

LUISS



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Sommario

Introduzione	3
1. L'importanza dei <i>Business Model</i> nel mondo del calcio	6
1.1 Overview del <i>Business Model</i>	7
1.1.1 Origini del <i>Business Model</i>	7
1.1.2 Gli elementi del <i>Business Model</i> – <i>Business Model Canvas</i>	8
1.1.3 La differenza fra il modello di business e la strategia di un'impresa	13
1.2 I <i>Business Model</i> delle organizzazioni sportive.....	14
1.2.1 Evoluzione ed importanza dei modelli di business per le organizzazioni sportive.....	14
1.2.2 Le principali aree di business delle organizzazioni sportive	15
1.2.3 Caratteristiche e differenze del modello di business dei team di Formula 1 rispetto a quello dei team tradizionali	19
1.3. I <i>Business Model</i> delle società di calcio	22
1.3.1 Il caso Real Madrid: uno dei modelli di business più vincenti nella storia del calcio	22
1.3.2 Le cinque diverse strategie aziendali che i club di calcio possono adottare all'interno del proprio <i>Business Model</i>	26
2. Il ruolo del <i>Social Capital</i> nel mondo del calcio.....	30
2.1 L'importanza del <i>Social Capital</i> per le imprese e per i propri modelli di business	31
2.1.1 Definizioni e caratteristiche del <i>Social Capital</i>	31
2.1.2 Le tre dimensioni del <i>Social Capital</i>	34
2.1.3 Differenze e similitudini fra capitale sociale e capitale intellettuale	37
2.2 Il ruolo del <i>Social Capital</i> nelle società di calcio	38
2.2.1 Le diverse tipologie di relazioni detenute da una società di calcio professionistica.....	38
2.3 Reputazione, rivalità, fiducia e coesione nel mondo del calcio	43
2.3.1 Il concetto di reputazione nel calcio	43
2.3.2 Il concetto di fiducia nel calcio.....	45
2.3.3 Il concetto di rivalità nel calcio	46
2.3.4 Il concetto di coesione nel calcio.....	48
3. La centralità dei club di calcio nel calciomercato	51
3.1 Raccolta dei dati e metodologia.....	53
3.2 Analisi dei quattro indicatori di centralità utilizzati.....	59
3.3 Analisi e discussione dei risultati.....	62
Conclusioni	78
Bibliografia	81

Sitografia.....84

Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è analizzare l'importanza dei modelli di business e di *Social Capital* delle società di calcio e come i due aspetti siano strettamente correlati tra loro giocando un ruolo determinante nello sviluppo del successo dei club.

Comprendere il *Business Model* dei team di calcio consente infatti di analizzare e valutare l'efficacia delle strategie di gestione finanziaria e operativa adottate. Un modello di business altamente sostenibile permette ai club, infatti, di garantire una stabilità economica nel lungo periodo consentendo loro di investire sia in giocatori nuovi e di alto livello sia in infrastrutture di ultima generazione. Una società che diversifica le proprie fonti di reddito attraverso sponsorizzazioni, diritti televisivi e vendite di merchandising avrà dunque una maggiore probabilità di ottenere risorse finanziarie per costruire squadre competitive e di successo. L'efficacia dei modelli di business dipende, in gran parte, dal tipo e dall'intensità delle relazioni che le varie società sportive sono in grado di costruire con i diversi stakeholder. È infatti essenziale che ogni team sia in grado di stabilire e mantenere legami solidi e duraturi con i giocatori, i tifosi, gli sponsor, i partner commerciali e le organizzazioni rivali.

D'altra parte, la ricchezza di relazioni, alleanze strategiche e reputazione che un club di calcio può accumulare nel tempo durante la propria attività garantisce un alto livello di *Social Capital* che influisce significativamente sugli aspetti finanziari e non dei club, quali la capacità di attrarre nuovi investitori, di acquisire nuovi talenti, di fidelizzare i propri tifosi e infine di aumentare la propria visibilità mediatica. Un team che gode di un legame solido con la comunità locale, che ha una base stabile di fan e che è in grado di stringere accordi con sponsor di prestigio avrà la possibilità di sfruttare al massimo il proprio capitale sociale, generando valore aggiunto e costruendosi una reputazione affidabile e di qualità.

La seguente tesi si articola in tre capitoli: nel primo si vuole fornire una panoramica generale dei modelli di business delle società sportive con un focus specifico sui club di calcio. Ripercorrendo le numerose interpretazioni e definizioni di *Business Model* proposte dagli studiosi verranno presi in considerazione i diversi elementi che compongono generalmente un modello di business applicabile ad ogni tipo di società. A questo proposito si rivela di fondamentale importanza la teoria del *Business Model Canvas* formulata dagli economisti Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, in cui vengono identificati i nove fattori essenziali per realizzare una strategia economica di successo. In seguito, l'attenzione sarà focalizzata unicamente sulle società sportive, distinguendo le diverse aree di business in grado di generare significativi introiti finanziari. Tali aree includono: la biglietteria, la compravendita dei giocatori, lo sfruttamento dell'immagine degli atleti, il merchandising, i contenuti televisivi, i media ed infine le sponsorizzazioni. Successivamente verrà proposto un confronto fra i *Business Model* delle società sportive tradizionali e quelli dei team di Formula 1, prendendo

come esempio il caso della scuderia Red Bull Racing. L'ultima sezione del capitolo si concentrerà invece sull'analisi dei modelli di business adottati specificatamente dai club di calcio. Verrà innanzitutto preso in esame il caso del Real Madrid, una delle squadre di calcio più vincenti della storia. Il *Business Model* del team spagnolo si distingue da quello degli altri club in quanto è suddiviso in tre aree, sportiva, sociale ed infine quella di tipo economico/business ognuna delle quali svolge differenti funzioni e punta a obiettivi distinti. Per concludere verranno poi individuati cinque differenti modelli strategici che possono essere adottati da qualsiasi club professionistico di calcio.

L'obiettivo del secondo capitolo è invece quello di analizzare il concetto di *Social Capital* in particolare per i club di calcio. Dopo aver offerto una panoramica da un punto di vista generale sull'importanza del capitale sociale per tutte le tipologie di imprese, sarà data una definizione del termine in questione insieme ad una descrizione dettagliata delle caratteristiche che gli appartengono. Seguendo il modello proposto da J. Nahapiet e S. Ghoshal, verranno anche evidenziate le tre differenti dimensioni che contraddistinguono il concetto di *Social Capital*: la dimensione strutturale, quella relazionale e infine quella cognitiva ognuna delle quali con prospettive e spunti diversi. Nella parte successiva di questo secondo capitolo, saranno invece esaminati dettagliatamente i rapporti che i club di calcio instaurano con alcune figure appartenenti al mondo calcistico. Nello specifico verranno evidenziate le numerose relazioni che una società intreccia con i propri tifosi, con i media, con le comunità e infine con le squadre avversarie. Nella parte conclusiva del capitolo verranno messi in luce alcuni elementi che vengono influenzati dall'importanza del capitale sociale che i club di calcio possiedono. Fra questi rientrano: la reputazione dei club, la rivalità fra i team, il rapporto di fiducia che si instaura tra i membri di uno stesso club e con i propri tifosi ed infine il concetto di coesione di squadra. Ognuno di questi fattori avrà poi un impatto significativo sia sulle prestazioni del team in campo, che sulle proprie condizioni economiche.

Nel terzo e ultimo capitolo a differenza dei precedenti, si adatterà un approccio di tipo sperimentale in quanto frutto di una ricerca scientifica e analitica condotta personalmente. L'obiettivo consisterà nell'analizzare il grado di centralità dei club nel calciomercato, inteso come quel "luogo" in cui i giocatori vengono acquistati e venduti dai vari team per un determinato periodo di tempo. In questo caso un club verrà considerato centrale, se collegato a numerose altre squadre e se capace di avere un'influenza significativa su di esse. In altre parole, una società che effettuerà numerosi trasferimenti in entrata ed in uscita avrà un valore di centralità sicuramente elevato.

La struttura di questo terzo capitolo sarà organizzata nel seguente modo: inizialmente verrà fornita una descrizione dettagliata dei dati utili raccolti per la ricerca insieme alla descrizione del tipo di metodologia di studio che verrà adottata. Saranno infatti presentati in modo accurato tutti i passaggi eseguiti durante il processo di analisi. Per quanto riguarda la raccolta delle informazioni, è di fondamentale importanza evidenziare che per il presente studio sono stati presi in esame in particolare i trasferimenti delle stagioni 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 che interessano i club appartenenti al massimo campionato italiano, inglese e

olandese. La scelta di questi tre leghe è motivata prettamente dal desiderio di condurre una ricerca che comprendesse sia squadre di alto livello come quelle inglesi e italiane, che club meno conosciuti come quelli olandesi, al fine di valutarne eventuali differenze. Prima di proseguire con l'analisi e la discussione dei risultati ottenuti mediante il passaggio precedente, verrà fornita una breve panoramica sui principali indicatori di centralità che sono stati utilizzati in questa ricerca, evidenziando i possibili vantaggi e le eventuali criticità di ognuno di essi. I quattro indicatori che verranno utilizzati sono: *Degree Centrality*, *Eigenvector Centrality*, *Closeness Centrality* ed infine *Betweenness Centrality*. Infine, nella fase conclusiva del capitolo, come già accennato in precedenza, verranno analizzati i risultati emersi dalla ricerca con l'obiettivo poi di spiegare le ragioni di quanto emerso. In primo luogo, tenendo conto del grado di centralità dei club in base al numero e al valore dei trasferimenti effettuati, verrà analizzato l'impatto che il calciomercato ha sulle performance sportive ed economiche dei team. Nella seconda parte dell'analisi, verrà invece dimostrata l'esistenza di una correlazione tra le strategie di mercato adottate dai club e la loro posizione in classifica. In particolare, sarà valutato se le squadre che hanno ottenuto risultati simili in passato tenderanno poi a adottare politiche di mercato simili.

Capitolo 1

L'importanza dei *Business Model* nel mondo del calcio

Introduzione

Il capitolo si concentra sull'importanza dei modelli di business per le società sportive ed in particolare per le squadre di calcio.

La prima sezione analizza il concetto di *Business Model*, ripercorrendo le sue origini e definendone i principali elementi. In particolare, verrà trattato il *Business Model Canvas*, uno dei modelli maggiormente diffusi per la pianificazione di un'attività imprenditoriale.

Successivamente ci si focalizzerà sulla questione della necessità, da parte delle organizzazioni sportive, di non limitarsi solamente agli aspetti tecnici e sportivi ma di attuare una logica aziendale per garantire la propria sostenibilità finanziaria. Per questo motivo, esse hanno bisogno di adottare un modello di business ben strutturato e che sia in linea con i loro obiettivi futuri. All'interno di tale sezione verrà inoltre evidenziata la differenza tra modelli di business tipici dei team sportivi tradizionali con quelli relativi al mondo del motorsport, come le scuderie di Formula 1.

La parte finale del capitolo andrà ad analizzare esclusivamente le società di calcio, esaminando il caso del Real Madrid e le diverse strategie che le varie società di calcio possono adottare nel proprio modello di business per raggiungere i propri obiettivi. Nel primo caso il team spagnolo, grazie al proprio modello di business innovativo, è riuscito ad avere contemporaneamente risultati straordinari in ambito sportivo ed economico. Per quanto riguarda il secondo aspetto, la filosofia economica dei club varia in base a numerosi elementi come la struttura organizzativa, la disponibilità di risorse finanziarie e infine la tipologia degli obiettivi che ogni società si prefissa di raggiungere in futuro.

1.1 Overview del *Business Model*

Il *Business Model* rappresenta il pilastro fondamentale di qualsiasi attività imprenditoriale. Esso delinea la strategia che l'impresa adotta per creare e offrire valore ai propri clienti, stabilendo come l'azienda intende guadagnare e generare profitto sul mercato. Un buon *Business Model* è importante per diverse ragioni. Innanzitutto, una più attenta analisi del modello consente di comprendere meglio le dinamiche di mercato e di anticipare le tendenze future, migliorando la capacità di innovare e di soddisfare le esigenze dei clienti. Inoltre, un modello di business ben strutturato rappresenta uno strumento imprescindibile per la definizione delle politiche aziendali e per la gestione delle risorse operative e finanziarie. Infine, tale modello è al centro dell'attrattiva dell'impresa anche per gli investitori ed il mercato finanziario, essendo uno dei fattori determinanti per la valutazione del potenziale di crescita e del profitto dell'azienda.

1.1.1 Origini del *Business Model*

Il concetto di *Business Model* è diventato sempre più centrale nelle teorie del Management negli ultimi decenni. Nonostante sia ormai diventato un termine comune, il suo significato può variare a seconda della definizione che ne viene data. In questo paragrafo verranno evidenziate le origini del concetto e come questo sia stato concepito e sviluppato da vari studiosi del campo economico.

Il termine *Business Model* fu usato per la prima volta nel 1954 da Peter Drucker, noto economista che lo descrisse come la logica dell'azienda che descrive come funziona il business e come genera valore. Drucker, concentrandosi sulle funzioni di base delle aziende, osservò che una determinata impresa crea valore producendo un bene o un servizio che risolve un problema, e che quindi soddisfa un determinato bisogno. In questo modo lo studioso riuscì a delineare una serie di componenti chiave del modello come ad esempio l'obiettivo del business, il valore che offre, i clienti a cui si rivolge e la tecnologia che viene utilizzata (Drucker, 1954). Nel 1955 Jan Rivkin e Jay Barney pubblicarono un articolo sullo *Strategic Management Journal* intitolato "*Heterogeneity and the dynamics of competition among firms*", dove evidenziavano come il design dei vari modelli di business potesse influenzare la competitività delle imprese.

Tuttavia, soltanto negli anni Novanta il concetto di *Business Model* acquisì grande rilevanza e fu riconosciuto come uno strumento per la pianificazione strategica e l'innovazione aziendale. Ciò è dovuto in larga parte ai progressi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), come ad esempio la diffusione della rete internet. La sofisticatezza del networking tecnico e organizzativo, oltre allo sviluppo di un'ampia gamma di reti tecnologiche, portò le aziende a doversi adattare in maniera rapida alle innovazioni e a dover "fare

business” in maniera differente rispetto alla precedente era industriale. Molte imprese, al fine di sostenere un vantaggio competitivo sui propri rivali, svilupparono pertanto nuovi modi per creare e fornire valore.

Questi progressi aprirono nuovi orizzonti per la progettazione di modelli di business, consentendo alle aziende di cambiare radicalmente la loro gestione e il loro impegno negli scambi economici, sia all'interno che al di fuori dei confini aziendali e di settore (Da Silva et al., 2013).

Nel 2000 Clayton Christensen, ricercatore e professore della *Harvard Business School* pubblicò “*The Innovator’s Dilemma*”, in cui sosteneva che il successo duraturo di un’impresa è legato alla sua abilità di offrire ai clienti soluzioni efficaci, nonché alla capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni di mercato. In tal modo egli voleva evidenziare, per l’appunto, l’importanza strategica dell’implementazione del modello di business per le imprese. L’anno seguente Alex Osterwalder, Yves Pigneur e altri studiosi pubblicarono “*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*”, un volume il cui scopo era sottolineare l’importanza nel valutare e analizzare differenti modelli economici. Sempre in quegli anni gli stessi autori svilupparono il “*Business Model Canvas*”, ovvero una struttura visuale volta alla progettazione del modello di business attraverso nove elementi chiave. Ciò rese estremamente popolare il concetto di *Business Model*, il quale fu anche incorporato in una serie di programmi educativi sul business e sull’imprenditoria, fra cui il programma di accelerazione Startup Lab presso la *Stanford Graduate School of Business* e quello di accelerazione d’impresa dell’Università di *Harvard* (Osterwalder et al., 2010).

Negli anni successivi il termine *Business Model* si sviluppò e si ampliò ulteriormente. Tale concetto iniziò poi anche ad essere applicato in diverse aree del settore dell’economia come il social enterprise, la sostenibilità e l’economia circolare.

1.1.2 Gli elementi del *Business Model* – *Business Model Canvas*

Comprendere i diversi elementi del *Business Model* è fondamentale per la corretta gestione del proprio business. Ogni aspetto rappresenta un’importante area di focus poiché incide direttamente sulla redditività e sulla sostenibilità dell’azienda: pertanto conoscere gli elementi del proprio modello e saperli applicare correttamente è un fattore cruciale per creare un’impresa di successo. Inoltre, questo può aiutare a identificare le opportunità di mercato e a sviluppare soluzioni creative per affrontare le sfide del settore di riferimento.

Sebbene in letteratura vi siano numerose classificazioni di modelli economici, la più famosa è quella che proposta da A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010), i quali distinguono nove elementi fondamentali che, uniti fra loro, andranno a comporre il modello di business.

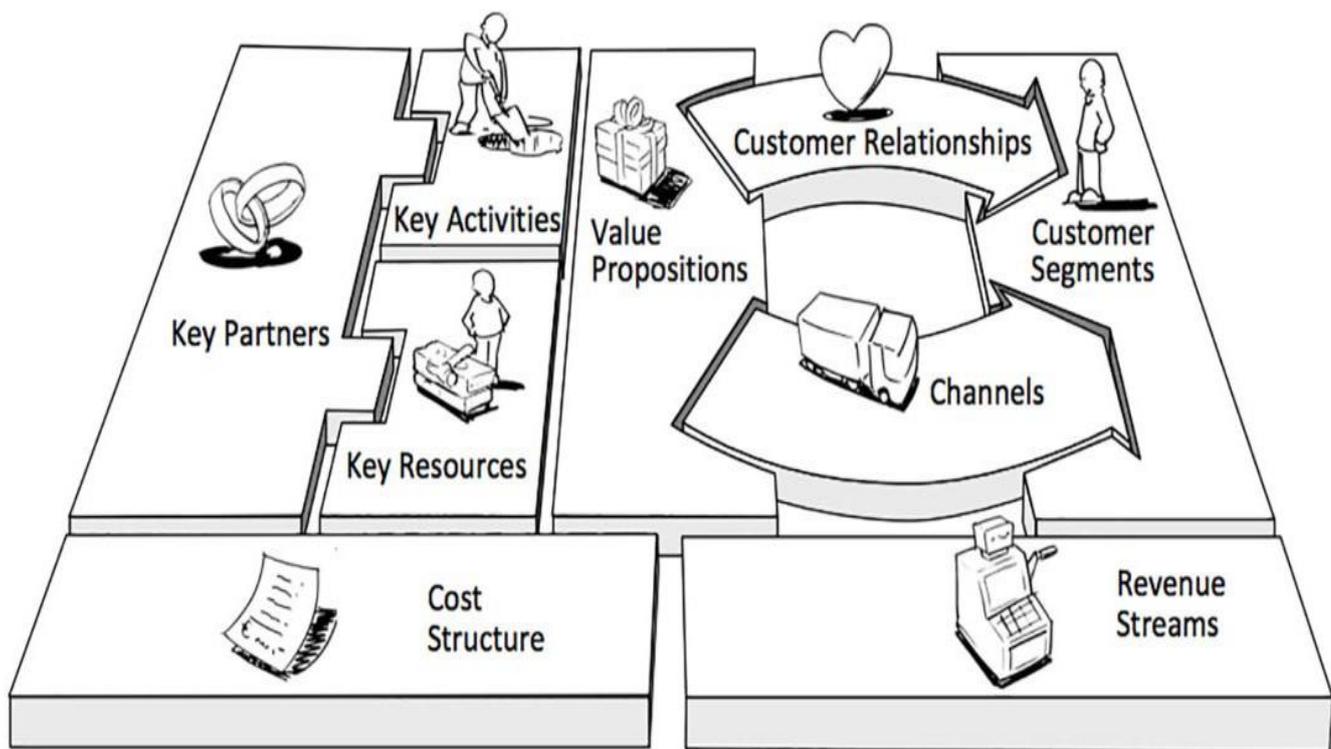


Figura 1 - Componenti del *Business Model Canvas*

Partner chiave

Il primo elemento, ovvero quello dei partner chiave, descrive la rete di soggetti esterni che fanno funzionare il *Business Model* di una determinata azienda. Quando si forma partnership innanzitutto è fondamentale andare a definire le aspettative che avranno entrambe le parti, oltre ad analizzare l'impatto di una potenziale alleanza sui clienti dell'azienda. Inoltre, è necessario che vi sia una *"Win to Win situation"*, in modo che i guadagni ed i vantaggi siano individuabili da entrambe le organizzazioni (partnership sostenibile). I principali motivi che dettano la realizzazione di un'alleanza con un soggetto esterno sono l'ottimizzazione del business, la riduzione del rischio e infine l'acquisizione di nuove risorse difficili da reperire. Infatti, molto spesso tali partnership vengono realizzate dalle aziende con fornitori che consegneranno risorse chiave per il business dell'impresa.

Attività chiave

Quando si parla di attività chiave si intendono tutte quelle azioni che un'azienda deve svolgere al fine di far funzionare il proprio modello. Tali attività dipendono dal settore di riferimento. In questo senso distinguiamo tre categorie differenti di business: le aziende volte alla vendita di prodotti, le cui attività fondamentali si riferiscono alla produzione ed alla consegna del bene messo in commercio; quelle definite *"Problem Solver"*, volte a fornire un servizio che risolve una particolare problematica ai propri clienti; infine, quelle imprese

specializzate nella realizzazione e nella manutenzione di piattaforme tecnologiche che supportano prodotti o servizi di terze parti. Nonostante ciò, esistono comunque attività che sono comunemente praticate da quasi tutte le tipologie di imprese come, ad esempio, le attività di ricerca e sviluppo e quelle di marketing. In conclusione, è bene evidenziare che tutte queste mansioni chiave influenzano la proposta di valore dell'impresa, la modalità di raggiungimento dei mercati e la capacità di mantenimento e acquisizione di nuovi clienti.

