro, investono in disparati ambiti: i più gettonati sono sicuramente quelli dell’immobiliare, della moda ma anche del calcio stesso.

Tuttavia, non sempre questi investimenti hanno fruttato come si sperava, spesso rivelandosi delle vere e proprie truffe.

L’ultimo caso rilevante ha coinvolto l’allenatore Antonio Conte, vittima di una truffa di 30 milioni di euro. Ciò ha inevitabilmente suscitato la reazione dei colleghi e degli esperti; Massimo Paganin, ex calciatore e co-responsabile del “Dipartimento Senior” dell’AIC, ha così commentato la vicenda a *Calcio e Finanza*: *“In molti pensano di aprire delle attività per le quali tuttavia spesso non sono preparati, perché anche per gli imprenditori si tratta di una strada complessa. Avere grande disponibilità economica e pensare di poter fare l’imprenditore senza esperienza, magari anche mal consigliati, è un grosso pericolo per i calciatori: il rischio è che si crei un circolo vizioso, in cui l’investimento sbagliato porta ad erodere il capitale, cercando poi di ampliare nuovamente il proprio capitale con altri investimenti”*⁴⁰.

Per spiegare le possibili cause di questi accadimenti si registra anche l’intervento di Vincenzo Cuscito, Senior Investment Consultant di Moneyfarm⁴¹: *“Istinto e impulsività possono condizionare fortemente la razionalità di un investitore limitando i risultati. A guidare le decisioni di investimento deve essere una strategia chiara. Questo vale per i calciatori che dispongono di grandissimi capitali ma ancor di più per gli investitori comuni. La vera differenza la fa affidarsi a un consulente finanziario indipendente, che sappia guidare l’investitore verso il raggiungimento dei propri obiettivi, gestendo il rischio di conseguenza. Troppi ancora si fanno trascinare dall’euforia o si affidano a consigli di parenti e amici o, ancora peggio, di*

³⁹ www.ilfattoquotidiano.it, *Depressione e stati d’ansia, giocatori soffrono fine carriera. Italia capofila nel sostegno: “Da 9 anni offriamo un’alternativa al calcio”*, 2021.

⁴⁰ www.calcioefinanza.it, *Da Conte a Buffon, calcio tra truffe e investimenti sbagliati*, 2020.

⁴¹ Società premiata tra i migliori Gestori Patrimoniali del 2020.

“sedicenti” esperti: comportamenti ancora molto diffusi come vediamo dagli esempi di calciatori e come ci capita di constatare parlando con i nostri clienti”⁴².

Quello di Conte, però, è solo uno degli ultimi casi. Negli ultimi trent’anni sono tanti i calciatori incappati in investimenti errati o truffaldini. Tra questi si ricorda Buffon, che nel 2009 ha investito in una società che operava nel settore tessile, la Zucchi, arrivando a detenere nel 2014 il 56% della società⁴³. Il suo investimento si è però rivelato fallimentare considerando che tra gennaio 2013 e giugno 2014 ha perso circa 48 milioni di euro.

Anche Zlatan Ibrahimovic ha dovuto affrontare le stesse difficoltà: col fallimento nel 2018 della sua linea di vestiti “A-Z” ha infatti subito una perdita di circa 20 milioni di euro. Ad ogni modo, come si vedrà in seguito, il campione svedese ha ampiamente rimediato a tale errore.

Un altro ex calciatore che è stata vittima di una truffa è Roberto Baggio. Negli anni ’90, insieme a tanti altri compagni di squadra (Alessandro Costacurta, Massimo Carrera, Sebastiano Rossi, ...), investì circa 7 miliardi di lire in una società chiamata *Imisia*, che vantava una licenza esclusiva nell’estrazione di marmo pregiato nelle cave peruviane.

A convincere l’ex azzurro fu un “amico” promotore: i soldi venivano raccolti in una banca a San Marino e poi girati in una banca dei Caraibi. Ed è qui che i soldi sparivano nel nulla, tant’è che tale istituto fu poi chiuso per riciclaggio.

Ad oggi, i calciatori o ex calciatori che investono i propri risparmi lo fanno scegliendo principalmente due strade:

- costituendo società *ad hoc* per la gestione in proprio dei ricavi derivanti dai diritti d’immagine;
- investendo nel settore immobiliare.

Non mancano, tuttavia, coloro che decidono di investire (anche) nelle proprie passioni, come la moda, la gestione di ristoranti o le aziende vinicole; e chi, invece, decide di proseguire la propria carriera nel mondo del calcio ma da un’altra prospettiva: non più come calciatore o allenatore ma come manager o addirittura proprietario di un club di calcio.

4.2 Quattro casi di (ex) calciatori imprenditori, investitori e manager

4.2.1 Zlatan Ibrahimovic

Zlatan Ibrahimovic è un calciatore svedese classe ’81, nato a Malmö, considerato uno degli attaccanti più completi al mondo e con un palmarès da fare invidia a chiunque. Ha vinto in ogni club in cui ha giocato e continua ancora oggi a siglare record personali. Quelli sul campo, però, non sono i suoi unici successi. L’asso svedese è infatti molto attivo in ambito economico ed è riuscito con grande successo a far fruttare i guadagni ottenuti dal calcio anche in altri settori. Anche il suo agente, Mino Raiola, ha commentato così, con un’intervista rilasciata a *Quote*, l’astuzia del suo assistito: *“Zlatan è il più intelligente di tutti e anche il*

⁴² www.calciofinanza.it, *Da Conte a Buffon, calcio tra truffe e investimenti sbagliati*, 2020.

⁴³ Attraverso investimenti diretti o indiretti, con la sua società GB Holding S.r.l.

più ricco. Ha dentro di sé un valore da un miliardo di sterline. È incredibilmente acuto, ha fiuto per gli affari. Ha investito in giochi, start-up tecnologiche e in diamanti. Ha già venduto una grande quantità di quote di fondi di investimento delle quali nessuno era a conoscenza. Lui sta guadagnando molto con il calcio e moltissimo fuori dal mondo del calcio”⁴⁴.

Tra i vari investimenti effettuati, uno lo ha realizzato insieme a 3 ex compagni di squadra, Sirigu, Verratti e Maxwell. Nel 2016 hanno infatti costituito una holding di nome “Cirooo S.R.L.” con sede legale a Milano in Via della Spiga 1.

Essa si occupa di “concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma nei confronti della propria società controllante, di società controllate o collegate ai sensi dell'art. 2359 c. C, e di società controllate dalla propria controllante e comunque facenti parte del gruppo cui appartiene la società; consulenza ed assistenza tecnico finanziaria; assumere qualsiasi servizio direzionale, gestionale ed amministrativo per conto e nell'interesse di terzi, con particolare ma non esaustivo, riferimento alla progettazione, organizzazione, realizzazione e controllo delle attività di design, merchandising, pubblicità, promozione, sponsorizzazione, marketing, assistenza e coordinamento in materia di: organizzazione aziendale, gestione delle risorse umane, elaborazione elettronica dei dati aziendali ed altri servizi informatici, assistenza legale e fiscale, gestione e manutenzione di immobili ed altri beni aziendali diversi dai valori mobiliari, il tutto servendosi, se del caso, dell'opera di professionisti abilitati all'esercizio delle professioni protette e comunque nel rispetto delle normative vigenti”⁴⁵.