Risorse chiave

Questo elemento riguarda l'insieme degli asset da detenere affinché un'azienda possa avere successo. Durante gli anni vi sono state numerose classificazioni delle risorse; in questa sede possiamo dividerle nelle seguenti categorie: risorse materiali, intellettuali, umane e finanziarie. Le prime riguardano tutti i beni materiali, come ad esempio le infrastrutture, i macchinari, i veicoli e infine l'insieme dei punti vendita che un'azienda può possedere. Le risorse intellettuali si riferiscono principalmente al marchio commerciale e ai brevetti detenuti da una determinata azienda: tali asset molto spesso permettono ad un'impresa di differenziarsi in maniera visibile rispetto ai propri competitors. Tuttavia, la risorsa fondamentale per l'avviamento e la continuazione di un business è quella umana: la qualità del personale assunto può infatti determinare la differenza tra il successo ed il fallimento di un'impresa, poiché sono le persone che si assumono le responsabilità operative e decisionali dell'azienda e che lavorano insieme per raggiungere gli obiettivi di business. Tuttavia, per ottenere le migliori prestazioni ed il massimo impegno da parte dei propri dipendenti sarà fondamentale promuovere una cultura organizzativa favorevole al rafforzamento dei rapporti fra impiegati e azienda all'interno dell'organizzazione. Infine, per risorse finanziarie intendiamo l'insieme di capitali finanziari volti allo sviluppo e all'applicazione del modello di business: rientrano ad esempio in tale categoria i contanti, i prestiti, i titoli e infine i crediti.

Struttura dei costi

Essa rappresenta l'insieme dei costi che un'azienda deve sostenere al fine di svolgere la propria attività aziendale. Possiamo trovare principalmente due differenti strutture di costo. Nella prima, denominata *Cost-driven*, l'impresa mantiene una struttura a basso costo cercando di ridurre le spese della produzione, ad esempio attraverso processi di meccanizzazione e l'utilizzo di servizi esterni. Nella seconda, al contrario, l'impresa si focalizza maggiormente sulla qualità dei propri prodotti o servizi, nonostante questi possano richiedere un innalzamento delle spese: in questo caso la struttura in questione viene denominata *Value-driven*. Inoltre, qualsiasi struttura venga scelta dall'impresa, questa deve sostenere due differenti tipologie di costi, quelli fissi e quelli variabili. I costi fissi vengono sostenuti anche nei periodi in cui la produzione è pari a zero e in genere sono molto alti, specialmente per quelle aziende che forniscono dei servizi come, ad esempio, hotel

e ristoranti. Quelli variabili sono i costi che variano in relazione alla quantità del bene prodotto e che hanno un impatto molto forte principalmente sulle imprese produttrici di beni.

Relazione con i clienti

Questa descrive il tipo di relazione che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di mercato. L'interazione con i clienti è una delle basi fondamentali per ogni tipo di impresa. È necessario, infatti, che l'azienda chiarisca prima di tutto il tipo di relazione che vuole stabilire con ogni segmento di clientela. Possono essere sviluppate differenti tipologie di relazioni: questo avverrà in base alle necessità e alle richieste dei propri consumatori. In genere queste relazioni possono avvenire tramite assistenza personale, attraverso cui avviene un'interazione diretta fra un rappresentante umano dell'azienda e un determinato cliente, oppure tramite l'aiuto di tecnologie ("*automated services*") per mezzo delle quali un cliente si interfaccia direttamente non con un individuo ma con meccanismi di intelligenza artificiale come, ad esempio, i *chatbots*. Nel secondo caso l'interazione sarà maggiormente standardizzata.

Segmenti di clientela

Si intende l'insieme di persone e aziende che un'impresa si prefigge di raggiungere e servire. Al fine di soddisfare al meglio i propri clienti, ogni impresa può decidere di raggrupparli in segmenti distinti con esigenze e comportamenti comuni o altri attributi come, per esempio, l'età, il sesso e la provenienza geografica. Infine, per garantire una buona efficacia del proprio modello è necessario che l'azienda faccia una scelta ponderata su quali segmenti di clientela non considerare e su quali invece focalizzarsi. Questo dipenderà dalle caratteristiche dei clienti sul mercato, dalla concorrenza presente, dalle opportunità di profitto e dalle capacità dell'azienda.

Canali di distribuzione

Essi descrivono il modo con cui l'impresa raggiunge e comunica con i propri segmenti di clientela. Tali canali svolgono diverse funzioni, fra cui quella di espandere la conoscenza dei propri prodotti verso i clienti, di facilitare l'ordine e la consegna di questi e infine di assistere i consumatori anche dopo la fase di acquisto. Ogni segmento di clientela può richiedere un canale di distribuzione diverso o anche un mix di più canali. Inoltre, alcuni possono essere sotto il controllo diretto dell'azienda mentre altri possono essere di proprietà di partner esterni. Se nel primo caso vi sarà un margine di profitto più alto, nel secondo tuttavia potranno essere sfruttati i vantaggi e la riconoscibilità del partner a cui si fa affidamento. L'obiettivo all'interno del *Business*

Model sarà quello di scegliere il giusto mix di canali garantendo la soddisfazione del cliente (come vuole essere raggiunto) e al contempo massimizzando il reddito dell'azienda.

Flussi di ricavo

Per costituire un modello di business solido, una delle considerazioni fondamentali da fare è valutare e comprendere il metodo utilizzato dall'impresa per generare profitto. Questo differisce in relazione alla tipologia di azienda presa in considerazione. Tuttavia, tra le varie forme di transazione, una delle più comuni è la vendita di beni che consiste semplicemente nel trasferimento dei diritti di proprietà di un bene fisico da un venditore ad un compratore. In questo caso il pagamento effettuato dal cliente avviene una sola volta. Al contrario, nel caso di prodotti o servizi in cui l'utente deve sottoscrivere un abbonamento o una quota d'iscrizione per un accesso a lungo termine si parlerà di ricavi ricorrenti da pagamenti continuativi nel tempo. Questi tipi di ricavi si differenziano da quelli ottenuti da vendite uniche poiché la fonte del guadagno proviene dalla continuità dei pagamenti effettuati dal consumatore per poter usufruire del prodotto o servizio in questione. Altri metodi per generare utili includono ad esempio l'emissione di licenze o la pubblicità, dove un'impresa promuove il prodotto o servizio di un'altra società ricevendo una tariffa pubblicitaria in cambio.

Proposta di valore

Questo è l'ultimo elemento che compone il modello di business di un'impresa e indica i benefici che i clienti possono aspettarsi dai prodotti o servizi che un'azienda offre. Tale aspetto è il reale motivo per cui un cliente sceglie un particolare prodotto rispetto ad un altro. La proposta di valore può essere formata da diversi elementi sia quantitativi che qualitativi. L'elemento quantitativo più comune è il prezzo; esistono molte imprese che entrano nel mercato offrendo un prodotto o servizio più economico rispetto ai propri competitors. Tuttavia, altre aziende basano la propria *value proposition* in relazione a vantaggi di tipo qualitativo: ad esempio, aspetti come l'innovazione oppure la performance ed il design di un prodotto o servizio possono giocare un ruolo chiave nelle preferenze dei consumatori. Infine, anche la riconoscibilità del brand è un elemento da considerare all'interno delle rivalità di mercato (*Erasmus + Programme of the European Union*), (Osterwalder et al., 2010).

1.1.3 La differenza fra il modello di business e la strategia di un'impresa

Il *Business Model* e la strategia sono due concetti distinti ma interconnessi fra di loro. Entrambi, infatti, aiutano le imprese a raggiungere i loro obiettivi di lungo termine. Da una parte la strategia consiste in un piano d'azione fondamentale che mira a determinare come l'azienda intende competere nel mercato e raggiungere i propri obiettivi. Dall'altra, il modello di business è sostanzialmente il modo con cui l'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Più precisamente la strategia è costituita da un insieme di decisioni e scelte volte a guidare l'azienda nella definizione del suo posizionamento di mercato, dei suoi obiettivi e delle azioni che vengono compiute per raggiungerli. Questa può essere riassunta nell'esplicitazione di tre aspetti: dove "giocare", come vincere e infine come allocare le risorse dell'azienda. Il primo fattore si riferisce alla definizione del mercato di riferimento, ovvero alla nicchia di mercato in cui l'azienda decide di competere. Il "come vincere" riguarda invece la scelta delle attività che l'impresa deve svolgere per gareggiare efficacemente nel mercato scelto. L'allocazione delle risorse consiste infine nel prendere decisioni riguardo gli investimenti e la gestione degli asset aziendali, stabilendo le priorità in modo adeguato. In sostanza la strategia è importante perché permette all'azienda di differenziarsi dai concorrenti (Porter, 1985).

Il modello di business al contrario definisce il modo in cui l'azienda genera ricavi, costi e profitti. Un modello di business vincente è costituito dalla combinazione di diverse variabili come il tipo di prodotto, la modalità di distribuzione e le proprie relazioni commerciali. Questo permetterà all'impresa di identificare nuove opportunità e migliorare la propria efficienza e aumentare i propri profitti (Osterwalder et al., 2010)

Vi sono inoltre ulteriori differenze da sottolineare. La prima riguarda il fatto che il *Business Model* è un concetto più concreto rispetto alla strategia. Infatti, il primo tende a descrivere le attività quotidiane dell'azienda al contrario della seconda, la quale fissa solamente obiettivi di lungo termine dettate una componente di incertezza. Inoltre, mentre il *Business Model* può cambiare con il tempo, la strategia invece rimane costante. Qualsiasi impresa ha sempre la possibilità di modificare il proprio business in base a cambiamenti del mercato o del settore, al contrario la strategia al fine di garantire una gestione efficace dell'azienda deve rimanere la stessa. In conclusione, è importante che l'azienda abbia sia un buon modello di business che una strategia ben definita per avere successo nel lungo termine. (Investopedia).

1.2 I *Business Model* delle organizzazioni sportive

1.2.1 Evoluzione ed importanza dei modelli di business per le organizzazioni sportive

Per molti anni la gestione delle organizzazioni sportive si è basata principalmente sull'aspetto tecnico-agonistico, sottovalutando altre competenze (come quelle manageriali).

Con il passare dei decenni e i conseguenti cambiamenti esterni (sociali, tecnologici, economici e normativi), questa logica basata solamente sull'aspetto tecnico non è stata più sufficiente a garantire la sopravvivenza di una società sportiva. Ad oggi, infatti, i team sono integrati e contornati da organizzazioni di varia natura, creando quindi un network basato sul concetto di collaborazione.

I principali attori con cui tali società si interfacciano sono: partner commerciali (come gli sponsor), partner tecnici, partner distributivi, i media, coloro che godono del servizio sportivo offerto (come i propri tifosi) e infine gli organi di rappresentanza del territorio su cui il team opera. Tale complesso sistema di interazioni di un'organizzazione sportiva determina poi le diverse aree economiche in cui essa opera, evidenziando spesso la sua natura di organizzazione multi-business (Cherubini et al., 2004).

Proprio per questo motivo, un modello di business efficace è fondamentale per le organizzazioni sportive poiché consente di generare e mantenere un equilibrio finanziario di lungo termine. Con un modello di business ben definito, i team possono monetizzare il proprio marchio attraverso diverse attività come il marketing, le sponsorizzazioni e il merchandising. Inoltre, la chiarezza del modello permette a tali organizzazioni di attrarre e trattenere talenti di alto livello grazie alla loro capacità competitiva. Le squadre che gestiscono il loro business in modo sostenibile hanno maggiori probabilità di guadagnare la fiducia dei propri fan e sostenitori, attirando l'interesse dei media e di altre aziende e di conseguenza creando possibili partnership e introiti. Inoltre, quelle imprese sportive che integrano il concetto di innovazione nel proprio modello possono ottenere un vantaggio competitivo significativo rispetto alla concorrenza, organizzando eventi e adottando tecnologie all'avanguardia che coinvolgono i fan. In conclusione, un *Business Model* chiaro e definito garantisce ai team sportivi una fonte stabile di entrate, consente di fare investimenti importanti per migliorare le proprie prestazioni e conseguentemente la propria reputazione (Conrad, 2006).

1.2.2 Le principali aree di business delle organizzazioni sportive

Le organizzazioni sportive svolgono molteplici attività che rientrano in diverse aree di business. In questo paragrafo andremo ad elencare le principali, ovvero quelle che hanno un impatto maggiore sui ricavi delle società sportive.

Area biglietteria

L'area biglietteria è quella su cui in passato si fondava tutto il bilancio di tali organizzazioni. Nelle società calcistiche, che vedremo in seguito, quest'area è passata da avere un peso del 100% sui ricavi ad uno del 25%. Nonostante ciò, tale linea di business garantisce ancora un notevole impatto sulle finanze di tali imprese. In quest'area la domanda è rappresentata da persone fisiche che decidono di assistere ad una competizione sportiva: il loro interesse può essere determinato dalla passione per una squadra o per un atleta ben preciso o anche semplicemente dall'amore per un determinato sport o evento. Nel caso della pratica sportiva, un soggetto andrà alla ricerca di divertimento ed emozioni volte al miglioramento del proprio stato psico-fisico. Per mantenere e aumentare i livelli di iscrizioni e biglietti è necessario per le squadre migliorare il livello delle prestazioni fornite.

Tuttavia, questo non basta. Oggi, infatti, le aspettative verso qualsiasi competizione sportiva sono aumentate poiché rientrano non solo aspetti tecnici ma anche fattori accessori come la comodità, l'atmosfera, la visibilità e la sicurezza. Al fine di raggiungere questi obiettivi sarà quindi necessario realizzare continui investimenti e adottare tecniche sempre più sofisticate. Ad esempio, uno stadio semivuoto non permette di creare l'atmosfera che ci si attende da una grossa manifestazione sportiva e potrebbe portare alla vendita di pochi biglietti. Questi fattori, quindi, vanno a incidere sulla massimizzazione dei ricavi. Un ultimo aspetto critico riguarda invece la comunicazione prima, durante e dopo la gara, in grado di stimolare l'interesse necessario ad acquistare il biglietto.

Area trading atleti

L'area trading atleti si riferisce principalmente alla compravendita dei diritti di prestazione di atleti con l'obiettivo di generare delle plusvalenze future. Nonostante la sentenza Bosman (provvedimento giurisdizionale del 1995 volto a regolamentare il trasferimento dei calciatori delle squadre dell'UE) abbia ridotto i guadagni in tale settore (come ad esempio nel calcio), tale area rimane ancora molto interessante soprattutto per le società minori che possono cedere i diritti delle prestazioni dei loro giocatori a società maggiormente blasonate a prezzi importanti. Infatti, ancora oggi è una voce essenziale nei bilanci delle squadre

sia per i ricavi che per i costi. Naturalmente in questo tipo di business la domanda e la concorrenza spesso coincidono, poiché una stessa società può essere interessata sia all'acquisto che alla vendita dei diritti di giocatori.

Un aspetto da tenere in considerazione riguarda la crescente globalizzazione che ha portato a eliminare le barriere geografiche fra gli atleti facendo sì che numerose squadre siano ormai composte per la maggior parte da giocatori stranieri. È quindi oggi fondamentale avere le giuste competenze e strutture al fine di monitorare con efficacia i vari campionati internazionali. Da una parte infatti ogni società dovrà avere figure con elevate capacità negoziali e, dall'altra, una rete di osservatori in grado di scovare i migliori talenti sportivi provenienti da tutto il mondo.

Area immagine atleti

L'area immagine atleti è un business ancora in via di sviluppo e consiste principalmente nello sfruttamento economico dell'immagine di atleti che appartengono a una specifica società sportiva. Spesso accanto ai contratti di ingaggio sportivo sono previsti accordi attraverso i quali l'atleta cede il diritto all'utilizzo della propria immagine a fronte di cifre significative. In tal modo la squadra troverà delle opportunità per sfruttare la popolarità del giocatore in modo da recuperare una parte dei costi sostenuti per il contratto.

Utilizzare infatti l'immagine dei propri atleti per promuovere il marchio delle società sportive è un'ottima strategia di marketing che può consentire di aumentare le vendite del merchandising e di attrarre sponsorizzazioni più alte; la capacità di sfruttare tali potenzialità può fare la differenza tra una società sportiva di successo e una che fa fatica ad emergere.

Area merchandising

L'area di merchandising rappresenta un aspetto fondamentale per la sostenibilità economica delle società sportive professionistiche. La vendita di prodotti e marchi legati alla propria squadra o al proprio sport preferito rappresenta un'importante fonte di introiti che permette alle società di sostenere i costi di gestione e di investire in nuovi progetti. L'importanza dell'area di merchandising non riguarda soltanto il fattore economico ma anche quello legato alla costruzione dell'immagine di squadra e alla fidelizzazione dei tifosi. Tali prodotti rappresentano un modo per mostrare il proprio attaccamento alla propria squadra preferita attraverso l'acquisto di magliette e abbigliamento con il logo della società.

Tuttavia, in quest'area vi sono importanti questioni gestionali da tenere in considerazione, come per esempio la scelta delle società sportive di gestire internamente la propria linea di business oppure di avvalersi di terze parti. Nella fase riguardante il processo produttivo, tendenzialmente queste utilizzano fornitori esterni. Molto

spesso le varie società stipulano degli accordi con marchi di abbigliamento sportivo ben noti, che diventano i fornitori ufficiali sia per la realizzazione dei kit per i giocatori che per il merchandising rivolto ai tifosi. Tuttavia, in relazione al processo distributivo queste possono decidere se utilizzare negozi di proprietà e avvalersi del proprio sito web (e-commerce) oppure se ridurre il proprio impegno cedendo il diritto d'uso del marchio societario a terzi, a fronte di royalties fisse o variabili basate sulla vendita. In questo caso si possono ottenere risultati positivi solamente se la gestione dell'intera filiera viene gestita correttamente e in sintonia con i partner esterni. Inoltre, è importante osservare che la distribuzione del merchandising può essere combinata in diversi modi, e che principalmente questa avviene in relazione alle diverse aree geografiche o al target di riferimento.

In conclusione, questa tipologia di business è stata introdotta solo recentemente in Italia seguendo il modello dei paesi anglosassoni, dove i prodotti sportivi e in particolare l'abbigliamento con il logo di una squadra o di un campione sono notevolmente richiesti (Cherubini et al., 2004).

Area contenuti televisivi e media

L'importanza dei contenuti televisivi ha acquisito una rilevanza sempre maggiore durante gli ultimi anni. La trasmissione delle partite e degli eventi sui canali TV e sulle piattaforme digitali garantisce un'ampia audience anche a livello globale e di conseguenza ricavi significativi per le società sportive. Secondo uno studio realizzato da PwC le entrate provenienti da tale area rappresentano la maggior fonte di guadagno per tali organizzazioni. In particolare, i ricavi da diritti televisivi sono rispettivamente il 46% e il 37% dei profitti derivanti dalle squadre appartenenti al campionato di calcio inglese e italiano. Inoltre, i diritti per i grandi eventi come ad esempio i Giochi olimpici, i Mondiali di Calcio e la NFL possono generare anche entrate multimilionarie.

Oggi la trasmissione delle partite su piattaforme digitali (come Dazn) sta diventando sempre più rilevante, questo grazie alla diffusione del video on demand e all'aumento di contenuti sportivi in streaming. La trasmissione attraverso queste piattaforme permette infatti alle società sportive di raggiungere nuovi pubblici ampliando il numero di spettatori e quindi di conseguenze di ricavi, che crescono ogni anno del 5,9% (PwC).

In conclusione, si può affermare che all'interno del mondo televisivo il contenuto sportivo è spesso percepito vantaggioso, in quanto attira e garantisce un'audience prevedibile (poiché suscita un forte coinvolgimento emotivo del pubblico) e ha inoltre un costo relativamente basso.

Area sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni sono di fondamentale importanza per le società sportive poiché permettono di ottenere un sostegno finanziario in grado di garantire l'organizzazione di eventi sportivi e di migliorare l'attività della squadra. Grazie alla presenza degli sponsor le società possono ottenere maggiore visibilità e credibilità, aumentando il proprio appeal e promuovendo il proprio brand verso il pubblico e i media.

In particolare, le sponsorizzazioni permettono alle società sportive di investire in infrastrutture, attrezzature e tecnologie all'avanguardia migliorando la qualità dei servizi offerti e incrementando la competitività delle società. Inoltre, la presenza di sponsor e partner commerciali aumenta la possibilità di raggiungere un pubblico sempre più vasto, grazie alle attività promozionali che gli sponsor mettono in atto utilizzando squadre e atleti come testimonial delle proprie attività e dei propri prodotti.

1.2.3 Caratteristiche e differenze del modello di business dei team di Formula 1 rispetto a quello dei team tradizionali

Ciò che si è detto nel paragrafo precedente riguarda prevalentemente aspetti relativi ad alcuni tipi di sport. Si parla, infatti, principalmente di sport di squadra come ad esempio il calcio, il basket, la pallavolo, il rugby e molti altri. Ma cosa succede se prendiamo invece in considerazione il mondo del motorsport? Il modello di business e il modo di fare ricavi di un team di Formula 1 è lo stesso rispetto a quello di una società di basket o pallavolo?

Possiamo osservare che in realtà esistono delle differenze notevoli.

- 1) Mentre le squadre sportive tradizionali fanno affidamento sui ricavi derivati dalla vendita dei biglietti relativi agli eventi, dai diritti televisivi e dal merchandising, quelle di Formula 1 presentano un modello di business più complesso e sofisticato. In particolare, le squadre di F1 si basano principalmente sui finanziamenti dei propri sponsor, selezionati con cura in base al loro potenziale nel rappresentare un notevole ritorno economico e tecnologico. Infatti, ben il 69% dei loro ricavi proviene da tali sponsorizzazioni.
- 2) In aggiunta, il *Business Model* dei vari team di Formula 1 si basa su una struttura organizzativa estremamente complessa, che coinvolge una grande varietà di competenze professionali e una vasta rete di partner commerciali e tecnologici. Questi team non si limitano ad essere delle semplici organizzazioni sportive poiché devono contemporaneamente gestire aspetti come lo sviluppo di tecnologie avanzate, la progettazione di macchine altamente sofisticate e infine un team composto da figure altamente professionali (meccanici, piloti tecnici) che devono lavorare in sinergia fra loro. È quindi necessario un *Business Model* maggiormente collaborativo e altamente interdisciplinare. Al contrario il modello di business delle squadre sportive tradizionali ha un grado di specializzazione inferiore e una struttura organizzativa relativamente semplice. Queste ultime si concentrano principalmente su fattori come la gestione degli atleti, la definizione di strategie tattiche e le relazioni con i propri fans.
- 3) Come terzo aspetto bisogna evidenziare che le scuderie di F1 necessitano di notevoli somme di denaro (un budget superiore rispetto alle squadre sportive) da investire in settori come la ricerca e sviluppo. Questo poiché, al fine di garantire vetture altamente prestazionali ai propri piloti, ogni squadra deve necessariamente evolversi e ricercare continuamente nuove innovazioni tecnologiche.
- 4) Un ultimo aspetto da non considerare riguarda una maggiore “internazionalità” del modello di business delle scuderie di Formula 1 rispetto a quello delle squadre sportive tradizionali. Infatti, mentre nel motorsport vi è un pubblico altamente globale, nel secondo caso (soprattutto per quelle organizzazioni sportive di piccola dimensione) il pubblico è composto prettamente da fan locali: ciò porta all’adozione di strategie di marketing completamente differenti. (Hoye et al.,2018), (Mourao, 2017).

Il caso Red Bull corse

Il caso Red Bull dimostra come la scelta del modello di business (insieme alle eventuali modifiche) possa influire in modo significativo sui risultati di un team automobilistico.

Nel 2005 Dietrich Mateschitz, proprietario dell'azienda di bevande energetiche Red Bull, decise di acquisire un team di F1 in fallimento, ovvero Jaguar. Il proprio obiettivo era quello di abbinare l'immagine del marchio Red Bull (la bevanda energetica) con le prestazioni ed i successi di una scuderia di Formula 1.

Mateschitz, attraverso l'aggiunta di due componenti nel precedente modello di business, riuscì nel medio termine a stravolgere le prestazioni della squadra automobilistica rendendola estremamente competitiva e performante rispetto al passato.

Per prima cosa decise di realizzare un programma di formazione dei piloti denominato Red Bull Junior, attraverso cui i partecipanti potevano ricevere una formazione progressiva partendo dalle serie e dai campionati automobilistici minori con l'obiettivo, in seguito, di diventare futuri campioni del Mondo di Formula 1. Questa iniziativa ha permesso alla Red Bull di avere accesso a numerosi talenti come, ad esempio, Sebastian Vettel che vinse quattro campionati del mondo, e anche di ottenere un enorme risparmio dal punto di vista economico. Infatti, provenendo dall'Academy inizialmente i contratti di ingaggio dei piloti (come quello di Vettel) erano molto più bassi rispetto agli standard della Formula 1.

Il secondo aspetto riguarda invece la decisione di adottare il cosiddetto "Supply *Business Model*". In sostanza la Red Bull decise di fornire e vendere alcune componenti necessarie alla costruzione di una macchina di Formula 1, come ad esempio il telaio, ad una squadra rivale, ovvero la Toro Rosso. È importante ricordare che in tale settore, al fine di avere un livello di performance elevato, è necessario che un team eccella dal punto di vista tecnologico.

Questa decisione portò l'azienda ad avere numerosi vantaggi. Oltre ad un ritorno economico, la Red Bull poté anche godere di numerose risorse critiche di tipo non finanziario. Infatti, la scuderia austriaca, attraverso il team satellite Toro Rosso, ebbe l'opportunità di testare più approfonditamente la propria tecnologia ricevendo un insieme di risorse, dati e feedback sulla telemetria e sulle prestazioni dei motori forniti. Ciò fu fondamentale per lo sviluppo tecnologico della macchina, aumentando anche la curva di apprendimento e l'esperienza dei propri tecnici (Aversa et al., 2015).

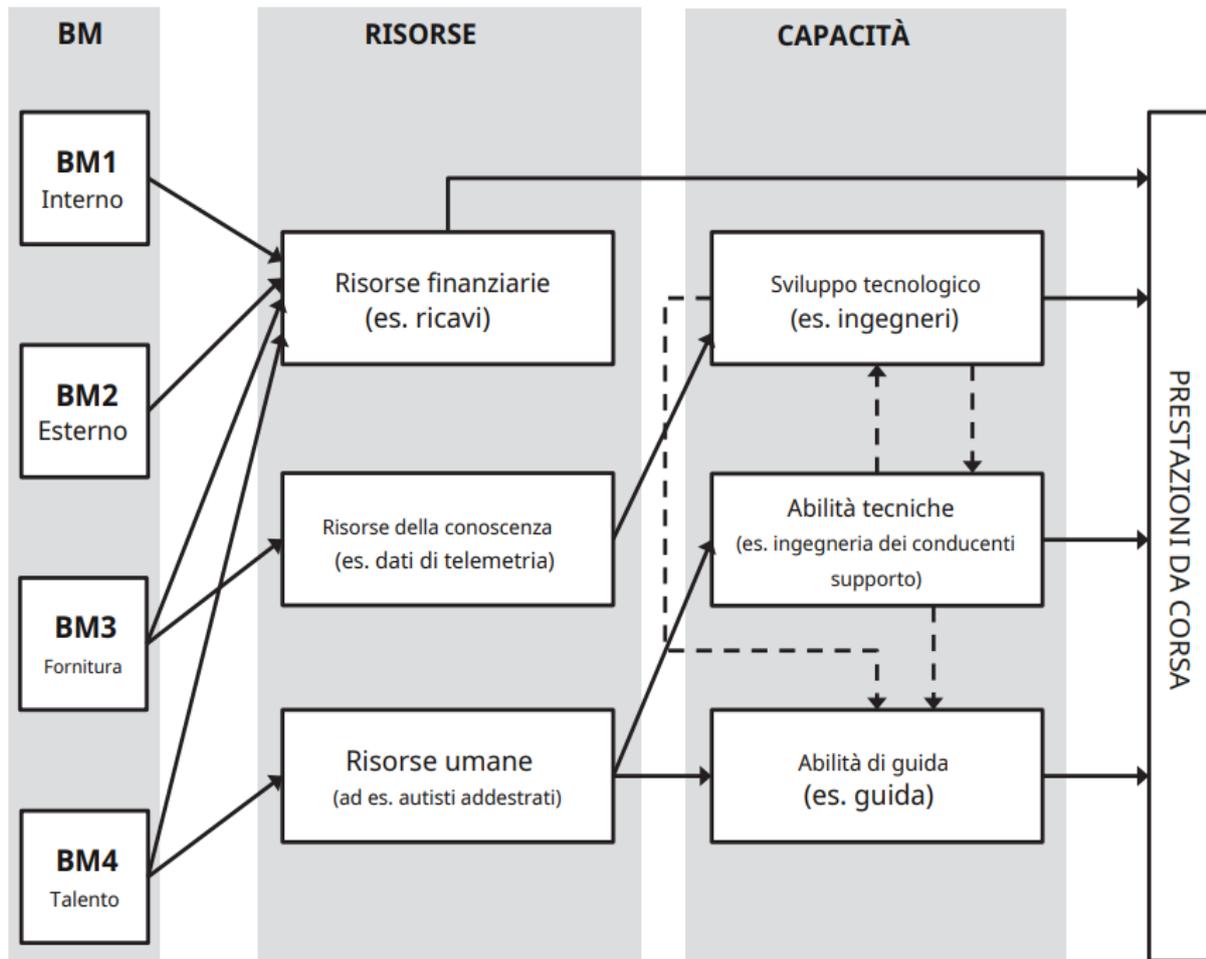


Figura 2 - Aspetti chiave per il *Business Model* di un team di Formula 1

1.3. I *Business Model* delle società di calcio

Negli ultimi decenni il calcio europeo si è trasformato in un mercato globale con un fatturato accumulato di diversi miliardi di euro. Con la sentenza Bosman del 1995 il calcio professionistico ha subito una forte trasformazione, e da allora è stato caratterizzato da una crescente professionalizzazione e commercializzazione. Ad oggi i diversi club hanno la possibilità di sfruttare nuove opportunità di marketing e di espansione nei diversi mercati internazionali, principalmente per via della crescente consapevolezza universale del calcio come sport più popolare al mondo. Tuttavia, queste opportunità di reddito stanno conducendo necessariamente al ripensamento del contesto istituzionale e organizzativo del mondo calcistico. Inoltre, a causa di aspetti come il regolamento sul Fair Play finanziario (UEFA Financial Fair Play) e i requisiti di licenza sempre più stringenti, i club professionistici si trovano ad affrontare condizioni ambientali sempre più mutevoli.

Pertanto, l'innovazione del modello di business (BMI) sta diventando un fattore competitivo chiave per i club, poiché la loro gestione è considerata molto complessa e caratterizzata da condizioni di grande incertezza.

Inoltre, negli ultimi anni è stato dimostrato come la disponibilità di risorse finanziarie non sia l'unico fattore determinante per una squadra di calcio professionistica. È necessario, infatti, considerare diverse componenti come le strategie di trasferimento delle risorse, di marketing, di comunicazione, di sviluppo dei giovani e infine l'identificazione e la gestione dei diversi mercati target. In sostanza si può affermare che il modo in cui i club forniscono e acquisiscono valore è particolarmente complesso e non si limita solamente alle prestazioni sul campo. Di conseguenza i loro modelli di business devono essere attentamente progettati sotto ogni punto di vista e secondo una visione strategica, al fine di garantire all'organizzazione calcistica una sopravvivenza di lungo periodo (Buck et al., 2022).

1.3.1 Il caso Real Madrid: uno dei modelli di business più vincenti nella storia del calcio

Il Real Madrid ad oggi è una delle più grandi società di calcio al mondo, con un patrimonio di diversi miliardi di euro e una storia calcistica ineguagliabile. Una parte fondamentale di questo successo può essere attribuita all'arrivo, nei primi anni duemila, del presidente Florentino Perez: il suo obiettivo era infatti quello di rendere il club spagnolo la migliore società di calcio al mondo, conferendole stabilità economica e trasformandola in una istituzione estremamente redditizia e priva di debiti. Già durante i primi quattro anni della sua gestione arrivarono risultati sorprendenti: la società passò da avere un reddito di 165,48 milioni di dollari nel 2001 ad uno di 331 milioni nel 2005.

Questi risultati derivarono principalmente dall'implementazione di una strategia multicanale, capace di trasformare il Real Madrid da un club di calcio tradizionale ad una più moderna società. Nello specifico il presidente spagnolo decise di attuare un modello di business innovativo suddiviso in tre aree specifiche: l'area sportiva, l'area sociale e infine l'area di business.

Area sportiva

Tale strategia si fonda su due aspetti principali: l'ingaggio di campioni ben affermati e la promozione dal vivaio di giovani calciatori che faranno poi parte della prima squadra del Real Madrid. Da una parte, ingaggiare i migliori giocatori al mondo migliora le prestazioni sportive della squadra e sfrutta il loro impatto mediatico, che aumenterà il valore e il riconoscimento del marchio del club. Dall'altra, promuovere l'accesso alla prima squadra di giovani in rampa di lancio aumenta la probabilità di scovare nuovi talenti, che per di più rispecchiano i valori e l'identità del club.

Area sociale

L'area sociale si focalizza su tre fattori chiave: la gestione dei soci, l'immagine pubblica del club e la promozione di un modello di comportamento pacifico fra i propri spettatori.

In primo luogo, all'interno del club vige una politica di trasparenza informativa nei confronti dei propri membri e di attento rispetto dei loro diritti. Ad esempio, è stato messo a disposizione verso i propri soci un portale online accessibile solo attraverso le loro credenziali personali, dove si possono trovare tutte le informazioni riguardanti le attività del Real Madrid e la conseguente gestione finanziaria.

In merito al secondo aspetto, il team spagnolo è solito trasmettere un'immagine pubblica di solidarietà e di impegno verso la società attraverso la propria fondazione. Infatti, la "*Fundación Real Madrid*", nata nel 1997, ha come obiettivo quello di promuovere i valori del club attraverso attività di integrazione sociale e culturale in tutto il mondo. Inoltre, oltre ad essere ambasciatore dell'UNICEF, il team partecipa anche a programmi volti alla raccolta fondi per contribuire ad aiutare in situazioni di tragedie globali come disastri naturali e sanitari.

Area di business

Come ogni tradizionale club di calcio anche il Real Madrid svolge sia attività di business tradizionale che attività legate direttamente allo sfruttamento del marchio. Per business tradizionale intendiamo lo sfruttamento economico dei propri eventi sportivi in diretta, nonché la negoziazione e la trasmissione dei diritti televisivi

delle proprie partite. In questo caso i maggiori ricavi vengono generati dalla vendita dei biglietti, dai servizi offerti all'interno del proprio stadio (come cibo e bevande) e dalla gestione e dalla commercializzazione di mezzi pubblicitari come cartelloni, video e display per le conferenze stampa. Tuttavia, vi sono anche attività rivolte alle aziende e al pubblico più in generale. Per le prime, infatti, il club spagnolo è solito concedere, a fronte di una somma di denaro, l'uso temporaneo dei propri palchi VIP all'interno dello stadio per agevolare la realizzazione di incontri ed eventi aziendali. Inoltre, il Real Madrid organizza quotidianamente anche visite turistiche sia della propria sala trofei che più in generale del proprio stadio, il Santiago Bernabeu. Inoltre, le squadre di calcio spagnole sono solite vendere i propri diritti televisivi a società di media e comunicazione. Il Real Madrid, infatti, ha un accordo con l'azienda iberica Sogecable del valore di 65 milioni di dollari a stagione. Il club ha anche aperto recentemente il canale "Real Madrid TV" il quale anch'esso viene visto come uno strumento strategico per la gestione dei contenuti all'interno del proprio modello economico.

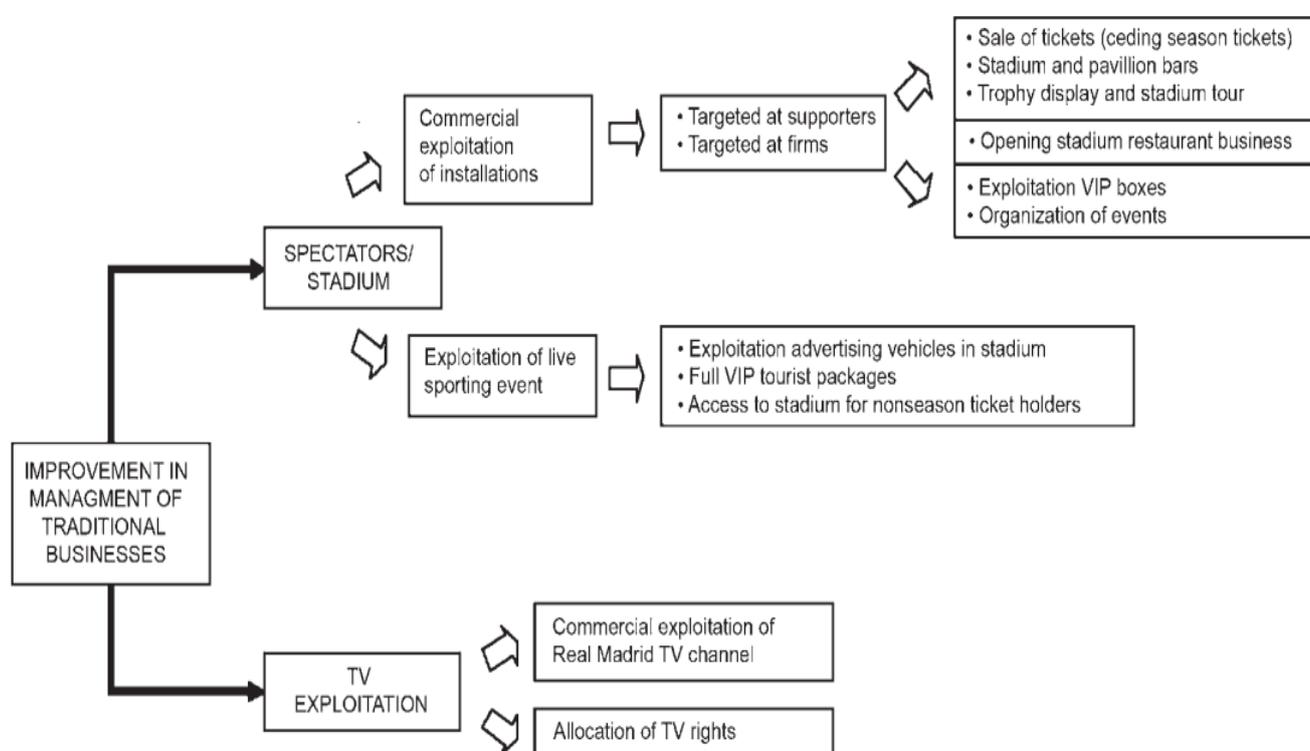


Figura 3 – Area di Business tradizionale del Real Madrid FC

Come detto in precedenza, la seconda area di business si riferisce invece alle attività legate allo sfruttamento del marchio.

Per quest'ultime il club dispone di un team interno, responsabile di realizzare contratti esclusivi con partner locali provenienti da aree geografiche differenti. Tali accordi possono riguardare aspetti come la nascita di negozi del Real Madrid, la vendita di prodotti concessi in licenza dal club e infine la realizzazione di versioni locali della pagina web del club. Più precisamente possiamo suddividere queste attività in tre diverse aree:

quella relativa allo sfruttamento dei diritti d'immagine del club e dei suoi giocatori, quella volta alla distribuzione di contenuti Real Madrid attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali e infine quella relativa al merchandising.

Per quanto riguarda la prima, sappiamo già che il club spagnolo è solito ingaggiare ogni anno stelle del calcio mondiale. In tal modo il team cerca di monetizzare l'immagine e la popolarità dei propri giocatori utilizzandoli per scopi pubblicitari e commerciali. Ad esempio, questo è solito stipulare contratti pubblicitari con diverse società, ricevendo poi una percentuale stabilita sull'importo totale di questi accordi. Questi ricavi saranno poi fondamentali per finanziare l'acquisto di altri futuri campioni.

In relazione invece alla seconda area, l'utilizzo di nuove tecnologie e piattaforme digitali è un aspetto molto importante per la valorizzazione del proprio marchio. L'obiettivo del Real Madrid è quello di progettare un modello di business che gli permetta di relazionarsi con i propri tifosi senza alcun tipo di barriera o limitazione. Proprio per questo il club è consapevole dell'importanza di un sito web intuitivo e accessibile, volto alla promozione dei propri articoli sportivi e a fornire informazioni utili ai propri clienti. Questo canale rappresenta una risorsa vitale per il club poiché consente anche di raggiungere un pubblico molto vasto in maniera rapida.

Riguardo alla distribuzione e alla commercializzazione dei propri prodotti, la società utilizza due modalità differenti. Una è rappresentata dalla gestione diretta dei propri negozi ufficiali, mentre l'altra si riferisce all'utilizzo della formula del franchising. In merito a quest'ultima, il club ha avviato nel 2002 un progetto di master franchising riguardante due fasi differenti. La prima è volta all'espansione del proprio marchio a livello nazionale, mentre la seconda è finalizzata a portare l'attività commerciale del Real Madrid in vari paesi del mondo. Il club inoltre ha istituito un programma di licenza (nazionale e internazionale) per tutti quei prodotti targati "Real Madrid" (Blanco Callejo et al, 2006).



Figura 4 – Attività legate allo sfruttamento del marchio Real Madrid

1.3.2 Le cinque diverse strategie aziendali che i club di calcio possono adottare all'interno del proprio *Business Model*

La letteratura degli anni duemila identifica cinque modelli strategici differenti che qualsiasi club professionistico di calcio può adottare. È importante sottolineare che la distinzione tra queste strategie si fonda principalmente sulla dicotomia tra il successo sportivo e quello economico: alcune società daranno priorità all'aspetto finanziario, altre a quello sportivo e altre ancora cercheranno di trovare equilibrio tra i due.

Strategia del circolo del successo

I club che adottano tale strategia hanno la convinzione che i propri successi sportivi andranno poi a tradursi direttamente in successi finanziari.