La Holding, come riporta lo statuto, ha come oggetto quello di “acquistare e vendere, detenere a qualsiasi titolo, gestire partecipazioni in società e/o enti collettivi di ogni tipo, e, comunque, compiere qualunque altra attività tipica di una società “holding” di gruppo (non rivolta al pubblico)”.

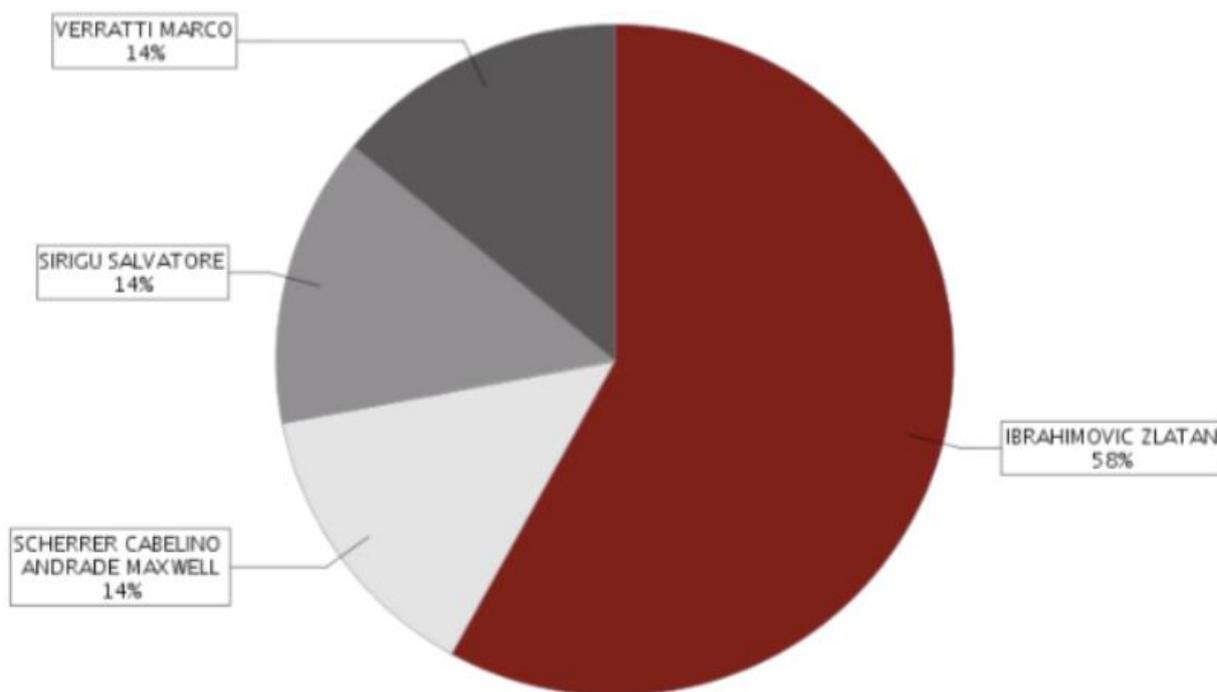
La società è stata costituita con il capitale minimo previsto per le S.R.L.: 10.000 euro. A versare la quota maggiore è stato proprio il calciatore svedese che con 5.800 euro si è assicurato il 58% delle quote societarie. Gli altri tre soci, invece, detengono ognuno una quota pari al 14% (così come mostrato dalle figure 4.1 e 4.2).

Figure 4.1 e 4.2

TITOLO	NOMINATIVO	% PARTEC.	VAL. NOMINALE	PRESENZA
Sig.	SALVATORE SIRIGU	14%	1.400	presente in proprio
Sig.	MAXWELL SCHERRER CABELINO ANDRADE	14%	1.400	presente in proprio
Sig.	MARCO VERRATTI	14%	1.400	presente in proprio
Sig.	ZLATAN IBRAHIMOVIC	58%	5.800	presente in proprio

⁴⁴ www.goal.com, *Ibrahimovic e il fiuto per gli affari, Raiola: “È il più ricco”*, 2018.

⁴⁵ Fonte: Atoka.io



Fonte: Calcio e Finanza

Zlatan Ibrahimovic, inoltre, risulta essere l'unico amministratore a tempo indeterminato della società e, come si legge nello statuto, ha una condizione che riguarda gli utili: "L'utile netto risultante dal bilancio sarà attribuito, anzitutto, nella misura del 10% dello stesso, al socio signor Zlatan Ibrahimovic. Il residuo 90% degli utili, sarà ripartito tra i soci in proporzione alle rispettive quote sociali".

La costituzione di tale Holding è stata realizzata principalmente con lo scopo di investire nel fondo *Carlyle Strategic Partners IV LP*: tale fondo investe in azioni o titoli di debito di società che hanno condizioni finanziarie precarie, con l'obiettivo di rilanciarle e rivenderne la partecipazione in Nord America, in Europa e in Asia.

Tra i settori in cui il fondo investe maggiormente sono presenti quelli aerospaziale, automotive, largo consumo, difesa, energia, salute, media, tecnologia, telecomunicazioni e trasporti.

Dal bilancio della Cirooo S.R.L. del 2017 risulta che il primo investimento effettuato è stato proprio nel fondo statunitense per un importo di 877.225 dollari, con la prospettiva di crescere congiuntamente considerando la sottoscrizione di un impegno nel versare un importo complessivo di 8 milioni di dollari.

La chiusura del bilancio al 31 dicembre 2017 ha fatto registrare un utile netto di 55.242 euro, principalmente grazie al ritorno sugli investimenti effettuati durante l'anno; inoltre, la società presentava già un attivo di 847.784 euro, principalmente costituito da immobilizzazioni finanziarie (pari a 801.313 euro) e finanziato unicamente con mezzi propri, senza fare ricorso a debiti.

Nel 2018, gli investimenti effettuati da Cirooo S.R.L. hanno permesso a Ibrahimovic e soci di conseguire un ritorno di 102 mila euro derivanti dalle partecipazioni, chiudendo il bilancio d'esercizio con un utile di 95 mila euro.

Dal bilancio del 31 dicembre del 2019, approvato dall'assemblea dei soci nel 2020, gli investimenti effettuati dalla Cirooo S.R.L. sono saliti a 2,33 milioni di euro, in crescita rispetto agli 1,79 milioni registrati l'anno precedente. Tale incremento è dovuto principalmente all'ulteriore apporto di capitale nel fondo statunitense *Carlyle*. In questo caso, però, l'investimento è stato realizzato attraverso il ricorso al debito che, secondo quanto riporta il bilancio 2019, risulta aver raggiunto gli 1,9 milioni di euro, in forte crescita rispetto all'anno precedente. Contestualmente il patrimonio netto è diminuito di circa 1,4 milioni di euro; inoltre, nonostante l'utile di poco più di 250 mila euro realizzato nell'esercizio 2019, la Holding ha distribuito riserve per 1,69 milioni di euro.

Un altro settore in cui Ibrahimovic ha investito molto è quello del "mattone". Non è raro sentire di calciatori famosi che comprano ville lussuose a cifre da capogiro e sicuramente Ibrahimovic è tra questi. Il calciatore svedese, però, ha anche un certo fiuto per gli affari anche nel settore immobiliare. Lo dimostrano i tanti acquisti realizzati in giro per il mondo.

Nel 2011, durante la sua prima esperienza rossonera, ha rilevato due appartamenti a due passi dal Castello Sforzesco per una cifra complessiva di soli 450 mila euro. Nel 2013, a Stoccolma, ha comprato una vecchia chiesa per una cifra pari a 11 milioni di euro, restaurandola e trasformandola in una villa lussuosa.

Nel 2019 Ibrahimovic ha venduto una villa situata nell'isola di Resaro, nell'arcipelago di Stoccolma, per una cifra pari a 3,2 milioni di euro; la stessa villa il calciatore l'aveva pagata soli 1,3 milioni di euro nel 2014.

Il campione svedese realizza affari anche nel mondo delle start-up. Un calciatore come Zlatan Ibrahimovic che finanzia e diventa il volto di start-up innovative come *Mind the Gum* e *Buddyfit* permette a tali start-up di superare vari gradini delle fasce competitive di un settore, piazzandosi fin da subito in una posizione di vantaggio nei confronti delle relative concorrenti. Ciò è generato dal fatto che una figura come l'atleta svedese permette di innalzare la soglia di fiducia che *stakeholders* e consumatori ripongono nelle start-up.

Per quanto riguarda *Mind the Gum* si tratta di una start-up nata nel 2015 nel campo degli integratori alimentari. *Mind the Gum* è un chewing-gum che aumenta la concentrazione e l'energia mentale. La forte popolarità del prodotto ha attirato anche Ibrahimovic che, oltre a diventare testimonial dell'azienda, è diventato anche socio della *Dante Medical Solution*, ideatrice del prodotto. La popolarità del prodotto è aumentata in modo esponenziale attraendo altri calciatori. Ciò ha permesso alla start-up di chiudere, in piena crisi per la pandemia da Covid-19, un round di investimenti di circa 3 milioni di euro, raggiungendo una valutazione complessiva di oltre 17 milioni di euro.

La seconda start-up, chiamata *Buddyfit*, è di più recente creazione: nata nel 2020, con l'obiettivo di realizzare la prima palestra online, grazie alla quale poter effettuare attività fisica ed essere seguiti 24 h su 24 da esperti personal trainer.

Anche in questo caso Ibrahimovic ha fiutato l'affare, diventando fin da subito *Gold Ambassador* e Partner dell'azienda.

“Abbiamo creato Buddyfit per rivoluzionare il mondo dell'allenamento a casa offrendo una soluzione accessibile e divertente, ed il mercato ha risposto molto bene superando le nostre più rosee aspettative. Viviamo l'era della subscription economy, ed anche nel fitness si è creata una opportunità molto ampia. Il

*nostro sogno è di esser percepiti come la piattaforma streaming di riferimento nel fitness*⁴⁶ sono state le parole del CEO di Buddyfit, Giovanni Ciferri.

La trovata geniale di questa applicazione è stata quella di differenziarsi rispetto a tutte le altre dello stesso genere, che offrono al massimo una scheda personalizzata di allenamenti; poter essere seguito in tempo reale da personal trainer qualificati o addirittura da sportivi famosi è la caratteristica principale dell'app ed è l'elemento che fin da subito ha conquistato i consumatori, facendo sì che si creasse una vera e propria *community* attorno al brand.

Non sorprende quindi che nel 2021 la start-up abbia annunciato non solo di aver chiuso un round di investimenti pari a 5 milioni di euro, ma anche di aver lanciato una campagna di *equity crowdfunding* per continuare il percorso di crescita cercando risorse tra i consumatori stessi.

I settori in cui Ibrahimovic ha investito e ancora oggi investe le sue risorse economiche non sono però terminati. In una recente intervista rilasciata alla *Gazzetta dello Sport*, ha affermato: *“Il calcio mi ha fatto incontrare persone, viaggiare, vivere culture diverse. Mi ha dato la vita che ho. Che cosa ho dato io? L'attaccante più completo del mondo”*⁴⁷ chiudendo così l'intervista con lo stile che lo ha contraddistinto fin da ragazzo. Da queste parole si può capire quanto Ibrahimovic sia riconoscente nei confronti di questo sport, che lo ha portato via dalla strada, dal “ghetto”, come ha più volte ribadito.

Per questo motivo, tra i suoi investimenti non mancano quelli nel calcio. Nel 2019 ha infatti annunciato tramite il suo profilo Instagram l'acquisizione del 50% delle quote di AEG Svezia, holding che detiene a sua volta il 50% delle quote societarie dell'Hammarby, club della massima divisione svedese, con l'obiettivo di far crescere il club a livello internazionale e renderlo visibile in tutto il mondo, non solo in Svezia.

4.2.2 David Beckham

David Beckham, ex calciatore inglese e in particolare di Real Madrid e Manchester United, è, già da tempo, un imprenditore di successo, sia nel mondo dello sport sia fuori.

Nel 2014, a Londra, ha costituito insieme alla moglie, Victoria Beckham, la *Beckham Brand Holding Limited*, una holding che comprende ben altre otto società, tra cui, le due principali, la *Victoria's fashion*, società della moglie che opera nell'ambito della moda, e la *DB Ventures Limited*, altra holding dell'ex calciatore, creata principalmente per gestire i suoi diritti d'immagine e che ha un portafogli d'azioni in diversi settori economici come il calcio, la moda, l'automotive, gli E-Sports e tanti altri.