Più precisamente tale strategia consiste nella realizzazione di notevoli investimenti finanziari volti all'acquisto di giocatori di talento che siano in grado di rafforzare il valore della squadra. Questo permetterà al club di realizzare vittorie sportive di prestigio come quella del campionato, che conseguentemente avrà un impatto positivo sulle finanze del club. Infatti, oltre all'ottenimento di premi in denaro, il club sarà in grado di attrarre nuovi consumatori e sponsor, i quali a loro volta permetteranno a quest'ultimo di acquistare nuovi futuri campioni.

Tuttavia, sorgono delle problematiche quando molti altri club (ad esempio dello stesso campionato) adottano la stessa strategia, poiché il numero di vincitori finali e di piazzamenti graditi all'interno dei tornei sono fortemente limitati. In questo caso i team che a fine anno si troveranno in una posizione inferiore non avranno la disponibilità finanziaria per coprire i costi derivanti dall'acquisto dei giocatori, e di conseguenza dovranno necessariamente lasciare andare i propri migliori giocatori al fine di compensare le perdite annuali.

Un esempio di società calcistica che sta adottando efficacemente tale strategia in questi anni è il Basilea. La società ogni anno sale stabilmente sul podio del campionato svizzero, ricevendo quindi la possibilità di partecipare alle coppe europee.

Strategia di trasferimento

Questa strategia è tipica di quei club che ottengono i loro guadagni principalmente dalla vendita dei propri giocatori a cifre importanti. Queste società puntano molto sul loro settore giovanile, con lo scopo di ottenere talenti che poi verranno venduti a squadre maggiormente blasonate.

Attualmente, fra questi club, si possono citare principalmente i club belgi e portoghesi. Ad esempio, secondo il sito Transfermarkt, nel periodo che va dal 2011 al 2013 i club belgi di prima divisione hanno venduto i propri giocatori a 213,26 milioni di euro, dopo averli precedentemente acquistati per una cifra intorno ai 121 milioni.

Strategia commerciale

In questo caso parliamo di quelle squadre la cui dirigenza è focalizzata maggiormente sull'aspetto economico a discapito di quello sportivo. Il principale obiettivo è quello di mantenere un equilibrio economico durante tutto l'anno, realizzando profitti ben evidenti. Naturalmente il principale svantaggio di questo modello gestionale è rappresentato dal rischio di ottenere risultati sportivi insoddisfacenti, deludendo così i propri tifosi. In tal caso sarà molto importante che i servizi offerti e le attività di marketing siano di alto livello, in modo da rafforzare l'immagine del club.

Questa strategia è tipica ad oggi di alcune società calcistiche tedesche che, nonostante non abbiano la possibilità di partecipare alle coppe europee, realizzano comunque profitti importanti in virtù del numero di clienti e della propria struttura gestionale.

Strategia di sinergia

Questa strategia è adottata da quei club la cui proprietà non gestisce solamente la società sportiva, ma controlla numerose altre imprese provenienti da diversi settori. In questo caso l'obiettivo della società non è quello di raggiungere un successo economico, poiché essa è sostenuta dai profitti e dal valore generato dalle altre imprese proprietarie che permetteranno al club di realizzare ingenti investimenti in infrastrutture oltre che per staff e giocatori. Al contrario, ciò che veramente importa è raggiungere il successo sportivo attraverso prestazioni di altissima qualità. Questo al contempo permetterà alle imprese che sosterranno finanziariamente il club di trarre un vantaggio dall'incremento di popolarità del team grazie ai successi ottenuti sul campo. Tale visibilità darà loro maggiore riconoscibilità, creando così una sinergia positiva fra quest'ultime e il club di calcio.

Un esempio di come questa strategia sia stata adottata con successo è rappresentato dalle proprietà multimilionarie del Manchester City e del PSG, nonché dell'azienda austriaca produttrice di bevande energetiche Red Bull che ha esteso la propria attività sponsorizzata divenendo proprietaria di diverse squadre sportive, come il Salisburgo FC e il Red Bull Lipsia.

Strategia *l'art pour l'art*

In questa categoria troviamo quei club che hanno una lunga tradizione e si pongono come obiettivo principale il mantenimento del loro prestigio internazionale all'interno del mondo del calcio. Sappiamo che questa componente non soltanto attira l'attenzione dei tifosi e degli sponsor, ma consente anche ai giocatori di competere a un livello elitario del calcio. Questo significa che tali club riescono ad attrarre con facilità i migliori talenti e a formare squadre competitive, in grado di competere su scala nazionale e internazionale. Attualmente esempi di queste società possono essere il Barcellona ed il Real Madrid (Andras et al, 2015).

Conclusione

In conclusione, i modelli di business costituiscono un fattore fondamentale per il successo e la sostenibilità delle società di calcio di tutto il mondo. Le modalità con cui un team di calcio gestisce la propria attività economica, il marketing e l'organizzazione del team possono avere conseguenze significative sulla sua capacità di attrarre investimenti e tifosi, e di conseguenza generare profitti.

Modelli di business innovativi possono aiutare anche le società a distinguersi dalla concorrenza, migliorare la propria immagine e aumentare i ricavi, oltre a costruire una base solida per lo sviluppo a lungo termine del club, come nel caso del Real Madrid. Senza un modello di business altamente strutturato, un club di calcio potrebbe trovarsi in difficoltà finanziarie e rischiare di perdere la propria posizione competitiva sul mercato.

Capitolo 2

Il ruolo del *Social Capital* nel mondo del calcio

Introduzione

In questo capitolo verrà analizzata l'importanza del *Social Capital* per le organizzazioni calcistiche.

Si inizierà esaminando le differenti definizioni del termine e le tre dimensioni del capitale sociale: quella strutturale, quella relazionale e infine quella cognitiva. Osservando ognuna di queste, si otterrà una prospettiva completa di questo concetto.

Successivamente, verranno esplorate le diverse relazioni che le squadre di calcio sviluppano con i propri stakeholder esterni come ad esempio i tifosi, gli sponsor, i partner commerciali, le autorità locali e infine i club rivali. Ognuno di questi attori ha un ruolo fondamentale per il successo di una società di calcio. Ad esempio, avere molti tifosi, come già visto in precedenza, assicura maggiori guadagni in termini di vendita di biglietti e diritti televisivi; allo stesso tempo, i rapporti con team rivali possono portare dei benefici, poiché il trasferimento di un giocatore da un club all'altro può garantire un miglioramento delle prestazioni della squadra.

Infine, la parte finale del capitolo si focalizzerà sulla capacità del capitale sociale di influire su diversi aspetti come la creazione di rivalità fra i club, l'acquisizione della fiducia dei propri sostenitori nonché l'accrescimento della coesione fra i membri del gruppo, tutti elementi che hanno un impatto significativo sulle prestazioni sportive ed economiche dei vari team.

2.1 L'importanza del *Social Capital* per le imprese e per i propri modelli di business

Le relazioni sono un pilastro fondamentale per l'efficace funzionamento e il successo dei business model aziendali. È essenziale per le imprese stabilire e mantenere legami solidi e duraturi con i propri clienti, fornitori e altre parti interessate, al fine di garantire la continuità delle attività e aumentare la propria redditività.

In questo senso il concetto di capitale sociale riveste un ruolo chiave nello sviluppo del business model, rappresentando la quantità e la qualità di relazioni stabili e durature con i vari stakeholder aziendali. Grazie al capitale sociale le imprese possono accedere a risorse, competenze e opportunità altrimenti difficili o impossibili da ottenere, poiché questo permette di creare routine preziose e ardue da replicare garantendo vantaggi relazionali. Ciò avviene attraverso una forte condivisione di conoscenze e informazioni con altri membri del proprio network. Inoltre, il capitale sociale può favorire aspetti come la creazione di partnership strategiche, l'acquisizione di finanziamenti e investimenti e infine l'accesso a nuovi mercati. Il mantenimento di relazioni a lungo termine con clienti e fornitori è un aspetto importante anche per la fiducia e la reputazione delle imprese: questo aumenta infatti le possibilità di attirare nuovi affari e consolidare quelli già esistenti. Il *Social Capital* è anche strettamente correlato all'idea di sostenibilità e responsabilità sociale dell'azienda, in quanto i legami stabili che si instaurano con le comunità locali possono avere un impatto sull'ambiente e sulle persone coinvolte.

In conclusione, risulta fondamentale per le imprese saper sfruttare le potenzialità del capitale sociale, gestendolo in modo oculato e strategico al fine di migliorare la propria performance globale e ottenere posizioni di vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, dal momento che questo capitale è una risorsa basata sulla conoscenza che consente all'azienda di svilupparsi e di raggiungere importanti obiettivi di mercato.

2.1.1 Definizioni e caratteristiche del *Social Capital*

Il capitale sociale si riferisce alla capacità che ha un agente di ottenere dei profitti dalla propria rete di contatti. In questo senso un'azienda, attraverso la costituzione di una rete di relazioni strategiche, può generare valore migliorando la propria competitività e il proprio business.

Il termine *Social Capital* ha acquisito una rilevanza notevole in molteplici aree di studio come la sociologia, l'economia e le scienze politiche. A tal proposito, un gran numero di ricercatori nel campo della gestione strategica ha riconosciuto nel capitale sociale un elemento chiave per le imprese, principalmente per il suo contributo a creare un vantaggio competitivo. Inizialmente la teoria del capitale sociale era stata applicata

solamente agli esseri umani e al loro ambiente; tuttavia, successivamente tale studio è stato sviluppato ed esteso anche nel campo aziendale, considerando le imprese come agenti economici all'interno di una struttura sociale circostante.

Nel campo strategico le definizioni di capitale sociale sono molto simili fra di loro; nonostante ciò, vi sono alcune sfumature che consentono di differenziare e classificare il *Social Capital* in tre tipologie differenti: quello interno, quello esterno e infine quello neutrale.

Dal punto di vista interno, il capitale sociale riguarda quell'insieme di relazioni che collegano i vari soggetti aziendali fra loro. Questo tipo di capitale è condiviso a tutti i gruppi di imprese e individui ed è volto alla creazione di rapporti finalizzati alla risoluzione di problematiche e interessi comuni. All'interno di questa categoria rientrano, ad esempio, i rapporti fra un dipendente e un dirigente oppure fra un azionista della società e un manager di quest'ultima.

Da un'ottica esterna, il capitale sociale viene invece inteso come l'insieme delle relazioni dirette e indirette che un attore ha con altri soggetti al di fuori dei limiti stabiliti dalla comunità organizzativa. In particolare, secondo l'economista Lesser il *Social Capital* esterno riguarda i molteplici legami che un'impresa intrattiene con altri agenti quando occupa una posizione specifica nel proprio ambiente di business. Tale aspetto consente di trasferire risorse di valore oltre i propri confini aziendali. Inoltre, quando parliamo di relazioni, queste possono essere sia formali che informali, a seconda che esista o meno un accordo contrattuale come origine dello scambio.

La terza prospettiva, ovvero quella neutrale, raccoglie contemporaneamente l'approccio del capitale sociale interno ed esterno. I ricercatori Adler e Kwon affermano che le differenze tra la visione interna e quella esterna non devono far sì che un approccio escluda l'altro, ma al contrario queste devono essere prese in considerazione contemporaneamente. Ciò significa che il comportamento delle imprese è influenzato sia dai propri collegamenti esterni con altri agenti, che da quelli interni. Un esempio di modello che vede il capitale sociale come neutrale è quello sviluppato dagli studiosi Nahapiet e Ghoshal nel 1998, i quali definiscono il *Social Capital* come la somma delle risorse effettive e potenzialmente disponibili che un individuo o un'unità sociale possiede grazie alla propria rete di relazioni. Da un lato attraverso tale definizione è possibile identificare questo capitale come una struttura multidimensionale che consolida la creazione di valore attraverso lo scambio di risorse e capacità tra i diversi agenti che fanno parte di una stessa rete; dall'altro, questo modello è in grado di considerare sia l'insieme di relazioni che un'azienda detiene con soggetti al di fuori dei propri confini organizzativi sia quelle all'interno, attraverso la creazione dei legami fra i membri dell'impresa (Garcia Navas et al., 2016).

Secondo i due autori, il capitale sociale svolge quindi un ruolo importante per le imprese in quanto facilita l'acquisizione e la creazione di conoscenza. Infatti, gli individui e le organizzazioni che ottengono le migliori

performance sono quelle maggiormente capaci nell'accedere e nello sfruttare le risorse e le opportunità che i propri contatti e il proprio network mettono a disposizione (Oliveira, 2013).

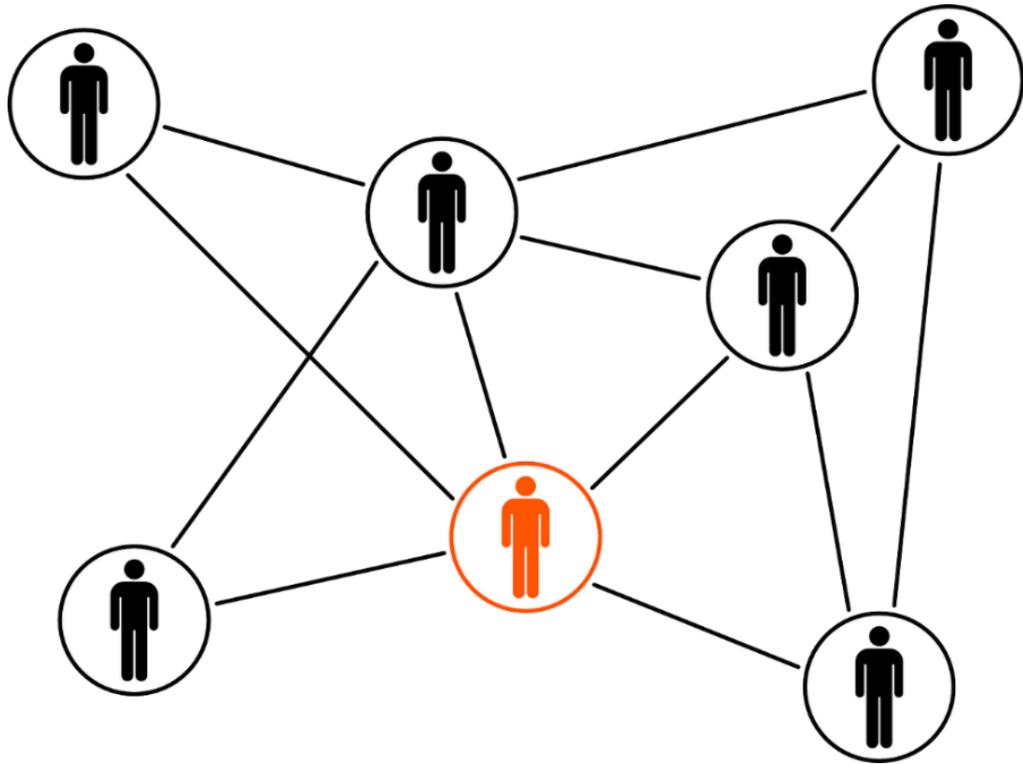


Figura 5 – L'esistenza di interconnessioni fra individui e imprese

2.1.2 Le tre dimensioni del *Social Capital*

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, uno dei modelli di capitale sociale organizzativo più convincente è quello proposto da Nahapiet e Ghoshal. Tale modello identifica tre differenti dimensioni del *Social Capital* in generale: la dimensione strutturale, quella relazionale e infine quella cognitiva.

Ognuna di queste mette in luce differenti caratteristiche del capitale sociale, fornendo un'ampia prospettiva di analisi (De Toni et al., 2009).

Dimensione strutturale

La dimensione strutturale del *Social Capital* si riferisce alla rete di relazioni sociali all'interno di un gruppo: più precisamente questa indica il modello di connessione fra gli attori, ovvero con chi si collegano e in che modo si relazionano.

Tra i principali scopi di tale dimensione vi è quello di verificare la presenza o l'assenza dei legami fra gli attori, ma anche e soprattutto quello di studiare la configurazione della rete di relazioni che le singole imprese detengono. In tal caso gli elementi da prendere in considerazione sono la profondità, la connettività e la gerarchia della rete. Tuttavia, aspetti come la quantità dei contatti detenuti da un attore e la modalità attraverso cui questi vengono stabiliti restano elementi fondamentali per questa dimensione.

Una delle principali misure della dimensione strutturale del capitale sociale è il numero di organizzazioni a cui un'impresa è direttamente connessa. Il vantaggio di connettersi con un ampio numero di società risiede nella possibilità di accedere a informazioni esclusive e ad una maggiore quantità di queste. Inoltre, l'eterogeneità delle conoscenze e delle competenze detenute dalle diverse organizzazioni permette loro di scambiare risorse, contribuendo così ad aumentare il valore delle aziende attraverso il proprio network.

In sostanza la dimensione strutturale evidenzia come la quantità e la diversità delle relazioni di un'impresa siano caratteristiche chiave nel definire l'accesso a maggiori risorse, le quali a loro volta, possono essere utilizzate per migliorare la performance. In conclusione, gli imprenditori che partecipano a reti inter-organizzative e stabiliscono più contatti con altri partecipanti di diverso tipo hanno maggiori possibilità di accedere a risorse rilevanti e, di conseguenza, di migliorare i propri risultati. Queste risorse potranno riguardare sia beni immateriali (come, ad esempio, asset tecnologici) ma anche aspetti come l'acquisizione di reputazione e status.

Dimensione relazionale

La dimensione relazionale del capitale sociale, al contrario di quella strutturale, si concentra sulle caratteristiche delle relazioni fra gli attori come la loro intensità, la loro molteplicità (quanti ruoli gioca un attore in quella determinata relazione) e le proprie regole implicite. Tuttavia, alla base si trova la frequenza delle interazioni fra i vari soggetti: questa è infatti un aspetto fondamentale per il rafforzamento di ogni relazione. Sebbene due attori, per esempio, possano avere posizioni equivalenti in reti simili, le loro interazioni possono differire notevolmente a seconda del loro comportamento e delle loro relazioni emotive e personali con gli altri membri della rete.

Conseguentemente alla frequenza, possiamo trovare ulteriori aspetti chiave di questa dimensione come la fiducia, l'affidabilità, le norme e le sanzioni, gli obblighi e le aspettative. La fiducia fra un imprenditore e il proprio social network è molto importante per la condivisione della conoscenza. I legami forti tra i partner, che derivano dalla conoscenza reciproca e dalle transazioni ripetute, sono importanti per potenziare lo scambio di conoscenze e migliorare i risultati dell'apprendimento. Inoltre, la fiducia tra i membri di una rete di contatti facilita la condivisione di informazioni che non sono disponibili al di fuori della loro cerchia ristretta. Tuttavia, anche le aspettative e gli obblighi giocano un ruolo importante: ad esempio, le prime sono basate sulle regole generali di reciprocità per cui un agente farà qualcosa per un altro secondo un'aspettativa di rendimento futuro.

In sintesi, la prospettiva strutturale sottolinea l'importanza della posizione relativa delle imprese in una struttura sociale, che consente loro di ottenere dei vantaggi e dei benefici in termini di informazioni. Tuttavia, l'accesso alle risorse esterne non permette di avere un vantaggio competitivo in sé, in quanto quest'ultime sono facilmente trasferibili fra imprese. Ad ogni modo, ciò che consente alle aziende di generare un vantaggio competitivo è la propria capacità di identificare, integrare e applicare tali risorse ottenute tramite relazioni esterne.

Dimensione cognitiva

La terza dimensione del capitale sociale è la dimensione cognitiva, che riguarda in sostanza le interpretazioni e i sistemi di significato condivisi (codici condivisi) tra i vari membri di una rete. Quando gli obiettivi e le strategie all'interno di una relazione sono chiari, si crea una comprensione comune di ciò che si intende fare e come farlo. La comunicazione tra gli attori/imprese è importante per lo scambio di risorse e può portare alla condivisione di valori e significati, rafforzando le relazioni e creando un ciclo benefico.

In breve, questa dimensione viene misurata attraverso la condivisione di visione, obiettivi, idee e cultura tra gli attori della rete, oltre che da un sistema di regole e standard che stabilisce un comportamento adeguato fra

gli attori. Quando esistono questi elementi, i vari membri all'interno di una rete di relazioni sono visti come più affidabili e meno propensi ad agire in modo opportunistico (Oliveira, 2013).

2.1.3 Differenze e similitudini fra capitale sociale e capitale intellettuale

Il capitale sociale e il capitale intellettuale sono due concetti distinti ma complementari, che possono rivelarsi vantaggiosi per le organizzazioni. Come già detto, il capitale sociale si riferisce alla rete di relazioni e di interazioni che un'organizzazione ha con altre organizzazioni o individui, sia all'interno che all'esterno. Questo può essere visto come un insieme di risorse sociali che vengono sfruttate per raggiungere obiettivi comuni, come l'accesso ad informazioni e risorse finanziarie.

Il capitale intellettuale, al contrario, si riferisce alle competenze e all'esperienza che risiedono all'interno dell'organizzazione. Questo può includere la conoscenza dei processi interni della società, la conoscenza del mercato o della tecnologia, le competenze dei dipendenti e infine la proprietà intellettuale come brevetti o marchi registrati. Queste risorse di tipo intellettuale possono essere utilizzate sia per sviluppare nuovi prodotti, servizi o processi, sia per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'impresa.