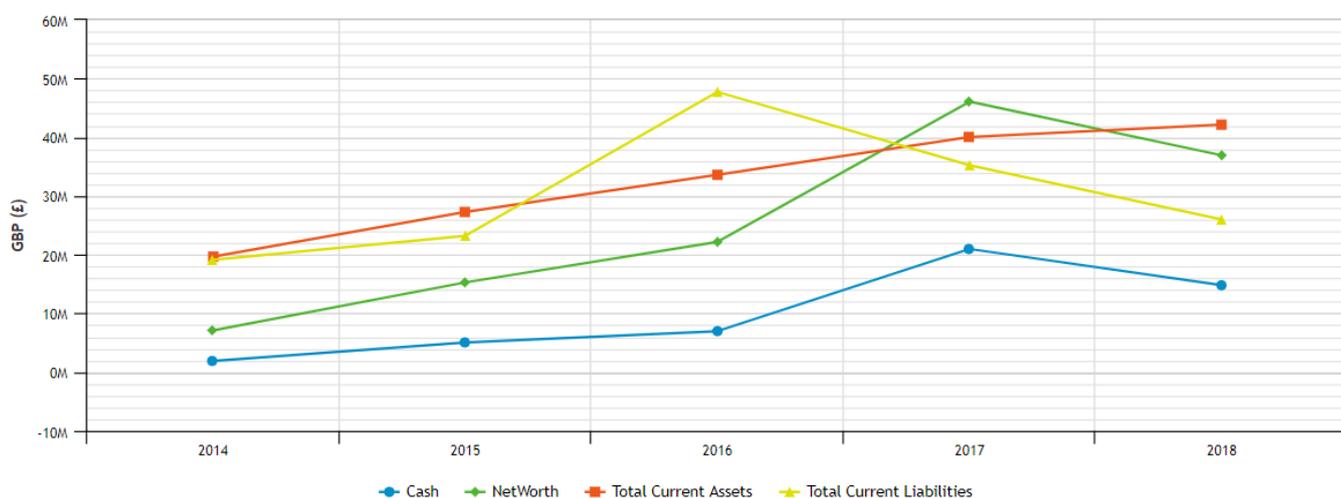
La figura 4.3 mostra una situazione finanziaria (dati aggiornati al 2018) di una società in ottimo stato di salute; nonostante un calo della liquidità e del patrimonio netto, infatti, sono diminuite le passività ed è in continuo aumento il dato degli assets posseduti, indice di una società sana e che è continuamente alla ricerca di nuovi business in cui entrare.

⁴⁶ <https://startupitalia.eu>, *Buddyfit, la startup di home fitness che piace a Ibrahimovic e Diletta Leotta, chiude un finanziamento da 5 milioni*, 2021.

⁴⁷ www.gazzetta.it, *Tutte le verità di Ibra*, 2021.

Figura 4.3

Cash £14.8m ▼ 29.41%	Net Worth £36.9m ▼ 19.85%	Total Current Assets £42.2m ▲ 5.22%	Total Current Liabilities £26m ▼ 26.25%
-----------------------------------	--	--	--



Fonte: Companycheck.co.uk

Un settore che Beckham conosce alla perfezione è quello del Calcio.

Nel 2014, dopo l'annuncio della MLS (Major League Soccer) di voler ampliare il numero delle partecipanti al campionato, l'ex calciatore inglese ha acquistato lo slot per poter partecipare e ha fondato un nuovo club, l'*Inter Miami FC*, insieme ad una cordata composta da altre 4 persone (i fratelli Mas, immobiliari urbani, il magnate giapponese del web Masayoshi Son e il magnate boliviano delle telecomunicazioni Marcelo Claire), che formano tutt'oggi la proprietà del club. Oltre a fondare il club Beckham & soci hanno dovuto anche investire nella costruzione di un impianto sportivo all'altezza della categoria, requisito fondamentale per la Lega americana.

Nel 2018 la MLS ha ufficializzato la presenza della nuova franchigia a partire dalla stagione 2020⁴⁸. Ad oggi la squadra milita, per la seconda stagione consecutiva, nella MLS. I risultati sportivi non sono ancora eccellenti considerando il decimo posto della stagione 2020 ed un inizio di stagione 2021 non esaltante, ma la bontà del progetto non è in discussione considerando la fiducia che l'ambiente ripone nel club di Beckham e soci: basti pensare che nella prima stagione il valore della rosa era il più alto della Lega (pari a 92.53 milioni di euro) grazie all'ingaggio di giocatori di lusso come Gonzalo Higuain e Blaise Matuidi.

Un investimento ancora più suggestivo nello stesso settore Beckham lo ha realizzato nel 2019, quando ha deciso di acquisire il 10% delle quote societarie del Salford City Football Club che, allora, militava nella

⁴⁸Il campionato di MLS non viene disputato a cavallo di due anni solari come la maggior parte dei campionati europei, ma viene disputato interamente in un anno solare (inizio *preseason* a febbraio e termine play-off a dicembre).

quinta divisione del calcio inglese. La particolarità di quest'investimento sta nel fatto che Beckham, così facendo, si sia riunito alla “*Class of '92*”, un gruppo di ex compagni ai tempi del Manchester United con i quali ha condiviso grandi successi. Ad oggi gli ex calciatori detengono il 60% delle quote societarie del Salford City tramite un fondo d'investimento chiamato CO92, composto da Nicky Butt, Ryan Giggs, Gary e Phil Neville e Paul Scholes. La restante parte (il 40%) appartiene invece al tycoon singaporiano Peter Lim, già proprietario in Spagna del Valencia. Gli ex compagni di Beckham erano entrati in società già nel 2014 apportando fin da subito grandi investimenti economici, come quello di 5 milioni di sterline per migliorare lo stadio, il Moor Lane, la cui ristrutturazione ha messo a disposizione della squadra un impianto di tutto rispetto per la categoria in cui essa milita; è stato inoltre ampliato il settore giovanile ed è stata creata la squadra femminile.

Dall'ingresso in società della CO92 ad oggi il Salford City ha messo a segno ben tre promozioni in quattro stagioni, l'ultima nella stagione 2018/2019, grazie alla quale il club è stato promosso per la prima volta nella quarta divisione inglese, la *Football League Two*. Nella stagione 2019/2020, inoltre, il club ha vinto per la prima volta l'*English Football Trophy*, disputando la finale (giocata a marzo 2021, causa Covid-19) e battendo gli avversari ai calci di rigore (primo trofeo in bacheca per Beckham in qualità di proprietario).

Il miglioramento delle prestazioni, la proprietà di grande impatto mediatico e con grande esperienza nel settore e i continui investimenti effettuati hanno accresciuto la fiducia riposta nel club da parte degli stakeholders, innescando quindi un circolo virtuoso che, nella prospettiva della società, sarà utile per continuare a progredire sia dal punto di vista sportivo sia dal punto di vista economico.

Fiducia che è incrementata anche grazie al progetto sociale avviato dai proprietari del club nel 2018 e tutt'ora attivo: “*Foundation 92*”. Si tratta di una fondazione benefica che, nella mente dei co-fondatori, avrà il compito di restituire alla comunità circostante un ambiente migliore attraverso lo sport che li ha resi famosi. La fondazione ha l'obiettivo di realizzare progetti locali per favorire una vita più attiva, più sana e più felice affrontando problemi urgenti come la disabilità, la salute mentale e l'aiuto ai senzatetto; fornire, dunque, nuove e migliori possibilità alle realtà più disagiate del luogo per far scaturire tutto il potenziale possibile, coltivando in parallelo i talenti del futuro.

Gli interessi economici di Beckham, come detto in precedenza, non si fermano al calcio. Nel 2019 ha infatti fondato una società, con sede a Londra, interamente dedicata agli E-Sports: la *Guild Esports*.

Quello degli E-Sports (o Sport elettronici), forma di disciplina competitiva che si svolge attraverso i videogiochi, non solo sportivi, nella forma di eventi professionali, è un settore in forte crescita negli ultimi anni, favorito in particolar modo dalla pandemia da Covid-19 che ha permesso una forte connessione tra videogiocatori amatoriali, pro players e personaggi del mondo dello spettacolo e dello sport.

Da uno studio condotto di recente da Guild, è emerso che alcuni tornei di E-Sport abbiano un'attrattività superiore al torneo di tennis di Wimbledon, del Tour de France e degli US Open di golf. Secondo le stime effettuate dalla società di analisi Newzoo, il mercato globale degli E-Sport ha generato solo nel 2019 ricavi

per oltre 950 milioni di dollari e ha fatto registrare quasi 450 milioni di spettatori. Si prevede che entro il 2027 il mercato degli E-Sport raggiungerà un valore di quasi 6,8 miliardi di dollari⁴⁹.

La mossa geniale di Beckham, però, è arrivata nel 2020, quando ha deciso di quotare la *Guild Esports* alla borsa di Londra, con l'obiettivo di ricavare 20 milioni di sterline attraverso la quotazione del 40% delle azioni societarie. La Guild Esports è così diventata la prima società di E-Sports ad essere quotata alla borsa londinese.

Il mondo dei videogiochi non è comunque nuovo per Beckham che, grazie ai suoi diritti d'immagine, ha consentito al calciatore inglese di stipulare diversi contratti remunerativi con i titoli calcistici. Ultimo tra questi quello stipulato con la EA Sports, grazie al quale è stato inserito come una delle principali icone del videogioco *Fifa 21*. Il valore dell'accordo è pari a 45 milioni di euro in tre anni.

Gli interessi economici di Beckham non si fermano unicamente ai settori ludici. Non mancano infatti investimenti nel settore immobiliare, il cui ultimo affare ha visto il calciatore vendere nel 2014 per 11,35 milioni di sterline una proprietà acquistata nel 1999 per soli 2,5 milioni di sterline, oppure nel settore del benessere in cui, tramite la DB Ventures Limited, ha acquistato il 5% delle azioni della *Cellular Goods*, azienda che utilizza cannabis per realizzare prodotti di alta qualità per la cura della pelle.

Uno degli ultimi investimenti, però, riguarda un progetto ambientalista: l'ex calciatore inglese ha infatti acquistato il 10% delle azioni di *Lunaz*, una società britannica che si occupa di *upcycling*, cioè il riciclo creativo e innovativo di automobili attraverso la rimodulazione delle stesse, con l'obiettivo di creare veicoli elettrici e dunque ecologici.

Il progetto dell'azienda britannica ha affascinato l'ex calciatore, grande appassionato di auto classiche: attraverso il processo di *upcycling*, infatti, potranno essere restaurate e rese utilizzabili quelle auto d'epoca che nel 2030, secondo una stima prevista dalla società, non potrebbero più circolare a causa degli ulteriori divieti relativi ai motori a combustione interna.

Un progetto green e a lungo termine, che potrebbe rendere ancora più netti i guadagni annui delle società di David Beckham che nel 2020 hanno raggiunto quasi i 15 milioni di euro.

4.2.3 Arianna Criscione

Un altro caso molto particolare e suggestivo è quello di Arianna Criscione, calciatrice della squadra femminile del Paris Saint-Germain (PSG) e allo stesso tempo *sponsorship manager* del club. La sua è una storia che essa stessa definisce da "*Disney*".

Nel 2019 era pronta al ritiro; in un articolo scritto per il sito *globalsportsjobs* si definiva come una ex calciatrice pronta ad intraprendere una carriera lavorativa sempre nel mondo dello sport; nonostante diversi colloqui lavorativi non aveva ancora trovato un'occupazione, ma il suo passato da sportiva non le ha mai fatto perdere la fiducia. Dopo aver conseguito un master alla *FBA (Football Business Accademy)* ha trovato lavoro come *project manager* dei campionati europei di *freestyle* femminile ed è proprio nel 2019 che ha avuto l'incontro che le ha svoltato la carriera: su un volo aereo incontrò Bruno Cheyrou, allora direttore

⁴⁹ www.calcioefinanza.it

sportivo della squadra femminile del PSG, il quale cominciò ad informarsi sul titolo di studio appena conseguito dall'italoamericana. La proposta finale fu quella di un contratto come calciatrice nel PSG; la Criscione, però, avendo lavorato così tanto per conseguire il master chiese se ci fosse un modo per conciliare entrambi gli impieghi. L'idea piacque al direttore sportivo e così Arianna Criscione, oltre a difendere i pali della sua nuova squadra, ne divenne anche Women's Sponsorship Manager.

Il suo ruolo manageriale è di primaria importanza all'interno di un club di calcio. Lo sponsorship manager ha infatti il compito di intrattenere le comunicazioni con i vari sponsor, gestendone i diritti contrattuali. L'obiettivo è quello di ricercare in modo costante proposte di attivazione per nuovi sponsor che siano in linea con la strategia aziendale perseguita dal club.

Come abbiamo osservato nel capitolo precedente, quella del marketing è una funzione fondamentale per qualsiasi impresa e in modo particolare per quelle che operano nel settore del calcio. Assicurare una comunicazione digitale pienamente operativa e che coinvolga nelle varie attività i partner commerciali ha un duplice scopo: avvicinare i tifosi alla squadra in modo da renderli partecipi e attori principali dello storytelling degli eventi sportivi, e creare i presupposti per la stipulazione di contratti di sponsorizzazione che garantiscano risorse finanziarie sempre più adeguate e remunerative attraverso la valutazione di eventi, canali TV e radio, film, e progetti.

Al termine della stagione in corso (2020/2021) Arianna Criscione ha dichiarato di volersi ritirare dal calcio giocato, pur non essendo riuscita a chiudere la carriera col finale da "Disney", cioè con la vittoria della UWCL (Uefa Women's Champions League). Nonostante ciò la carriera sportiva della calciatrice (a breve ex) italoamericana proseguirà ma in un'altra prospettiva grazie alle abilità mostrate anche in ambito manageriale.

L'obiettivo è quello di continuare a lavorare nel calcio femminile, semmai in Italia, contribuendo allo sviluppo e alla sostenibilità della struttura del calcio femminile.

Nell'intervista rilasciata a *calciofemminileitaliano.it* ha anche commentato la situazione del calcio femminile in Europa e nel Mondo, dichiarando di avere grande fiducia nelle organizzazioni internazionali UEFA e FIFA che, insieme ai club e alle federazioni nazionali stanno seguendo una strada comune per velocizzare il percorso di sviluppo.

Anche a livello manageriale, secondo Arianna Criscione, è necessaria una più attenta valutazione delle candidature femminili, specialmente da parte di quelle atlete che hanno vissuto dall'interno il settore e possono al meglio contribuire alla creazione di una struttura efficiente e sostenibile per il calcio femminile, specialmente in Italia, dove da anni si porta avanti il discorso per introdurre il professionismo in tale ambito. L'atleta italoamericana, tuttavia, ha sottolineato la necessità che le donne si propongano attivamente nel ricoprire ruoli dirigenziali, perché non possono essere inventate dal nulla nuove posizioni lavorative se le stesse donne non offrono la loro candidatura.