Infine, sia il capitale sociale che quello intellettuale forniscono un vantaggio competitivo alle aziende. Da una parte l'accesso a nuovi gruppi sociali e risorse esterne può aiutare le organizzazioni ad ottenere nuovi affari e opportunità; dall'altra, lo sviluppo del capitale intellettuale può essere fonte di innovazione e miglioramento dei processi aziendali. Tuttavia, per sfruttare a pieno questi tipi di capitale, le organizzazioni devono essere in grado di riconoscere e gestire le loro risorse sociali e intellettuali in modo efficace, creando una cultura in cui il valore delle relazioni e della conoscenza sia riconosciuto e incentivato (Nahapiet et al., 1998).

2.2 Il ruolo del *Social Capital* nelle società di calcio

Nel capitolo precedente è stata evidenziata l'importanza del business model per i club di calcio, analizzando le diverse strategie che questi adottano per generare entrate e garantire la sostenibilità economica dell'organizzazione.

Tuttavia, è importante affermare che il successo di un club professionistico dipende in gran parte dal tipo e dall'intensità delle relazioni che l'organizzazione riesce a costruire con i diversi stakeholder. Quando parliamo di stakeholder all'interno di un contesto sportivo ci riferiamo a tutte le parti interessate e coinvolte nell'ambito dei club come i giocatori, i tifosi, gli sponsor, i partner commerciali, le autorità locali e le altre organizzazioni rivali: ognuna di queste figure riveste un ruolo fondamentale nel raggiungimento del successo del club. Inoltre, la qualità delle relazioni che il team è in grado di instaurare con ciascuna di esse può fare la differenza per il mantenimento di un equilibrio economico.

In questa sezione esamineremo con attenzione la natura delle relazioni che una società di calcio può instaurare con ognuna di queste parti, descrivendo i benefici e i potenziali rischi associati ad ognuna di esse.

2.2.1 Le diverse tipologie di relazioni detenute da una società di calcio professionistica

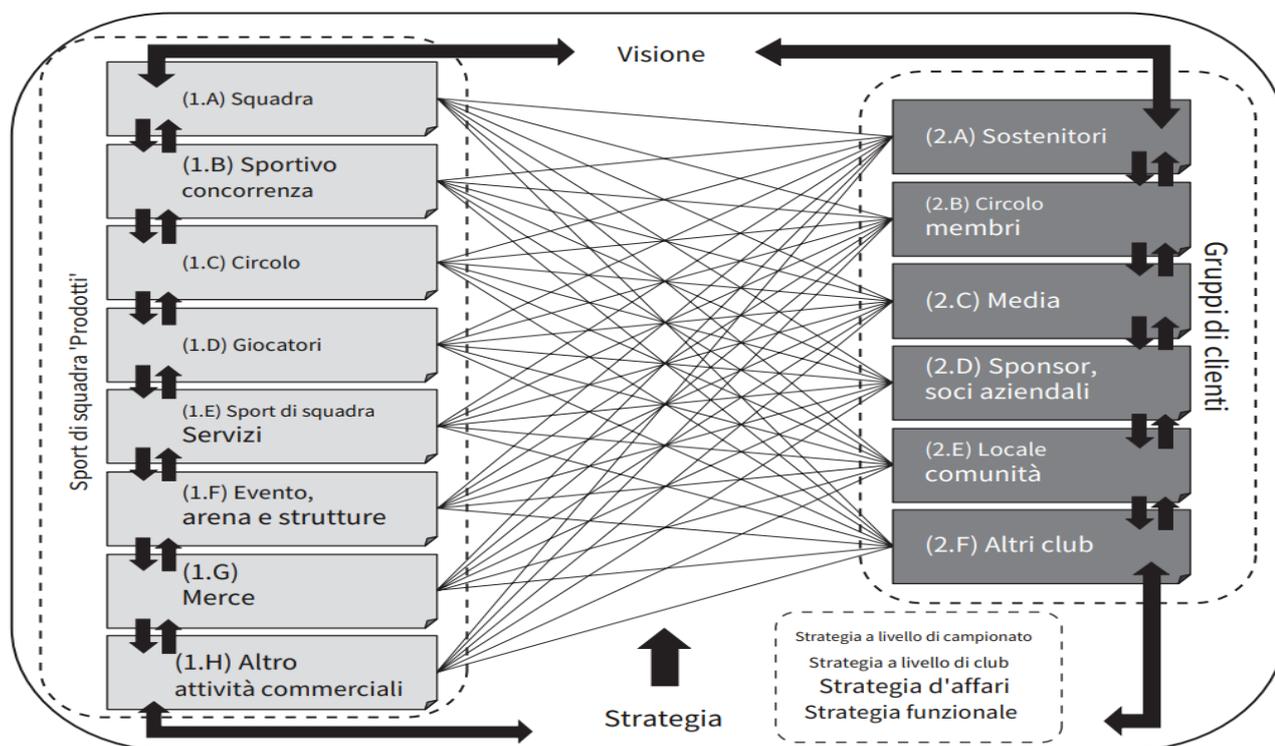


Figura 7 – Rete di acquisizione di valore di un club di calcio professionistico

Relazioni con i propri tifosi

Il business del calcio è caratterizzato da una forte dipendenza dalle vendite, che riguardano principalmente il mercato dei biglietti e quello del merchandising. Ciò che sostiene questi mercati riguarda prima di tutto la presenza di tifosi, le cui motivazioni e legami a supporto della propria squadra vanno oltre i risultati e le prestazioni dei giocatori in campo.

Infatti, secondo gli studiosi Fisher e Wakefield la partecipazione emotiva dei fan è una componente fondamentale e imprescindibile per l'esperienza umana e conseguentemente per il successo economico delle società di calcio. Questa peculiarità è ciò che distingue l'industria calcistica dai mercati tradizionali.

Tuttavia, ciascun tifoso ha un legame emotivo unico con il proprio club, pertanto molto spesso è necessario ricorrere a classificazioni dei fan, basate prevalentemente su aspetti come la vicinanza geografica e la componente psicologica.

Tra le varie tipologie di tifosi troviamo i supporter locali ovvero quegli individui che sono nati o che soggiornano nella regione di origine del club. Tale categoria di tifosi può essere distinta in tre differenti sottogruppi: i tifosi "fondamentali", che assistono alle partite sia in casa che in trasferta, quelli "abituali", i quali frequentano principalmente le partite casalinghe e infine gli "occasionalisti" che partecipano a poche partite durante la stagione.

Il primo gruppo è composto da quei tifosi che dedicano un impegno totale alla società e si considerano gli unici veri sostenitori. Molto spesso questi individui si sentono parte integrante della famiglia calcistica della propria squadra e considerano l'appartenenza al gruppo come un valore importante nella propria vita. Tale legame emotivo è così forte che spesso questi percepiscono le sconfitte della propria squadra come proprie sconfitte personali. Inoltre, essi hanno un fortissimo legame con i valori, i colori e la storia del club.

Il secondo gruppo si riferisce ai tifosi "familiari", ovvero quei soggetti appassionati di calcio che vivono la loro passione in famiglia, portando i figli allo stadio e condividendo l'amore per la propria squadra di appartenenza. Questa categoria include anche gli "anziani abbonati" che, a causa della loro età, non possono più fare lunghi viaggi per assistere alle partite della propria squadra in trasferta.

Nel terzo gruppo troviamo invece quei soggetti che seguono la squadra solo occasionalmente o in determinate situazioni come, ad esempio, le partite importanti e i derby. Questi non hanno un forte legame emotivo con la squadra e non partecipano attivamente alla vita del club. Inoltre, l'irregolarità della loro affluenza alle partite può risultare da allontanamenti, impegni lavorativi, motivi economici, o infine dal dispiacere per lo scarso rendimento della squadra.

Infine, ci sono i tifosi internazionali che costituiscono una presenza virtuale, essendo impossibilitati a seguire il team dal vivo; questi partecipano prevalentemente tramite radio, televisione o internet. Per raggiungere

questa categoria di soggetti e aumentare la visibilità del club è necessario adottare una strategia diversa rispetto a quella volta alla conquista dei tifosi locali: ad esempio, organizzare partite amichevoli in paesi lontani o ingaggiare giocatori stranieri può portare alla nascita di una comunità di tifosi internazionali. (Dolles et al., 2013).

Relazioni con i media

Tali relazioni sono fondamentali per il successo di qualsiasi club di calcio professionistico. Questo poiché i media migliorano la comunicazione con gli stakeholder e gestiscono la reputazione e l'immagine aziendale delle varie società. Questi strumenti sono inoltre considerati un mezzo pubblicitario economico e di facile accesso per il raggiungimento di nuovi clienti.

Tuttavia, il rapporto fra i club ed i media ha una doppia natura, in quanto questi ultimi sono contemporaneamente sia i fornitori che i principali canali di distribuzione delle notizie e delle informazioni riguardanti le diverse società professionistiche.

Da un lato i vari team si affidano alle reti televisive, radiofoniche e sociali per diffondere le loro informazioni e promuovere i propri prodotti e servizi, come la vendita di biglietti e merchandising. A tal fine vengono realizzate interviste *ad hoc* oltre che spot pubblicitari volti a sviluppare una forte fanbase e a migliorare l'immagine della società. In questo caso saranno i club a diffondere le proprie informazioni ai media, al fine di ottenere benefici reputazionali e finanziari.

Dall'altro lato, i media forniscono direttamente ai propri lettori e spettatori notizie e aggiornamenti sui vari club internazionali. Ciò può includere report sui risultati delle partite, notizie sulle trattative di mercato, interviste con giocatori e allenatori e molto altro. In tal modo vengono trasmesse nuove informazioni quotidianamente a tutti i fan, i quali rimangono aggiornati su tutte le attività delle proprie squadre preferite. Tuttavia, è possibile che i media talvolta danneggino le società di calcio divulgando, ad esempio, polemiche e scandali che possono ledere l'immagine e la reputazione delle squadre; ciò avviene poiché le informazioni non vengono fornite direttamente dagli stessi club ma provengono da proprie fonti interne.

Ad oggi le squadre di calcio professionistiche hanno sviluppato dipartimenti e risorse dedicate al confronto con i media. Questi dipartimenti sono stati sviluppati nell'ultimo decennio dalla maggior parte dei club di Premier League; inoltre, questi lavorano sia in relazione alla gestione quotidiana delle richieste dei media, dei comunicati stampa e delle conferenze, sia in riferimento all'organizzazione e gestione di progetti specifici per eventi come il lancio del nuovo kit o le attività di responsabilità sociale. Questi progetti sono periodici e mirano prevalentemente a migliorare l'immagine del club nei confronti del pubblico (Manoli, 2016).

Relazioni con le comunità

Il rapporto fra i club di calcio e le comunità è stato oggetto di ampio dibattito e ricerca accademica. La comunità di un club calcistico è principalmente costituita da due differenti categorie: una più ristretta di soli tifosi e una più ampia, formata da quegli individui e gruppi influenzati socialmente, culturalmente ed economicamente dalla presenza e dalle attività dei club. Queste comunità sono un elemento molto importante per le varie società in relazione a molteplici aspetti.

Prima di tutto esse sono in grado di promuovere i valori del club e di trasmetterli alle future generazioni di tifosi. Ad esempio, attraverso le iniziative sociali organizzate dal club come la partecipazione ad eventi di beneficenza o il coinvolgimento in progetti sociali gli individui della comunità calcistica possono abbracciare i valori del proprio team, considerandolo come un'organizzazione non solo dedicata al calcio ma interessata anche a importanti tematiche sociali.

Inoltre, tali comunità possono avere un impatto diretto sul sostegno economico del club. Il legame tra le squadre di calcio e le comunità locali può essere spesso motivato da momenti di difficoltà finanziarie: il caso del club tedesco Karlsruher SC ne è stata la dimostrazione. Infatti, dopo una serie di sconfitte che portarono alla perdita di entrate televisive e fan, il club nel 2002 rischiava il fallimento. Tuttavia, grazie all'intervento della città di Karlsruhe e delle banche locali, il team riuscì a sopravvivere e ad iscriversi ai successivi campionati.

In conclusione, la radicata presenza del calcio nelle comunità locali dimostra come questo sport sia una parte essenziale della loro cultura e struttura sociale, giustificando l'impiego di risorse comunitarie per mantenere in attività i club di calcio (Dolles et al, 2013).

Relazioni con i club di calcio avversari

Quando parliamo del rapporto tra due club ci concentriamo principalmente sulla competizione che può esistere tra loro. Nel mondo del calcio, questa può essere vista sotto due punti di vista: quello economico e quello sportivo.

Da un lato, le squadre si sfidano per ottenere il miglior risultato sportivo possibile, vincendo le rispettive competizioni e consolidando la propria posizione nel ranking internazionale; ciò permetterà loro di migliorare la propria immagine e reputazione.

Dall'altro, la concorrenza economica tra i team si manifesta nella capacità di ottenere maggiori ricavi rispetto agli avversari grazie a sponsorizzazioni, diritti televisivi, trasferimenti di calciatori, merchandising e biglietti venduti. Inoltre, la competizione si estende anche alla possibilità di trattenere i migliori giocatori, costruire

strutture moderne e funzionali e infine adottare strategie di marketing più efficaci rispetto ai propri avversari. Il calcio professionistico è dunque un settore altamente competitivo sotto diversi aspetti.

Tuttavia, queste società non sono soltanto in competizione tra loro ma possono anche cooperare per ottenere benefici reciproci. Questo fenomeno è noto come “coopetizione” e richiede la presenza di quattro condizioni fondamentali: la presenza di fiducia, di interessi comuni, di risorse condivise e infine un forte coordinamento fra le varie attività delle società coinvolte. La coopetizione è un fenomeno complesso che richiede quindi una coesistenza tra fiducia e conflitto fra le entità professionistiche. Questo concetto può inoltre assumere diverse forme e può riguardare diversi aspetti.

Per esempio, le società sportive possono ottenere un miglioramento delle prestazioni della squadra tramite lo scambio di giocatori: ciò consente loro di trasferire conoscenze e abilità di gioco, così come sfruttare anche la diversità culturale e di background dei vari calciatori per aumentare l'efficienza organizzativa e raggiungere risultati migliori. Allo stesso tempo, la cessione del cartellino di un giocatore può portare ad un incremento delle finanze della società che lo cede, rendendola maggiormente profittevole. Tuttavia, queste sono solo alcune delle ragioni per cui le società di calcio scelgono di scambiare i loro giocatori. Infatti, i vari team possono collaborare anche nella formazione di giovani, programmando stage e allenamenti congiunti, oltre che condividendo strutture e materiali, fornendo in tal modo supporto reciproco (Szortyka., 2021).

Accade inoltre spesso che i club formano fra loro partnership commerciali strategiche volte alla condivisione delle risorse e all'aumento della propria visibilità e del proprio appeal. Ad esempio, nel 2006 gli Urawa Reds (club giapponese della J-League 1) e il Bayern Monaco decisero di sottoscrivere un accordo commerciale molto importante: tale contratto consisteva prevalentemente nell'organizzazione di amichevoli, nella condivisione di informazioni di scouting, nello scambio di giovani talenti e infine nella cooperazione per attività promozionali e di merchandising. Ad oggi il negozio ufficiale degli Urawa Reds detiene un corner dedicato ai prodotti del Bayern e il suo sito ufficiale è direttamente collegato alla pagina in lingua giapponese del website del club tedesco (Dolles et al, 2013).

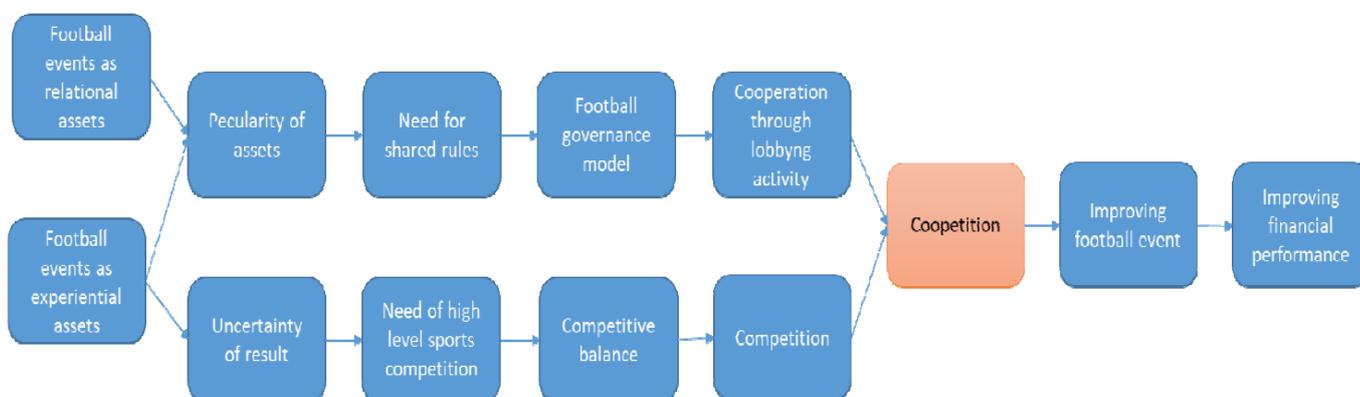


Figura 8 – Specifiche del modello di coopetizione nel calcio professionistico

2.3 Reputazione, rivalità, fiducia e coesione nel mondo del calcio

Nel contesto del calcio sia il capitale sociale interno che quello esterno possono influenzare diversi aspetti come la creazione di rivalità tra i club, la fiducia tra i membri del team e con i propri tifosi e infine la coesione del gruppo. Questi elementi avranno poi un impatto significativo sulle prestazioni della squadra sul campo.

Qui di seguito andremo ad analizzare ciascuno di essi, distinguendo gli aspetti positivi da quelli negativi e illustrando come questi influenzino i club.

2.3.1 Il concetto di reputazione nel calcio

La reputazione è un elemento chiave per la creazione ed il mantenimento di una buona immagine per le società sportive. I feedback positivi e il prestigio derivante da una buona reputazione sono di grande importanza per qualsiasi organizzazione, specie nell'ambiente calcistico in cui questo tema è particolarmente attuale. Una sconfitta o un caso di doping di un giocatore, ad esempio, possono creare una reputazione negativa per le società e influenzare negativamente la visione che i propri fan e i propri investitori hanno nei confronti del team.

Tale idea si costruisce gradualmente, grazie alla fiducia che si crea attraverso il rispetto degli impegni assunti con i propri tifosi e attraverso l'attenzione data alle loro richieste. Proprio per questo, ogni società dovrebbe considerare la reputazione una parte fondamentale della propria strategia di marketing e di comunicazione. Inoltre, una reputazione positiva consolida la fiducia dei tifosi e degli sponsor mentre, al contrario, una negativa potrebbe causare danni economici e finanziari a volte irreparabili per il team.

La gestione attenta dell'immagine del club è un fattore chiave per orientare il comportamento futuro dei tifosi e di tutti gli stakeholder. Pertanto, è essenziale curare con molta attenzione la reputazione del club sin dall'inizio (Ferenc et al., 2018).

Un aspetto cruciale correlato alla reputazione del team riguarda l'acquisizione di giocatori di grande rilievo per la propria squadra. Infatti, una società calcistica con diversi calciatori di alto livello sarà da una parte costretta ad investire ingenti somme per i loro stipendi; tuttavia, tali giocatori rappresenteranno una risorsa di grande valore per la squadra in quanto oltre a generare ricavi, aumenteranno anche la reputazione del club producendo un impatto positivo sul proprio valore complessivo (Tiscini et al., 2016).

Le sei dimensioni di reputazione per una società di calcio

Sono state identificate sei tipologie differenti di reputazione all'interno del contesto calcistico e queste riguardano nello specifico: la prestazione della squadra, la tradizione del team, la propria responsabilità sociale, l'orientamento verso lo spettatore, la qualità del management e infine la solidità finanziaria del club.

Prestazioni sportive del club

In relazione al primo aspetto, gli studi economici hanno evidenziato che la qualità del prodotto rappresenta una delle dimensioni più rilevanti per la reputazione dell'azienda, in quanto questa stabilisce una connessione fondamentale con i clienti. All'interno del contesto sportivo, le prestazioni della squadra sono considerate un concetto analogo alla qualità del prodotto. Infatti, la percezione degli spettatori verso il club può essere fortemente influenzata dai risultati sportivi di squadra.

Tradizione del club

Questo tipo di reputazione può riguardare aspetti come la storia del club, il proprio stile di gioco, i colori della maglia e i simboli associati al team. In alcune occasioni le differenti tradizioni possono essere considerate un fattore di attrazione per i tifosi e un elemento distintivo rispetto ad altre squadre. Inoltre, quando queste vengono rispettate e onorate si viene a creare un maggiore senso di appartenenza e coesione fra i vari membri interni ed esterni al club. Tuttavia, può capitare che alcune tradizioni passate dei vari club vengano infrante o dimenticate; ciò andrà certamente ad influire negativamente sulla loro immagine.

Responsabilità sociale del club

Recentemente, la responsabilità sociale è stata riconosciuta come un fattore chiave per la reputazione aziendale. Le squadre sportive considerano l'impegno nelle attività di responsabilità sociale d'impresa un investimento strategico fondamentale poiché genera numerosi vantaggi. In particolare, attraverso queste attività i club di calcio possono costruire relazioni durature con i propri fan e contribuire positivamente alla società.