4.2.4 Cristiano Ronaldo

Cristiano Ronaldo, portoghese classe '85, è uno dei calciatori più forti della storia del calcio.

Le vittorie di squadra e personali sono numerose; i record che ha battuto e detiene tutt'oggi si fa fatica a contarli. Si tratta dunque di un profilo leggermente diverso rispetto a quelli appena analizzati. I grandi e continui successi e l'epoca in cui Cristiano Ronaldo ha avuto la fortuna di esprimere tutto il suo potenziale ha infatti creato un mix perfetto per il conseguimento di ingenti guadagni.

Come visto nel secondo capitolo circa l'analisi economica del settore calcio, l'epoca fortemente mediatica in cui viviamo rende il calcio lo sport più seguito al mondo; va da sé che uno dei calciatori più forti del panorama internazionale sia una calamita per i marchi di ogni genere, che sono costantemente alla ricerca di una figura iconica, come quella del campione lusitano, che possa rappresentare la loro impresa.

Tutto ciò ha innescato un circolo virtuoso per Cristiano Ronaldo, il quale, grazie alle ingenti somme di denaro guadagnate tramite i contratti di sponsorizzazione, può reinvestire tali somme nei settori più diversi e nelle sue (costose) passioni.

Secondo le stime di *Forbes*, nel 2020 l'attaccante portoghese è stato il primo calciatore ad aver superato la soglia del miliardo di dollari guadagnati durante la carriera, diventando così il terzo sportivo ad aver raggiunto questo incredibile traguardo: il primo a riuscirci era stato infatti il golfista Tiger Woods nel 2009, mentre il secondo, nel 2017, è stato il pugile Floyd Mayweather.

Figura 4.4

	2016	2017	2018	2019	2020	TOTALE
Lionel Messi	81,4	80,0	111,0	127,0	104,0	503,4
Cristiano Ronaldo	88,0	93,0	108,0	109,0	105,0	503,0
LeBron James	77,2	86,2	85,5	89,0	88,2	426,1
Roger Federer	67,8	64,0	77,2	93,4	106,3	408,7
Neymar	37,5	37,0	90,0	105,0	95,5	365,0
Floyd Mayweather	44,0	0,0	285,0	0,0	0,0	329,0
Kevin Durant	56,2	60,6	57,3	65,4	63,9	303,4
Stephen Curry	23,6	47,3	76,9	79,8	74,4	302,0
Lewis Hamilton	46,0	46,0	51,0	55,0	54,0	252,0
Tiger Woods	45,3	37,1	43,3	63,9	62,3	251,9
Conor McGregor	22,0	34,0	99,0	47,0	48,0	250,0
Rory McIlroy	50,0	50,0	37,7	39,0	52,0	228,7
Phil Mickelson	52,9	43,5	41,3	48,4	40,8	226,9
Canelo Alvarez	21,5	28,5	44,5	94,0	37,0	225,5
Russell Westbrook	25,7	38,6	47,6	53,7	56,0	221,6
James Harden	32,8	46,6	46,4	47,7	47,8	221,3
Drew Brees	31,0	45,3	42,9	42,4	44,8	206,4
Sebastian Vettel	38,5	38,5	42,3	40,3	36,3	195,9
Novak Djokovic	37,6	37,6	23,5	50,6	44,6	193,9
Jordan Spieth	52,8	34,5	41,2	31,1	27,6	187,2

Fonte: Calcio e Finanza su elaborazione dati di Forbes

Dalla figura 4.4 si può notare che, sebbene i calciatori non siano gli sportivi più rappresentati nella lista degli sportivi che hanno realizzato i migliori profitti dal 2016 al 2020, essi occupano comunque tre dei primi cinque posti (Messi, Ronaldo e Neymar), dimostrando ancora una volta come il settore calcio sia uno dei più importanti nel contesto internazionale in termini di profitti generati.

Sebbene i contratti stipulati con le varie squadre per cui ha giocato durante la carriera abbiano contribuito in modo corposo al raggiungimento di questo traguardo (si pensi solo agli ultimi due contratti con Real Madrid e Juventus, rispettivamente pari a 21 milioni e 30 milioni netti a stagione), gran parte dei suoi guadagni provengono dalle sponsorizzazioni dei marchi. Il brand CR7 è infatti uno dei più importanti al mondo e le aziende fanno a gara per poterlo affiancare al proprio nome. Nel 2016 Cristiano Ronaldo ha stipulato un contratto di sponsorizzazione a vita con la Nike, il cui valore totale è stimato in un miliardo di dollari. Sono in pochi gli atleti che hanno avuto la possibilità di stipulare un contratto simile con la Nike: prima di lui, infatti, solo le stelle americane della NBA Michael Jordan e LeBron James.

Solo nel 2020, grazie alla sponsorizzazione di marchi globali come Armani, Tag Heuer, PokerStars, Herbalife, Sacoor Brothers e Castrol, è riuscito ad incassare oltre 40 milioni di euro.

Anche il mondo social non è estraneo ad una figura come CR7, anzi; solo su Instagram Ronaldo possiede quasi 300 milioni di followers e genera per ogni post pubblicato circa 2,3 milioni di interazioni. Questi dati lo rendono un perfetto mezzo di sponsorizzazione anche sulle piattaforme social, attraverso le quali Ronaldo riesce a generare ricavi di 1,5 milioni di euro per ogni marchio supportato: basti pensare che con un singolo post in cui pubblicizzava un'azienda l'attaccante portoghese è arrivato a guadagnare anche 350 mila euro.

La voglia di primeggiare in campo, però, è la stessa con cui Ronaldo esercita le sue attività imprenditoriali. Nonostante non manchino le entrate economiche, l'attaccante portoghese le reinveste in vari settori attraverso diverse società da lui costituite o di cui è entrato a far parte.

Nel 2016 ha infatti registrato la *Mussara L.d.a.*⁵⁰ a Funchal, sua città natale, il cui oggetto sociale prevede l'organizzazione di attività ludiche, ricreative, di animazione turistica, sportive e culturali. Ronaldo figura in prima persona come titolare di quella che è una società a responsabilità limitata unipersonale, il cui capitale sociale è stato fissato in 7.777 euro⁵¹, richiamando la sua "ossessione" verso il numero 7.

Le attività più importanti sono però gestite dalla *CR7 Lifestyle*. Costituita nel 2015 in Lussemburgo col nome di Crs Holding, la sede è stata spostata in Portogallo in seguito ad un riassetto societario e il nome è stato appunto cambiato in *CR7 Lifestyle*. Secondo il bilancio del 31 dicembre 2019 la holding ha fatto registrare un utile di 233 mila euro, in miglioramento rispetto agli 86 mila euro dell'anno precedente. Inoltre, l'utile era pari a 15,73 milioni di euro, anche grazie ad una ripatrimonializzazione di 9 milioni di euro effettuata da Ronaldo che ha permesso l'estinzione dei debiti.

Nel portafoglio della holding spiccano in particolare le due joint ventures *Pestana Cr7 Lifestyle Hotel* e *Carlton Palacio* del gruppo *Pestana*, nota catena alberghiera nata a Madeira. Ronaldo possiede il 50% delle

⁵⁰ Equivalente della S.r.l. italiana.

⁵¹ Il capitale minimo richiesto per le L.d.a. è di 5.000 euro, a differenza delle S.r.l. italiane per le quali è necessario un capitale minimo di 10.000 euro.

azioni e, attraverso tale partecipazione, è nata una collaborazione con il gruppo alberghiero che ha iniziato a gestire anche i tre hotel marchiati CR7 situati a Lisbona, a Madeira e a Madrid.

Tra i suoi investimenti, molto remunerativi sono quelli effettuati nel settore della salute e del benessere. Tramite la sua holding, infatti, Ronaldo, con un investimento di circa 25 milioni di euro, ha acquistato il 50% delle azioni del gruppo *Saude Viavel* di Paolo Ramos, specialista nel settore dei trapianti di capelli con un fatturato che ha superato i 100 milioni di euro.

L'iconicità del campione portoghese nel mondo del fitness lo ha inoltre facilitato nel settore, dove ha investito nell'apertura di palestre marchiate *Crunch CR7*, grazie alla partnership con il gruppo *Crunch*, franchising con oltre 250 sedi negli Stati Uniti.

La macchina da soldi portoghese, però, così come non si accontenta mai sul rettangolo verde, non perde mai occasione di migliorare i propri risultati anche in campo economico. Ed è così che Ronaldo ha deciso di puntare anche nel settore del *Food & Beverage* investendo in due catene di ristoranti: la *Tatel*, con sedi a Madrid, Ibiza e Miami, e la *Zola*, presente a Ibiza e Madrid.

Non mancano, inoltre, investimenti nello sport, anche se tra le partecipazioni che figurano nel portafoglio della sua holding non vi è una squadra di calcio, bensì il 50% di *Uf Co. Investment Holdco*, che gestisce la più importante organizzazione di arti marziali, ossia l'*Ultimate Fighting Championship* (UFC).

CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente elaborato è stato quello di evidenziare le grandi potenzialità imprenditoriali e manageriali che sono presenti nel mondo del calcio attraverso una doppia analisi: giuridica ed economica. Nel primo capitolo ci si è posti l'obiettivo di evidenziare come la disciplina dell'imprenditore e dell'impresa rappresenti il punto di partenza per un calciatore che voglia intraprendere questo percorso. Si è voluto mettere in luce, in particolar modo, l'importanza di conoscere le varie opportunità messe a disposizione dell'ordinamento, le quali permettono al calciatore di organizzare al meglio le proprie attività economiche adottando una prospettiva imprenditoriale.

Col secondo capitolo, grazie all'analisi economica del settore calcio, si sono potute evidenziare le peculiarità del relativo business ma anche i punti di debolezza, con particolare riferimento alla situazione del calcio italiano: i principali sono l'eccessivo indebitamento delle società italiane e la scarsa diversificazione dei ricavi.

È opportuno quindi intraprendere nuove modalità di gestione delle società sportive integrando nuove forme di sponsorizzazione come il licensing e investendo risorse economiche nelle proprietà immobiliari (stadio, centro sportivo,...) e nel settore giovanile.

Ciò permette alle imprese operanti in tale settore di entrare in un circolo virtuoso, con lo scopo di ottenere i migliori risultati sportivi possibili ma attraverso una gestione d'impresa sostenibile.

Col terzo capitolo si è potuto comprendere quanto la funzione marketing e la gestione dei marchi siano diventate ormai fondamentali nel calcio. La chiave del successo è il coinvolgimento del tifoso nelle dinamiche del club. I potenti mezzi messi a disposizione soprattutto dai social media facilitano la comunicazione, ma è necessario intraprendere un percorso basato sulle *best practices* del *social media marketing* in modo da ottenere un prodotto efficace e sfruttabile a livello economico.

Anche il calciatore è ormai uno dei protagonisti del mondo social: lo sfruttamento economico della propria immagine è alla base del concetto di *sport influencer*. L'abilità dell'atleta nel creare un personaggio e nel coinvolgere i propri seguaci in momenti di vita quotidiana, che solo lui può rendere noti, è un fattore chiave per chi aspira a diventare un atleta 4.0.

Nel quarto ed ultimo capitolo abbiamo conosciuto il profilo imprenditoriale di tre calciatori ed una calciatrice, attraverso l'analisi dei loro investimenti.

Quelli riportati sono solo quattro esempi di calciatori che investono le proprie risorse e sfruttano le proprie competenze manageriali in diversi settori. Si possono individuare, tuttavia, tre punti che caratterizzano gli investimenti e le attività dei calciatori nella maggior parte dei casi:

- il calciatore che diversifica gli investimenti attraverso la costituzione di holding non rivolte al pubblico;
- il calciatore che difficilmente rinuncia allo sport che lo ha reso famoso (non è raro che tra i vari investimenti vi sia anche quello in una società di calcio o comunque nel settore sportivo);

- il terzo punto di contatto è però il filo conduttore delle scelte intraprese dai calciatori, ossia la volontà di non giungere impreparati ad un momento cruciale della propria vita: l'addio al calcio giocato.

Attraverso l'analisi dei casi è stato dunque possibile dimostrare quanto sia necessario per i calciatori mettersi in gioco in un'altra prospettiva, indifferentemente dai successi sportivi ottenuti durante la carriera, che possono rappresentare solo un *plus* per le proprie attività post ritiro.

Le competenze acquisite nel calcio, in qualsiasi contesto e a qualsiasi livello, si rivelano comunque utili nella gestione delle attività e nella carriera manageriale post ritiro, ferma la necessaria lungimiranza dell'atleta nel capire il settore o i settori nei quali investire e su cui fondare il proprio futuro imprenditoriale.

Bibliografia

- Cavalli, Alessandro e Roveresi, Antonio, *Calcio: un fenomeno non solo sportivo*, Enciclopedia dello Sport, 2002.
- Desana, Eva Raffaella. *L'impresa fra tradizione e innovazione*. Torino: Giappichelli, 2018.
- FIGC, *Manuale delle Licenze UEFA*, 2018.
- Fontana, Franco e Matteo, Caroli. *Economia e gestione delle imprese*. V edizione. Milano: McGraw-Hill, 2017.
- Le Garzantine, *Enciclopedia dello sport*. I edizione. Milano: Garzanti, 2008.
- Montanari, Massimo e Pederzini, Elisabetta. *L'imprenditore e il mercato*. Torino: Giappichelli, 2020.
- Presti, Gaetano e Rescigno, Matteo. *Corso di diritto commerciale*. Torino: Zanichelli, 2017.
- Ricolfi, Marco, *TRATTATO dei MARCHI, Diritto europeo e Nazionale*. Torino: Giappichelli Editore, 2015.
- Santini, Gerardo. *Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali*, in Riv. Dir. Civ., 1973, I, p. 151.