Orientamento allo spettatore del club

Come già ampiamente evidenziato, il pubblico è un elemento fondamentale per le squadre di calcio, poiché la sua presenza e la sua spesa influenzano le performance finanziarie dei team stessi. È quindi necessario che le squadre si concentrino sull'esperienza dello spettatore come valore centrale della propria organizzazione. L'attenzione dedicata a questo aspetto avrà un impatto sulla reputazione, oltre che sulla lealtà e la fiducia dei fans.

Qualità del Management del club

La reputazione aziendale è influenzata anche dalla qualità del Management. Questo vale anche per i club di calcio, per i quali un'efficace gestione può contribuire a costruire una buona reputazione. Il modo in cui un club viene percepito può dipendere dalle scelte strategiche prese dai propri leader e dalla loro capacità di gestione. Molto spesso, infatti, un presidente che fa scelte giuste crea una cultura vincente che attrae futuri sponsor e fan, mentre uno che ne fa di sbagliate può causare il declino della squadra in maniera irreversibile.

Stabilità finanziaria del club

Essere finanziariamente stabili permette alle imprese di investire in modo più consistente nello sviluppo di nuovi prodotti. Allo stesso modo, le squadre di calcio che beneficiano di una solida posizione finanziaria possono investire maggiormente nella loro comunicazione di marketing e migliorare le prestazioni sul campo assicurandosi allenatori competenti e atleti di valore. Di conseguenza, la robustezza finanziaria influisce in modo importante sulla reputazione e sull'immagine delle squadre sportive (Jang et al., 2015).

2.3.2 Il concetto di fiducia nel calcio

La fiducia rappresenta un aspetto fondamentale nel calcio, incidendo significativamente sulle relazioni tra giocatori, squadra, allenatori, sponsor e altri soggetti coinvolti. Tuttavia, in questo paragrafo focalizzeremo l'attenzione principalmente su due differenti tipologie di fiducia: quella tra i tifosi e la propria squadra e quella tra i giocatori e il proprio allenatore (Jones, 2001).

A) CLUB-TIFOSI. Oggi, in un mercato sempre più competitivo, l'obiettivo strategico più importante per le aziende è creare fedeltà e fiducia a favore del proprio brand. Diversi studi hanno dimostrato come la fedeltà verso un determinato marchio sia un fattore cruciale per la redditività di un'azienda: pertanto, l'interazione tra un brand e i suoi clienti è ritenuta una delle chiavi di successo per quasi tutti i business.

Nello sport e più precisamente nel calcio, la fedeltà verso la propria squadra è vista come una forma di fiducia verso il brand. La capacità di creare e mantenere clienti fedeli è vitale per la propria sostenibilità finanziaria. Studi gestionali nel settore sportivo hanno dimostrato che la fidelizzazione dei fan non è influenzata da un singolo fattore ma da una serie di elementi, come ad esempio i giocatori, la città, l'allenatore e la comunità di fan. Tutti questi aspetti hanno un diverso grado di importanza; per questo motivo il settore calcistico dovrebbe considerare i tifosi come veri e propri clienti, riconoscendo le loro esigenze e i loro interessi.

In aggiunta, i ricercatori hanno osservato che i tifosi che si identificano e che si "fidano" maggiormente della propria squadra partecipano più attivamente alle attività ad essa legate, anche quando la società non sta vivendo un buon momento. Al contrario i sostenitori con un basso livello di identificazione non sono attivamente coinvolti nelle attività della squadra, soprattutto quando il team non produce risultati soddisfacenti dal punto di vista sportivo. Sutton ha inoltre affermato che con l'aumentare del livello di identificazione della squadra da parte dei tifosi cresce anche il tempo e il denaro che questi spendono per assistere alle partite. Proprio per questo, stabilire rapporti di fidelizzazione con i propri clienti dovrebbe essere la base per tutte le attività di marketing dei club (Argan et al, 2019).

B) GIOCATORI-ALLENATORE. Una squadra di calcio di successo rappresenta uno straordinario esempio di lavoro di squadra, collaborazione, efficace divisione dei ruoli, solidarietà e reciproca fiducia. Il lavoro di squadra in uno sport come il calcio richiede un'intensa collaborazione e un elevato livello di fiducia, non solo fra i giocatori ma anche tra questi e l'allenatore.

La fiducia tra l'allenatore e i giocatori è infatti un fattore fondamentale per il successo del team. Questa è essenziale per creare un clima di lavoro positivo, aumentare la motivazione e infine migliorare la coesione del gruppo. Inoltre, la fiducia reciproca può aiutare gli atleti a sviluppare il proprio potenziale e migliorare le loro prestazioni. Un allenatore che mostra fiducia nei confronti dei propri giocatori può anche aiutare a costruire l'autostima dei propri atleti e farli sentire importanti per la squadra; egli può incoraggiarli a prendere rischi e a mettersi in gioco, migliorando la loro capacità di gestire le situazioni difficili durante le varie partite.

In conclusione, la fiducia tra allenatore e giocatore rappresenta un elemento chiave per il successo di una squadra, in quanto favorisce la motivazione, l'autostima e l'impegno dei singoli atleti (Jozefowicz, 2020).

2.3.3 Il concetto di rivalità nel calcio

Il calcio ha dimostrato di apportare innumerevoli vantaggi agli individui appassionati, come la sensazione di appartenenza ad un gruppo, la possibilità di socializzare attraverso l'amore per uno sport comune e infine la capacità di fornire un senso di realizzazione grazie alla vittoria della propria squadra. In questo modo, il calcio ha dimostrato la propria abilità nell'unire le persone.

Allo stesso tempo, questo sport evidenzia anche le differenze tra i singoli gruppi, come accade nel caso di squadre che si identificano come rivali. All'interno del contesto sportivo sono state utilizzate numerose definizioni per il concetto di rivalità: tuttavia possiamo definirla come una complessa relazione contraddittoria tra squadre, giocatori o gruppi di tifosi che si sviluppa attraverso la competizione sul campo, la vicinanza geografica, la composizione demografica e l'avvenimento di eventi storici (Havard, 2020).

La rivalità è un tema centrale all'interno della cultura sportiva e suscita spesso discussioni tra i fan e i media, i quali si chiedono costantemente quali siano le squadre rivali e cosa porta alla nascita di tali rivalità. Ad oggi questo concetto è così popolare che i principali programmi di calcio hanno iniziato a realizzare eventi specifici per celebrare le sfide tra squadre fortemente in competizione fra loro (come, ad esempio, la rivalry week in relazione al campionato di MLS).

Tuttavia, solo recentemente, grazie alla teoria dell'identità sociale (SIT), la ricerca accademica ha iniziato ad interessarsi a questo fenomeno. Questo modello sottolinea che la rivalità tra gruppi può portare ad uno stato di conflitto e ostilità tra di essi: ciò può accadere quando l'identità del gruppo viene percepita come minacciata o quando i differenti gruppi si sentono in competizione per risorse o status sociali. In queste situazioni, la rivalità può diventare distruttiva e portare a conflitti violenti. (Havard et al., 2017).

Conseguenze della rivalità

L'analisi delle rivalità nello sport ha fornito numerosi dati sulla percezione degli individui all'interno e fuori dal gruppo e sulle loro intenzioni di consumo, sia per le squadre preferite che per quelle rivali.

In primo luogo, è stato riscontrato che i tifosi vengono provocati dalle manifestazioni di tifo dei fan avversari, arrivando spesso ad avere comportamenti violenti e aggressivi che possono causare danni fisici nonché danni materiali a infrastrutture e proprietà dei vari club.

Inoltre, una rivalità troppo intensa può portare a una pressione enorme dal punto di vista sportivo: i giocatori, infatti, possono sentirsi sotto pressione, volendo dimostrare il loro valore e cercando di soddisfare le aspettative dei tifosi che a volte possono essere troppo alte e irrealistiche.

Tuttavia, è importante considerare che la rivalità porta anche benefici importanti alle varie società di calcio. Infatti, la presenza di rivali può promuovere un senso di unicità e di appartenenza più forte tra i membri di un gruppo. Inoltre, identificare i team rivali può aiutare le società ad aumentare la produzione e l'interesse verso i propri prodotti di merchandising. Aumenta anche la probabilità, da parte dei propri tifosi, di assistere alle partite dal vivo contro le squadre rivali piuttosto che contro quelle che non lo sono. Ciò porta ad una maggiore attenzione mediatica e ad un aumento degli investimenti da parte delle squadre.

Tuttavia, i manager delle varie società di calcio devono sviluppare rivalità competitive in modo appropriato, evitando tattiche che possano aumentare i sentimenti di animosità. Se questi non promuovono la competizione stimolando, al tempo stesso, l'interesse dei consumatori in maniera responsabile, ciò può danneggiare l'immagine dell'organizzazione calcistica ed i propri profitti finanziari. In sostanza, il Management dei club deve cercare di garantire che i loro clienti siano soddisfatti dei prodotti, evitando al contempo che si sviluppino sentimenti negativi verso il marchio di una squadra concorrente (Havard, 2018).



Figura 9 – Juventus vs Inter: una delle rivalità più forti in Italia

2.3.4 Il concetto di coesione nel calcio

L'importanza della coesione in un club di calcio è un tema ampiamente discusso dagli esperti del settore. La coesione consiste nella capacità dei membri della squadra di lavorare insieme in modo armonioso per raggiungere un obiettivo comune, ovvero la vittoria. Questa è spesso considerata un fattore critico per il successo di una squadra di calcio.

Uno studio pubblicato sulla rivista *“Psychology of Sport and Exercise”* sottolinea quanto la coesione sia una componente chiave delle prestazioni sportive di un team. Gli autori hanno infatti analizzato la relazione tra coesione di squadra e prestazioni sportive in un club di calcio giovanile e hanno riscontrato che i team che presentano un maggior livello di coesione erano in grado di ottenere risultati migliori (Carron et al., 2002).

Inoltre, questo concetto può essere influenzato da molti fattori, tra cui le personalità dei membri della squadra, la gestione di essa, l'atteggiamento dei tifosi e l'ambiente in cui la squadra opera. Al fine di migliorare la coesione molti team professionistici adottano diverse strategie come organizzare attività di team building, incoraggiare la comunicazione aperta tra i membri della squadra e promuovere un'etica del lavoro positiva.

In sintesi, la coesione è un fattore critico per il successo di una società di calcio e può influenzare non solo le prestazioni sul campo, ma anche la gestione della squadra e la relazione con i propri tifosi; per migliorare questo aspetto è richiesto un impegno costante da parte di tutti i giocatori e dei membri della dirigenza (Pescosolido., 2012).

Conclusione

In conclusione, la capacità di instaurare relazioni solide e durature con i propri stakeholder è di vitale importanza per una società di calcio, dal momento che questi legami possono tradursi in benefici tangibili per i club (come, ad esempio, un maggiore sostegno finanziario, una forte visibilità sui media, un aumento della reputazione e della fiducia nei confronti dei tifosi e del pubblico in generale).

Per questa ragione investire nello sviluppo di relazioni con gli attori esterni è una strategia, da parte delle società di calcio, per consolidare la propria posizione nel mercato e costruire una solida base di sostegno e collaborazione, che contribuisca a garantire il successo nel lungo termine.

Tuttavia, i club di calcio devono gestire il proprio capitale sociale in modo professionale e trasparente, al fine di garantire un'immagine positiva ed evitare possibili conseguenze spiacevoli con altri attori come team e tifosi rivali.

Capitolo 3

La centralità dei club di calcio nel calciomercato

Introduzione

Le relazioni e i rapporti tra i differenti club di calcio sono di fondamentale importanza sia dal punto di vista sportivo che da quello economico. Ad oggi, nessun team può sopravvivere o prosperare senza interazioni e collaborazioni con le altre squadre. Attraverso la competizione sportiva e la cooperazione economica, i club possono migliorare le proprie prestazioni, garantirsi entrate finanziarie e costruire legami solidi.

Uno degli effetti diretti di tali legami riguarda il concetto di calciomercato che consiste nell'acquisto e la vendita di giocatori fra i diversi club in un determinato periodo di tempo. Questo è il frutto di trattative, scambi di informazioni e rapporti di forza che influenzano l'intero panorama calcistico e rappresentano un meccanismo fondamentale per il progresso e lo sviluppo delle squadre. Dal punto di vista sportivo, il calciomercato offre ai club l'opportunità di migliorare la propria rosa consentendo loro di competere costantemente ad alti livelli. Nello stesso tempo esso rappresenta una delle principali fonti di entrata per molti team. La compravendita di giocatori produce infatti ingenti ricavi grazie ai costi elevati dei trasferimenti, ai dividendi dei diritti d'immagine e agli introiti derivanti dalle clausole contrattuali.

Il calciomercato agisce dunque come un vero e proprio network che connette i club e i giocatori creando una rete di relazioni e accordi che influenzano i destini di molte squadre e le carriere dei calciatori.

In base a tali presupposti, è stata condotta la ricerca e l'analisi di questo terzo capitolo con l'obiettivo iniziale di determinare se il calciomercato abbia in ogni caso un effetto positivo sulle squadre o se, al contrario, questo possa, in alcune circostanze, avere conseguenze negative per alcuni club. Per condurre questa analisi è stato utilizzato il concetto di centralità secondo cui una squadra viene considerata centrale all'interno della propria rete se connessa a un gran numero di altri team e se capace di avere un'influenza significativa su di essi. In particolare, la ricerca si è focalizzata su quei club che hanno effettuato un alto numero di trasferimenti in entrata e in uscita, verificando se questi abbiano ottenuto risultati migliori sia in termini economici che sportivi rispetto alle squadre meno attive sul mercato.

Nella seconda parte dell'analisi si è voluto invece dimostrare l'esistenza di una correlazione fra il tipo di strategia adottata dai club sul mercato e la posizione in classifica da loro ottenuta. In particolare, lo studio ha esaminato se i team che avevano raggiunto risultati sportivi simili durante gli anni precedenti tendessero poi ad adottare le stesse politiche di mercato. Tuttavia, anche se è ragionevole supporre che le squadre di alta classifica adottino in ogni caso una strategia di mercato maggiormente aggressiva e costosa rispetto a squadre di livello inferiore, tale analisi ha poi dimostrato alcune particolarità.

Il campione utilizzato per il nostro studio comprende i trasferimenti delle stagioni 2018- 2019, 2019-2020, 2020-2021 dei club appartenenti al massimo campionato italiano, inglese e olandese. La scelta di questi tre leghe è stata motivata prettamente dal desiderio di condurre una ricerca che comprendesse sia squadre di alto livello come quelle inglesi e italiane, che club meno conosciuti come quelli olandesi, al fine di valutare eventuali differenze.

3.1 Raccolta dei dati e metodologia

Fonte principale del presente studio è stato *Transfermarkt*, uno dei siti web più autorevoli e importanti del panorama calcistico, ad oggi, una risorsa online fondamentale ed essenziale per molte persone che lo utilizzano per tenersi aggiornati sulle ultime notizie, su statistiche e valutazioni di giocatori. Fondato nel 2000, il sito tedesco, mette pubblicamente a disposizione grazie ad un ricco database informazioni dettagliate su oltre 300 campionati e 450 mila profili di giocatori. Da qui sono stati ricavati i dati completi sui trasferimenti in entrata e in uscita dei campionati di prima divisione italiana, inglese e olandese negli anni 2018-2019, 2019-2020 e 2020-2021. Le informazioni, organizzate per anno e per campionato, disponibili rispettivamente su 9 documenti in formato excel riportano le seguenti voci:

- Nome del Club
- Nome e cognome dei giocatori
- Età
- Ruolo del giocatore
- Club con cui la squadra ha concluso l'affare (in entrata o in uscita)
- Costo del trasferimento
- Tipologia di trasferimento (tramite prestito oppure tramite acquisto a titolo definitivo)
- Movimento del trasferimento (in entrata o in uscita)
- Periodo del trasferimento (finestra di mercato estiva o invernale)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	club_name	player_name	age	position	club_involved_name	fee	transfer_movement	transfer_period	fee_cleaned	league_name
2	Atalanta BC	Luis Muriel	28	Centre-Forward	Sevilla FC	£19.08m	in	Summer	19.08	Serie A
3	Atalanta BC	Ruslan Malinovskyi	26	Attacking Midfield	KRC Genk	£12.24m	in	Summer	12.24	Serie A
4	Atalanta BC	Marco Varnier	21	Centre-Back	Cittadella	£2.03m	in	Summer	2.03	Serie A
5	Atalanta BC	Martin Skrtel	34	Centre-Back	Fenerbahce	free transfer	in	Summer	NA	Serie A
6	Atalanta BC	Aimone Cali	22	Centre-Forward	Montespaccato	free transfer	in	Summer	NA	Serie A
7	Atalanta BC	Guilherme Arana	22	Left-Back	Sevilla FC	loan transfer	in	Summer	NA	Serie A
8	Atalanta BC	Simon Kjaer	30	Centre-Back	Sevilla FC	loan transfer	in	Summer	NA	Serie A
9	Atalanta BC	Doudou Mangni	26	Centre-Forward	Monopoli	?	in	Summer	NA	Serie A
10	Atalanta BC	Marco Carnesecchi	19	Goalkeeper	Atalanta U19	-	in	Summer	0	Serie A
11	Atalanta BC	Franck Kessié	22	Central Midfield	AC Milan	£21.60m	out	Summer	21.6	Serie A
12	Atalanta BC	Bryan Cristante	24	Central Midfield	AS Roma	£19.80m	out	Summer	19.8	Serie A
13	Atalanta BC	Andrea Petagna	24	Centre-Forward	SPAL	£10.80m	out	Summer	10.8	Serie A
14	Atalanta BC	Gianluca Mancini	23	Centre-Back	AS Roma	Loan fee:£1.80m	out	Summer	1.8	Serie A
15	Atalanta BC	Federico Mattiello	23	Right-Back	Cagliari Calcio	Loan fee:£540Th.	out	Summer	0.54	Serie A
16	Atalanta BC	Alberto Almici	26	Right-Back	Hellas Verona	£450Th.	out	Summer	0.45	Serie A
17	Atalanta BC	Davide Agazzi	26	Central Midfield	AS Livorno	£360Th.	out	Summer	0.36	Serie A
18	Atalanta BC	Arkadiusz Reca	24	Left-Back	SPAL	Loan fee:£360Th.	out	Summer	0.36	Serie A

Figura 10 – Elenco dei trasferimenti nel campionato italiano serie A per l'anno 2019-2020

A questo punto è necessario fare alcune considerazioni. In primo luogo, bisogna tener conto che dallo studio sono stati esclusi i prestiti di giocatori sia a titolo gratuito che non, e sono stati considerati solamente i

trasferimenti a titolo definitivo. Ciò è dovuto principalmente al fatto che alcuni club come quelli di serie A, tendono infatti, molto spesso, a prestare i giovani calciatori a squadre di livello nettamente inferiore che non sempre rientrano nelle categorie professionistiche (al di sotto della Serie D). Inoltre, per ogni campionato considerato è stata fatta una distinzione fra i trasferimenti in entrata e quelli in uscita. Per i primi sono stati analizzati sia gli acquisti di giocatori provenienti da squadre appartenenti ai campionati presi in esame (italiano, inglese o olandese) sia quelli provenienti da campionati esteri. Mentre per i trasferimenti in uscita sono state studiate solamente le cessioni di giocatori a favore di club della stessa nazionalità escludendo quindi le vendite a club stranieri. Tutto ciò al fine di ridurre la smisurata quantità di dati disponibili per ottenere una maggiore efficacia di comprensione dei risultati.

Successivamente, una volta ottenuti i dati necessari, sono stati creati, sempre grazie al supporto di Excel, tre documenti separati, per ognuno dei tre campionati di tre fogli ciascuno, corrispondenti ai tre anni di riferimento presi in esame. All'interno di ogni pagina sono state poi realizzate, utilizzando i dati raccolti, due matrici, una sovrapposta all'altra. Tali matrici sono state strutturate secondo il seguente schema: sulle colonne vengono elencate le squadre coinvolte nell'acquisto dei giocatori, mentre sulle righe sono presenti i club coinvolti nelle cessioni. La differenza tra la prima matrice e la seconda è determinata dal fatto che mentre la matrice più in alto indica il numero di trasferimenti che ogni club ha effettuato con le altre squadre durante l'anno, quella più in basso riporta il valore monetario dei trasferimenti fra i vari team. Così facendo si sono ottenute diciotto matrici (sei per ogni campionato).

L'obiettivo principale del passaggio successivo è stato quello di integrare e unire i club provenienti dai tre campionati di riferimento ipotizzando che facciano tutti parte di un'unica lega. Ciò è stato possibile con la realizzazione di un quarto documento Excel in cui le tre matrici dei tre rispettivi campionati sono state combinate ed unite fra loro dando vita ad un'unica matrice quadrata, ovvero con stesse colonne e stesse righe. Tale operazione è stata eseguita sia per ognuno dei tre anni di riferimento, sia per tipologia di matrice (quantità o valore dei trasferimenti effettuati), riducendo così il numero delle matrici stesse da diciotto a sei in totale.

Il passaggio successivo ha visto l'utilizzo di un programma appositamente progettato per l'analisi e la visualizzazione delle reti sociali, che consente agli utenti di studiare le relazioni e i modelli di interconnessione tra gli attori (nel nostro caso i club di calcio) all'interno di uno specifico sistema. Tale software, denominato UCINET (University of California Irvine Network), offre per l'analisi dei network una gamma di funzionalità come l'importazione dei dati delle reti, la creazione e la modifica delle matrici di adiacenza, la misurazione delle statistiche di rete oltre che l'analisi di cluster e l'identificazione delle posizioni di prestigio di un determinato attore.

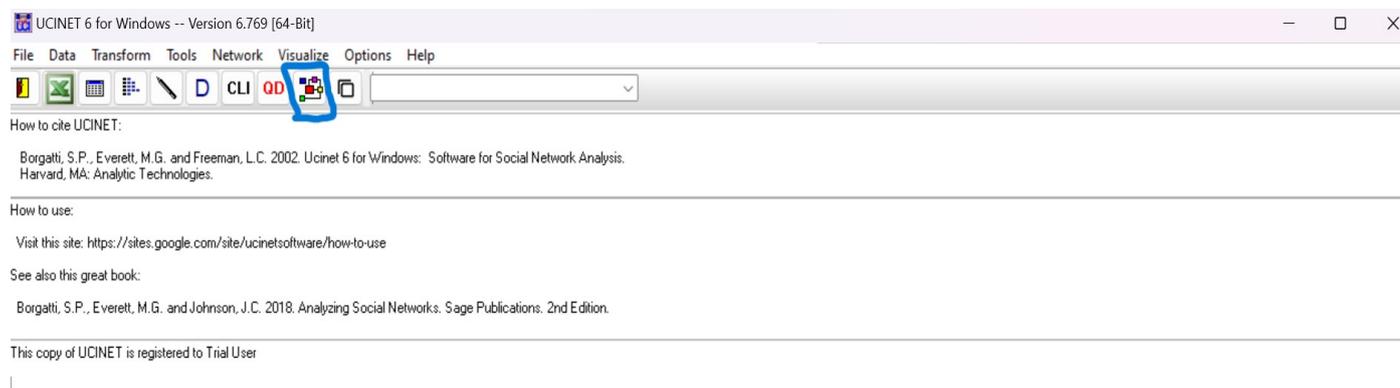


Figura 13 – Schermata principale del Software UCINET

A questo punto sono state importate dentro al software le sei matrici finali ottenute dal passaggio precedente. In seguito attraverso la funzionalità *Visualize Network* (cerchiata in blu nella fig. 13), quest'ultime sono state convertite in sei immagini in formato jpeg. Le immagini ottenute rappresentano graficamente i dati presenti all'interno delle matrici permettendo di visualizzare in maniera più chiara e visibile i collegamenti e le relazioni tra le squadre appartenenti ai tre campionati. Al loro interno sono infatti raffigurati dei quadrati (detti nodi), ciascuno dei quali indica un club differente. Ogni quadrato è collegato con relative al trasferimento di un giocatore da una squadra all'altra. Mentre la direzione della freccia raffigura il club di destinazione del giocatore, la parte iniziale indica invece il team da cui proviene. Inoltre, i club considerati più centrali (in questo caso quelli che hanno effettuato più trasferimenti rispetto agli altri) vengono rappresentati nell'immagine con quadrati di dimensioni maggiori rispetto a quelli con un minor grado di centralità.

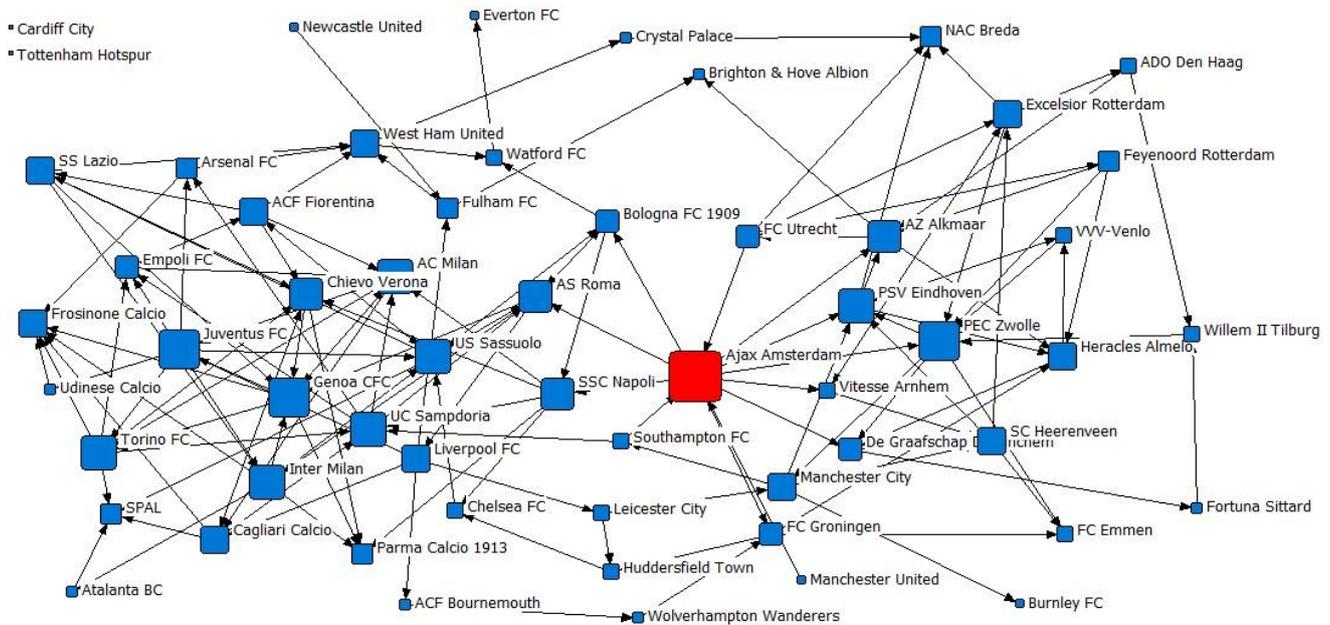


Figura 14 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per numero di trasferimenti relativi all’anno 2018-2019

La realizzazione delle sei immagini non ha però segnato la conclusione della fase di raccolta dei dati. Ciò è dovuto al fatto che durante il passaggio precedente, il grado di centralità dei vari club è stato misurato solamente attraverso l’utilizzo di un unico parametro, ovvero quello della *Degree Centrality*. Come verrà visto meglio in seguito, esistono diverse misure di centralità, ognuna delle quali può fornire risultati e valori differenti. In sostanza, un club potrebbe avere un grado di centralità più alto secondo un certo indicatore, ma non risultare altrettanto centrale secondo un altro. Così al fine di ottenere una valutazione più completa e garantire una maggiore chiarezza nell’analisi, attraverso la funzionalità *Network Centrality* del software fino adesso utilizzato, è stato calcolato il grado di centralità delle diverse società di calcio in base a tre ulteriori parametri: *Eigenvector Centrality*, *Closeness Centrality* ed infine *Betweenness Centrality*

I dati ed i valori di centralità ottenuti sono stati poi esportati in nuove pagine Excel così da essere rappresentati in istogrammi. Ciascuno di questi grafici riassume il grado di centralità dei club nei tre periodi di riferimento secondo uno dei quattro indicatori precedentemente utilizzati (*Degree*, *Eigenvector*, *Closeness* e *Betweenness*).

Infine, per verificare l’esistenza di una relazione diretta tra la struttura del capitale sociale delle varie squadre e le loro performance sportive ed economiche si è pensato di estrapolare dal sito i dati riguardanti i valori dei brand dei club italiani, inglesi e olandesi ottenuti, insieme alle classifiche dei tre campionati di riferimento e ai punti ottenuti dai team.

3.2 Analisi dei quattro indicatori di centralità utilizzati

Gli indicatori di centralità sono dunque strumenti utilizzati per valutare l'importanza o il grado di centralità di un nodo all'interno di una rete. Come già detto i più comuni ed utilizzati sono quattro: *Degree Centrality* (centralità di grado), *Eigenvector Centrality* (centralità di autovettori), *Closeness Centrality* (centralità di vicinanza) e infine *Betweenness Centrality* (centralità di intermediazione). L'analisi di questi parametri permette sia di ottenere una panoramica generale sull'interazione tra i nodi all'interno di una rete, che di identificare gli attori chiave che ricoprono un ruolo critico nel funzionamento del mercato. Inoltre, comprendere ed utilizzare tali indicatori può essere utile per promuovere una gestione efficace dei *network* più complessi e migliorare la qualità delle decisioni e delle strategie implementate. Ciascuno dei quattro, associati a specifici funzioni ed algoritmi, presenta vantaggi e svantaggi per la misurazione della centralità.

- *Degree centrality*: è la misura di centralità più semplice poiché riguarda il numero di legami e collegamenti che un determinato nodo ha con gli altri. Tale indicatore si basa sull'assunzione che gli attori più centrali siano quelli che hanno più relazioni con gli altri in quanto garantiscono un'ampia diffusione delle informazioni e possono influenzare direttamente un gran numero di altri nodi. Un nodo con un alto grado di *Degree Centrality* ha quindi molte connessioni e risulta essere più centrale rispetto a quelli con un basso grado. Tale indicatore può essere calcolato in vari modi. Quello più immediato consiste nel contare il numero di collegamenti diretti che un nodo ha con gli altri attori della rete.

In alternativa è possibile utilizzare una versione normalizzata dell'indicatore che viene calcolata dividendo il grado di centralità di un nodo per il numero massimo possibile di connessioni all'interno del *network*. Attraverso questo indicatore vengono quindi identificati gli attori chiave che, per la loro influenza e il loro impatto sulla diffusione delle informazioni e sulle dinamiche della rete, sono considerati fondamentali. Tuttavia, tale grado di centralità presenta problemi per cui a volte questo indicatore non può essere sufficiente nel valutare l'importanza di uno specifico nodo. Questo avviene poiché non vengono presi in considerazione fattori come la posizione, la vicinanza ed il ruolo specifico. Ad esempio, se un nodo è connesso ad altri cinque che però non hanno altri collegamenti, il suo grado di centralità è ovviamente differente da quello di un nodo che al contrario, è collegato a cinque attori che sono però ben connessi e si trovano al centro del *network*. Pertanto, per ottenere una valutazione più completa, è necessario considerare anche altri indicatori di centralità come quello di vicinanza o di intermediazione.

- *Eigenvector centrality*: l'indicatore di centralità per autovettore è un metodo che risolve i problemi del primo parametro poiché tiene conto non solo del numero di collegamenti di un nodo ma anche della popolarità e del prestigio dei nodi collegati ad esso. Questo significa che un attore con poche relazioni ma collegato a nodi importanti (ovvero con alti gradi di centralità), avrà un valore più alto rispetto ad un nodo con molti collegamenti ma relazionata a nodi meno importanti. L'indicatore di centralità

autovettori più comune è quello di *Bonacich* il quale assegna un punteggio a ciascun nodo nella rete in base alla sua connessione con altri attori importanti.

Tuttavia, anche la centralità per autovettore presenta delle limitazioni e risulta non essere appropriata per tutte le situazioni. Questa tipologia di centralità è sensibilmente dipendente infatti dalla struttura della rete. Se ad esempio all'interno del *network* si dovessero trovare più sottogruppi separati, tale indicatore potrebbe non riflettere accuratamente l'importanza di un nodo all'interno del *network*. Ad esempio, un attore potrebbe avere un basso *Eigenvector Centrality* nel complesso ma avere un'importanza significativa all'interno di uno specifico sottogruppo. Inoltre, tale parametro non tiene conto di altri fattori come la direzionalità dei legami e la natura dinamica delle reti. Pertanto, questo potrebbe non essere adatto a definire l'importanza di un nodo in contesti più complessi o specifici.

- *Closeness Centrality*: l'indicatore in questione analizza la distanza tra un nodo e gli altri attori della rete, ponendo in evidenza che i nodi più centrali sono quelli che possono essere raggiunti più facilmente e rapidamente dagli altri. La misura più comune per calcolare la centralità di vicinanza è quella di *Freeman*. In tal caso viene calcolata la somma delle distanze tra un nodo di riferimento e tutti gli altri all'interno del *network*. Di conseguenza, quelli che avranno un valore (relativo alla somma) più basso rispetto alla media, verranno considerati maggiormente centrali. Nonostante questo indicatore offra una prospettiva diversa rispetto ad altre misure di centralità come ad esempio la *Degree Centrality*, anch'esso presenta delle limitazioni essendo fortemente influenzato dalla dimensione e dalla struttura della rete. Ad esempio, nel contesto delle reti a struttura a grappolo, i nodi all'interno di uno stesso grappolo tendono ad avere valori di centralità di vicinanza più elevati rispetto ai nodi che collegano grappoli differenti. L'indicatore in questo caso tenderebbe a sovrastimare l'importanza di alcuni nodi e a sottovalutare quella di altri. Un'ulteriore problematica di struttura riguarderebbe invece la presenza di nodi isolati nella rete. Infatti, un attore isolato o con pochi collegamenti potrebbe erroneamente essere considerato più centrale rispetto a un nodo che, nonostante si possa trovare in una posizione periferica, ha un ruolo maggiormente influente nella diffusione delle informazioni o nella comunicazione all'interno del *network*.
- *Betweenness Centrality*: l'indicatore di intermediazione valuta il grado e la frequenza di un nodo specifico nel posizionarsi lungo il percorso più diretto tra due nodi della rete. Quando il valore di intermediazione è infatti pari a zero significa che un determinato attore non si trova mai all'interno del percorso più breve tra due nodi. Ciò può verificarsi ad esempio quando il nodo è isolato. Al contrario tale parametro raggiunge il valore massimo quando il nodo in questione si trova lungo il percorso più breve tra tutte le coppie di altri nodi all'interno del *network*. In questo caso tale attore sarà più propenso a gestire il flusso di informazioni e ad essere coinvolto nel trasferimento di risorse verso gli altri soggetti. Tuttavia, i nodi con una *Betweenness Centrality* elevata possono rappresentare anche una minaccia per la rete poiché sono in grado di interrompere le operazioni e manipolare e distorcere le informazioni durante il proprio passaggio. Questa problematica non sussiste però quando gli altri attori

sono in grado di creare nuovi collegamenti con facilità in modo da eludere il soggetto in questione. Come gli indicatori di centralità precedenti, anche tale parametro presenta degli svantaggi. In primo luogo, nel caso di reti di grandi dimensioni e fortemente complesse, calcolare la centralità di intermediazione per ogni singolo nodo può risultare complicato e richiedere un tempo significativo, inoltre, tale indicatore spesso non tiene conto di altri fattori che possono influenzare la centralità di un soggetto (Borgatti et al., 2018), (Luo et al., 2017).

3.3 Analisi e discussione dei risultati

Si è pensato di suddividere l'analisi dei risultati ottenuti in due parti differenti. In una prima fase è stata presa in considerazione la struttura dei network basati sul grado di centralità dei club, tenendo conto prima della numerosità e poi del valore dei trasferimenti effettuati. In questo contesto è stato poi analizzato l'impatto che il calciomercato ha sulle performance sportive ed economiche dei club distinguendo tra quelli di alto e basso livello. Nella seconda parte dello studio invece, sono stati effettuati studi comparativi su quattro differenti indicatori di centralità al fine di identificare similitudini e differenze tra i network generati da ciascun parametro, in conseguenza del fatto che un club potrebbe avere un grado di centralità più alto secondo un certo indicatore, ma non risultare altrettanto centrale secondo un altro. Successivamente sono stati poi individuati dei cluster di riferimento in base alle diverse strategie di mercato adottate dalle differenti società di calcio. È stato notato come all'interno di questi (*cluster*) siano presenti squadre di diverso livello e prestigio, contraddicendo così l'idea che esista sempre una correlazione tra il tipo di strategia di mercato adottata e la posizione in classifica dei vari team.

Per quanto riguarda la numerosità dei trasferimenti, la stagione 2018-2019 ha evidenziato una notevole presenza dei club olandesi e italiani sul mercato. Al contrario, i club inglesi non sono stati considerati così centrali come ci si sarebbe potuti aspettare. Ciò è dovuto principalmente a due aspetti. Innanzitutto, le squadre inglesi hanno preferito acquistare giocatori provenienti da altre leghe come quella francese, tedesca e portoghese, in considerazione della grande disponibilità di talenti presenti in quei paesi. In secondo luogo, è interessante notare una forte connessione tra l'Olanda e l'Italia, con molti giocatori provenienti dal campionato olandese (Eredivisie) che hanno scelto di trasferirsi nei vari club italiani.

Durante il suddetto periodo, l'Ajax rappresenta il club con il più alto grado di centralità grazie ai suoi dodici trasferimenti: tre in entrata e nove in uscita. A dimostrazione di quanto detto precedentemente, nonostante i nuovi acquisti provenissero esclusivamente dal campionato olandese, per quanto riguarda le cessioni, il team di Amsterdam ha avuto strettissimi contatti con squadre di serie A come Roma e Napoli. Tale strategia dimostra inoltre sia la capacità del club di attirare l'attenzione di squadre europee molto importanti, che la volontà nel cedere i propri giocatori, al fine di finanziare futuri investimenti e mantenere la competitività della squadra. Nel campionato italiano il team più attivo sul mercato è stato la Juventus. Tuttavia, a differenza dell'Ajax, il club torinese non ha avuto legami forti con squadre di altri campionati, ma la sua importanza/centralità deriva appunto dalla propria propensione nell'acquistare e vendere la maggior parte dei giocatori in Italia. La Juventus è infatti solita investire nel proprio campionato nella ricerca di talenti provenienti da club di minor prestigio e dimensioni.

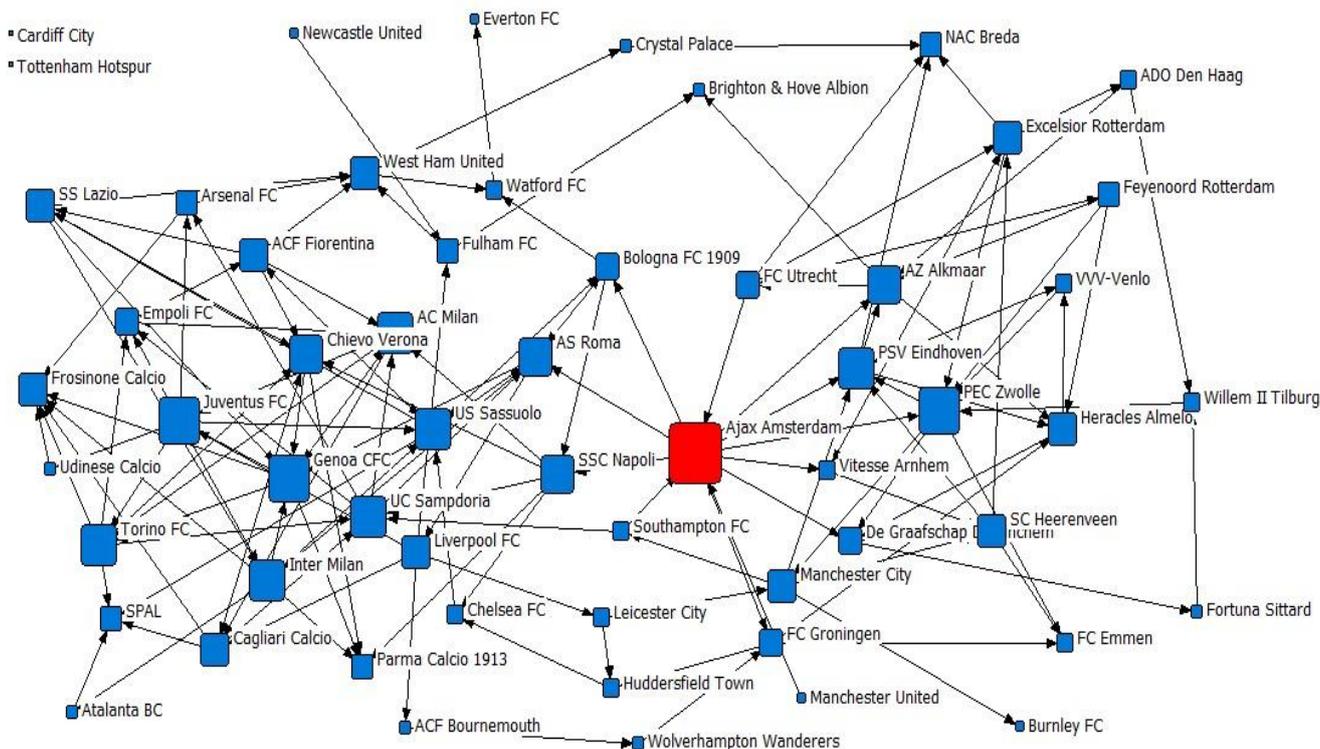


Figura 15 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per numero di trasferimenti relativi all’anno 2018-2019

Nell’anno 2019-2020 la situazione è rimasta in sostanza simile rispetto alla precedente stagione. La Juventus è il club con il più alto grado di centralità. Inoltre, squadre come l’Ajax, il PSV e il Genoa continuano a distinguersi per la loro significativa attività sul mercato, a differenza dei club inglesi che sembrano poco presenti e poco centrali.

Tuttavia, la differenza più evidente rispetto all’anno passato riguarda proprio il club di Torino. Infatti, mentre in precedenza l’importanza della Juventus si basava sul fatto che questa acquistasse e vendesse numerosi giocatori all’interno del proprio campionato, adesso il suo alto grado di centralità dipende da un ampliamento della sua rete di contatti con squadre provenienti dal campionato inglese e olandese. Ad esempio, per trasferimenti in entrata, la squadra bianconera è stata particolarmente attiva con club come l’Ajax, l’Arsenal e il Manchester City. Può essere infatti menzionato lo scambio avvenuto quell’anno con la squadra di Manchester tra il giocatore brasiliano Danilo e quello portoghese Joao Cancelo.