Sitografia

- <https://atoka.io>, *Ciroooo S.R.L.*
- <https://companycheck.co.uk>, *Beckham Brand Holding Limited*. (in inglese)
- <https://intelligence.globalsportsjobs.com>, *Women in sport. A day to say thank you, 2019*. (in inglese)
- <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk>, *Beckham Brand Holding Limited*. (in inglese)
- <https://it.uefa.com>, *Organo di Controllo Finanziario per Club*.
- <https://salfordcityfc.co.uk>, *Foundation 92 launched by Class of 92, 2018*.
- <https://sport.sky.it>, *I soldi del calcio: ecco come investono i campioni italiani, 2020*.
- <https://sportthinking.it>, *Da atleta a sport influencer: la creazione del valore, 2018*.
- <https://startupitalia.eu>, *Buddyfit, la startup di home fitness che piace a Ibrahimovic e Diletta Leotta, chiude un finanziamento da 5 milioni, 2021*.
- <https://startupitalia.eu>, *Mind the Gum chiude un round da 3 milioni. Lo sottoscrivono Ibrahimovic e Bonucci, 2020*.
- <https://uibm.mise.gov.it>, *Procedura di opposizione alla registrazione del marchio*.
- <https://www2.deloitte.com>, *Football Money League 2021*.
- www.assistenza-legale-imprese.it, *Il marchio d'impresa: gli strumenti di tutela per le imprese*.
- www.barzano-zanardo.com, *I segni distintivi non convenzionali nello sport – quando le esultanze diventano marchi, 2018*.
- www.brocardi.it, *Articolo 2082 Codice Civile*.
- www.calcioefinanza.it, *Beckham investe nel calcio inglese: acquistato il 10% del Salford City, 2019*.
- www.calcioefinanza.it, *Beckham punta sugli eSport, pronto a quotare la sua società, 2020*.
- www.calcioefinanza.it, *Beckham, super accordo con EA Sports per Fifa 21, 2020*.
- www.calcioefinanza.it, *Buffon, Ibra, CR7: quando il calciatore investe l'errore è dietro l'angolo, 2020*.

www.calcioefinanza.it, *CR7 saluta il Lussemburgo: la holding in Portogallo*, 2020.

www.calcioefinanza.it, *Da Conte a Buffon, calcio tra truffe e investimenti sbagliati*, 2020.

www.calcioefinanza.it, *Dagli alberghi all'UFC: la galassia extra calcio di CR7*, 2017.

www.calcioefinanza.it, E. Vaccaro (partner di BonelliErede), *Il Fair Play Finanziario dalle origini alla riforma del 2018*, 2019.

www.calcioefinanza.it, *Da Cirooo all'immobiliare, gli affari di Ibra fuori dal campo*, 2019.

www.calcioefinanza.it, *Gli affari di Ibra & C: da Cirooo riserve per 1,8 milioni*, 2021.

www.calcioefinanza.it, *Ibra al Milan? La sua società d'investimento ha già sede a Milano*, 2018.

www.calcioefinanza.it, *Ibra si mette in società con Verratti, Maxwell e Sirigu: nasce la holding italiana Cirooo*, 2016.

www.calcioefinanza.it, *Il licensing nel calcio: elementi di benchmark nel mercato europeo*, 2020.

www.calcioefinanza.it, *In pensione a 30 anni? Ecco come funziona la previdenza dei calciatori*, 2020.

www.calcioefinanza.it, *Messi vs CR7: guadagni da 500 mln negli ultimi 5 anni*, 2020.

www.calcioefinanza.it, *Salford City, stadio da 5 mila posti per Giggs & C.: il modello che in Italia nessuno applica*, 2017.

www.calcioefinanza.it, *Serie A, ecco come può cambiare la ripartizione dei diritti tv con il nuovo contratto*, 2018.

www.calciofemminileitaliano.it, *Arianna Criscione, portiere e sponsorship manager al Paris-Saint Germain: "Bisogno di più donne con la passione di lavorare nel calcio"*, 2021.

www.corriere.it, *David Beckham investe nell'auto elettrica. Tutti gli affari dell'ex Spice Boy*, 2021.

www.digital-coach.it, *Influencer marketing*.

www.digital-coach.it, *Marketing sportivo cos'è e come farlo oggi*, 2020.

www.diritto.it, *La tutela del marchio offerta dal codice della proprietà industriale*.

www.dirittoprivatoinrete.it, *L'imprenditore in generale*.

www.dnb.com, *Beckham Brand Holding Limited*. (in inglese)

www.espertiformatorisportivi.it, E. Vanni, *I numeri del calcio*, 5 maggio 2015.

www.fifa.com, *Arianna Criscione: the Disney story that led to dual PSG role*, 2021.

www.goal.com, *Ibrahimovic e il fiuto per gli affari, Raiola: "È il più ricco"*, 2018.

www.ilfattoquotidiano.it, *Depressione e stati d'ansia, giocatori soffrono fine carriera. Italia capofila nel sostegno: "Da 9 anni offriamo un'alternativa al calcio"*, 2021.

www.ilpost.it, *Cosa fu la sentenza Bosman*, 15 dicembre 2015.

www.insidemarketing.it, *Social media marketing tra innovazione e coinvolgimento dei tifosi*, 2020.

www.iusinitinere.it, *Diritti audiovisivi sportivi e tutela offerta dal diritto d'autore*, 2020.

www.juorno.it, *L'impero economico di Cristiano Ronaldo dalle cliniche agli investimenti milionari nel mattone anche in Italia*, 2019.

www.lavorodirittieuropa.it, *Il calcio italiano. Analisi, numeri, scenari e prospettive future*.

www.money.it, *David Beckham, nuova vita da imprenditore: quanto guadagna e su cosa sta investendo*, 2021.

www.money.it, *Quanto guadagna Cristiano Ronaldo, il primo miliardario nella storia del calcio?*, 2020.

www.sportbusinessmanagement.it, A. Piacquadio, *Ricavi, diritti televisivi ed equilibrio competitivo nel sistema calcio europeo e italiano*, 2017.

www.sportbusinessmanagement.it, *Il vantaggio competitivo nel settore calcio*, da Tesi di Laurea di Filippo Mori “*Analisi delle performance delle società di calcio*”. Anno accademico 2014/2015.

www.sportbusinessmanagement.it, *La gestione strategica delle società di calcio*, da Tesi di Laurea di Filippo Mori “*Analisi delle performance delle società di calcio*”. Anno accademico 2014/2015.

www.sportshow.net, *Top 10 most popular sports in the world*, 30 maggio 2021, (in inglese).

www.transfermarkt.it, *Inter Miami CF*.

www.tutelamarchio.com, *Opposizione registrazione marchio*.