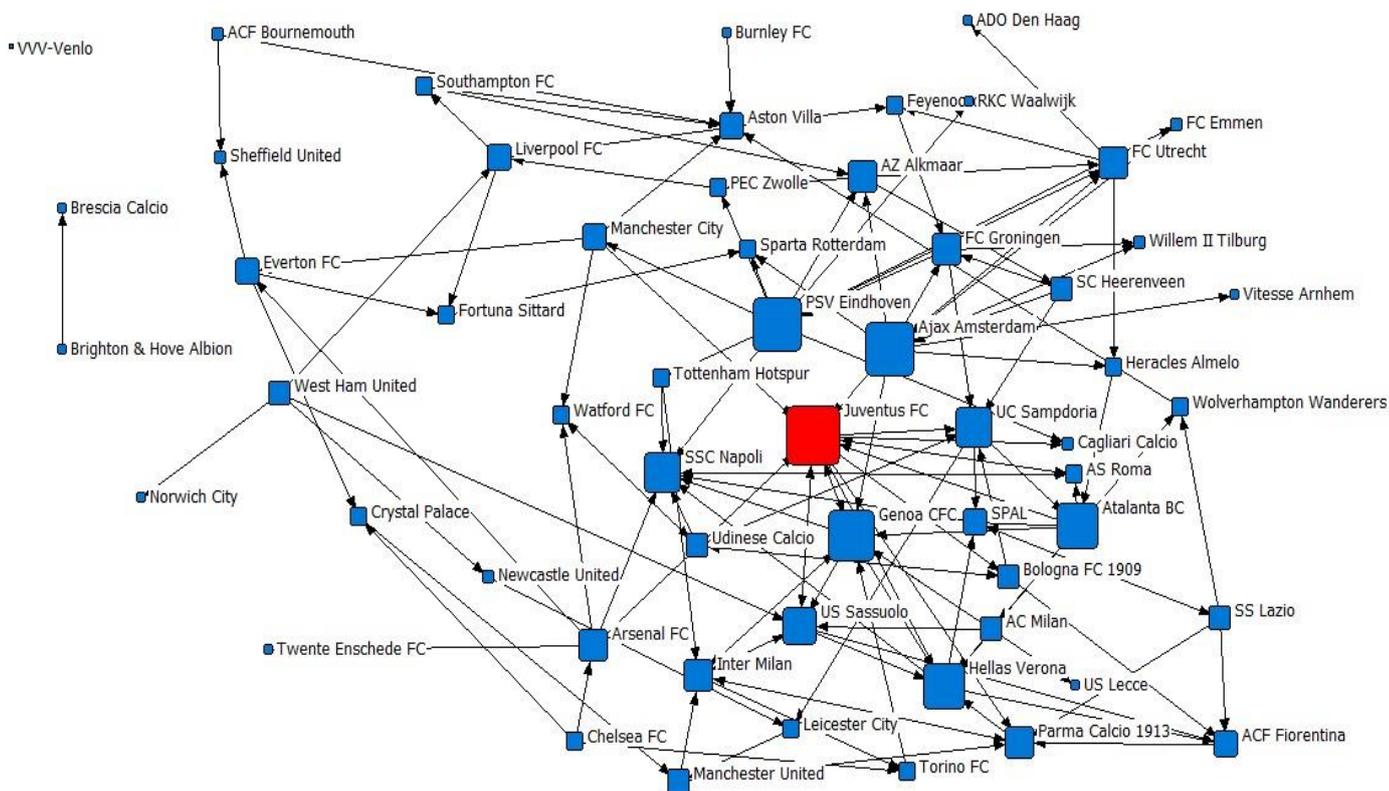


Figura 16 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per numero di trasferimenti relativi all’anno 2019-2020

Nella la finestra di mercato relativa al periodo 2020-2021 la composizione del network cambia notevolmente. Per prima cosa è importante sottolineare il primato di club più centrale sul mercato dell’Inter che così supera la Juventus. Quest’ultima, infatti, pur rimanendo attiva, si focalizza maggiormente nell’acquisto di giocatori provenienti da squadre spagnole e tedesche come, ad esempio, il Barcellona e il Bayern Monaco. Nonostante ciò, la novità più importante riguarda i team inglesi. Club come il Brighton, il Chelsea ed il Wolverhampton concentrano la propria attenzione sui talenti provenienti dal proprio campionato determinando quindi un aumento delle dimensioni dei loro quadrati.

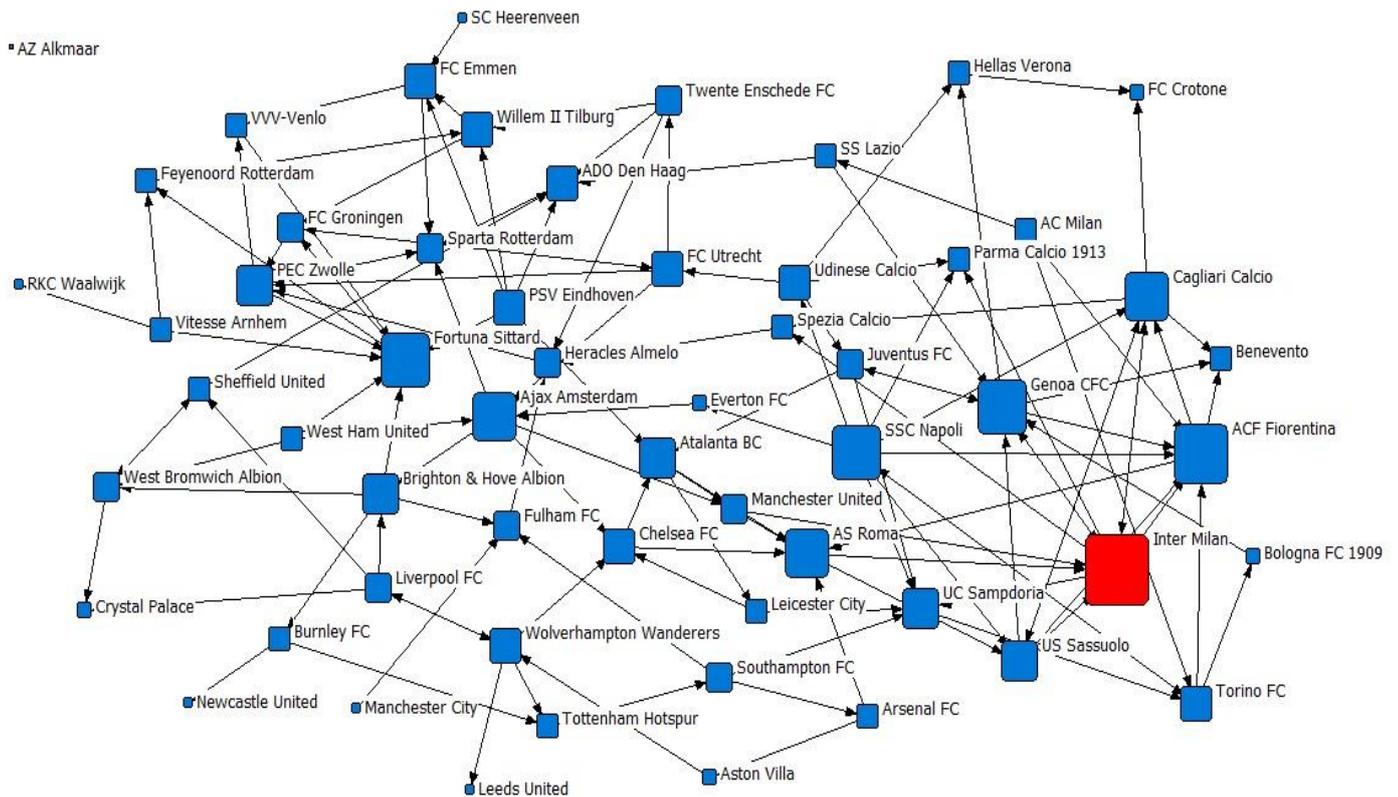


Figura 17 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per numero di trasferimenti relativi all’anno 2020-2021

Fino adesso tuttavia è stata considerata solamente la variabile legata al numero di trasferimenti. Se si dovesse invece determinare la centralità dei club basandosi sul valore dei trasferimenti, potrebbero emergere alcune differenze strutturali nel network.

A tal proposito, nella stagione 2018-2019, si può notare che, a differenza dell’anno precedente, quattro diversi club, Genoa, Roma, Sassuolo e Ajax, si trovano a contendere il titolo di squadra con il maggiore grado di centralità. Mentre i primi due sono stati molto attivi per i trasferimenti in entrata, con una spesa di poco meno di 50 milioni di euro, gli ultimi due sono stati fortemente centrali per via delle numerose cessioni realizzate a favore degli altri team.

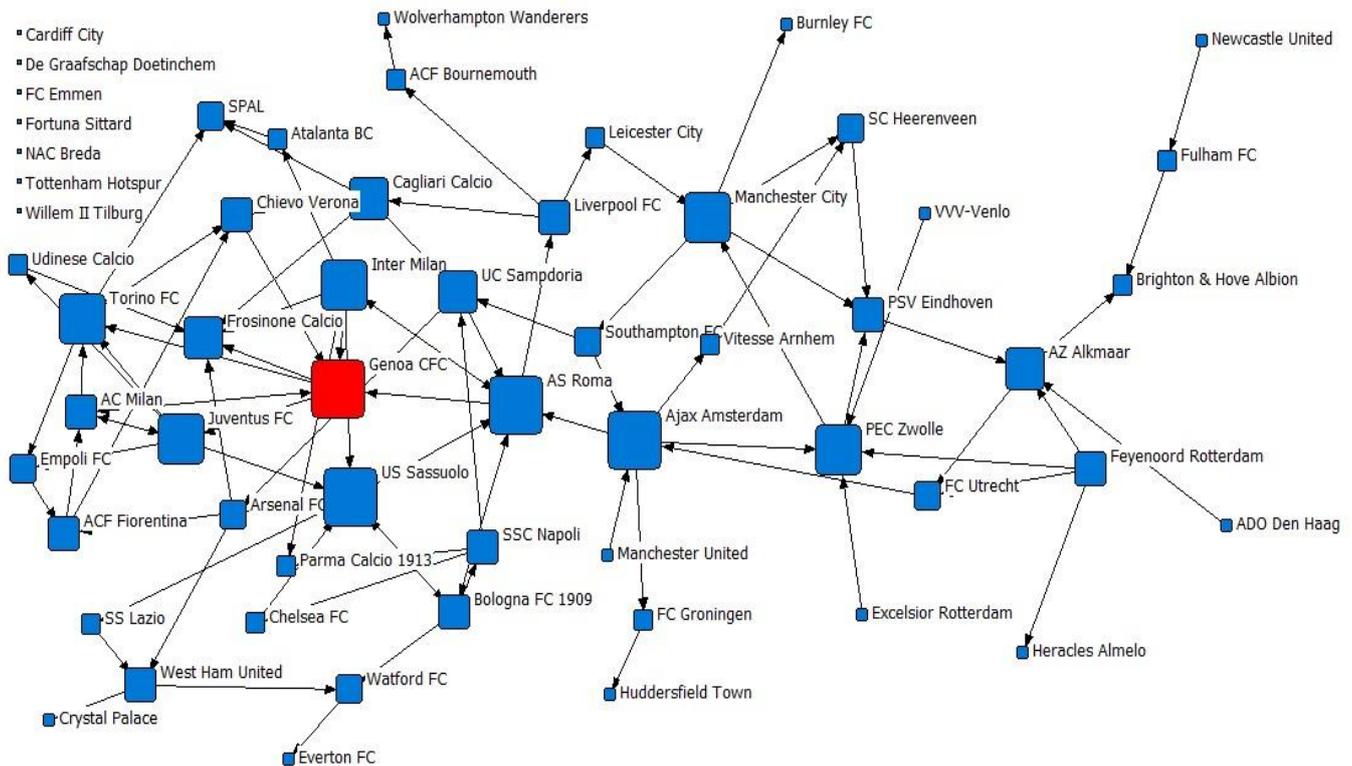


Figura 18 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all’anno 2018-2019

Per i due periodi successivi (2019-2020 e 2020-2021), la differenza più significativa riguarda il campionato olandese. Infatti, se i club provenienti dall’Olanda in termini di numero di trasferimenti ricoprono una posizione centrale all’interno della rete, ciò non accade quando si considera invece il valore ed il costo di quest’ultimi. È stato infatti notato che molti degli acquisti e delle cessioni in Olanda avvengono a parametro zero o a costi di mercato molto bassi (spesso inferiori al milione). Questo si deve probabilmente al fatto che tali club dispongono di risorse economiche limitate rispetto ad altri team stranieri. Ad esempio, è interessante notare che il Manchester City (squadra prima classificata in Premier League) sia capace di produrre un fatturato medio di 700 milioni di euro, mentre quello della Juventus ruoti intorno ai 400 milioni e infine quello dell’Ajax (il club più conosciuto in Olanda) arrivi solamente a 200 milioni. Ciò spiega anche il perché le squadre olandesi si concentrino nell’acquistare talenti giovanissimi a cifre relativamente basse, con l’obiettivo di rivenderli negli anni successivi a costi notevolmente più alti ottenendo importanti plusvalenze.

In sintesi, nonostante le già citate differenze, è evidente come esista comunque una correlazione significativa tra il numero di trasferimenti ed il loro valore.

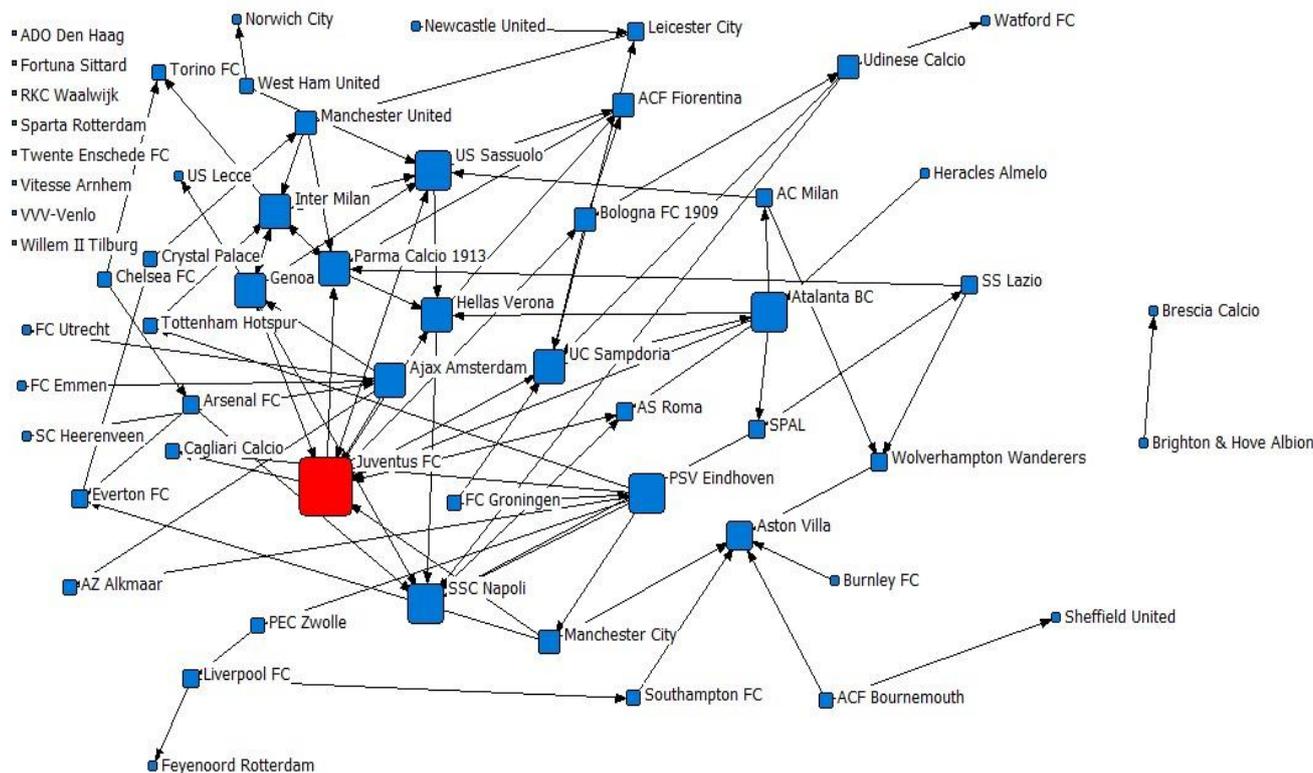


Figura 19 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all’anno 2019-2020

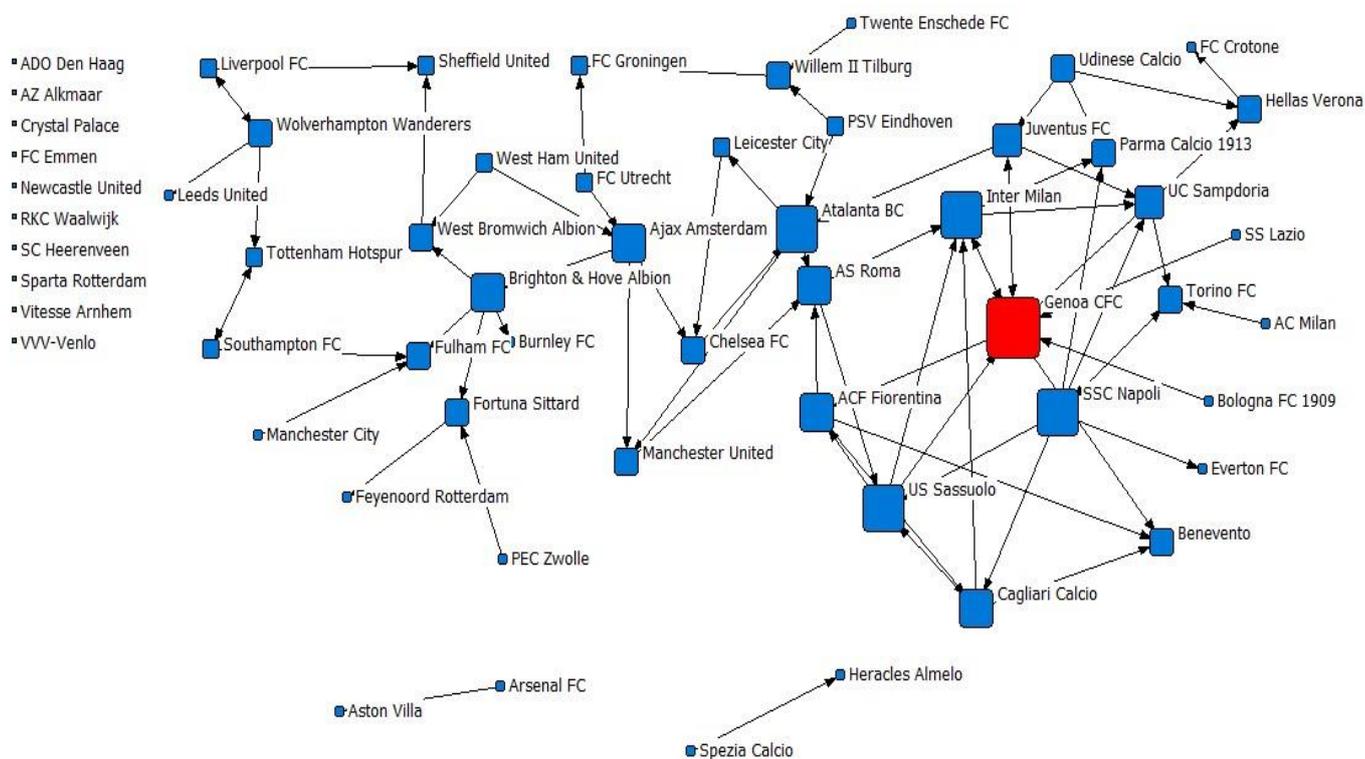


Figura 20 – Studio centralità del campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all’anno 2019-2020

Prima di concludere è ancora necessario verificare se una presenza molto attiva nel calciomercato porti conseguentemente i club ad ottenere risultati positivi sia dal punto di vista sportivo che economico.

Riguardo al primo aspetto, è stato osservato che nel corso degli anni il team con il più alto grado di centralità in termini di numerosità dei trasferimenti sia poi stato in grado di vincere il proprio campionato di riferimento. Ad esempio, nelle stagioni 2018-2019 e 2019-2020 l'Ajax e la Juventus conquistarono per due volte consecutive rispettivamente il campionato olandese e quello italiano, mentre nel campionato 2020-2021 l'Inter, club più attivo sul mercato in quell'anno, alzò il prestigioso trofeo nazionale. Tuttavia, è importante sottolineare che queste squadre erano già favorite per competere ad alti livelli avendo a disposizione le risorse e le possibilità necessarie per farlo. I club con un elevato prestigio hanno infatti la possibilità di acquistare un gran numero di giocatori professionisti di alto livello pronti per competere nei top campionati europei. Ad esempio, l'acquisto di giocatori come Cristiano Ronaldo e Leonardo Bonucci nella stagione 2018-2019 e Alvaro Morata nel periodo 2020-2021 ha consentito subito alla Juventus di raggiungere e mantenere un elevato livello di competitività sia in campo nazionale che europeo, grazie all'esperienza e alle abilità tecniche di questi campioni in grado di adattarsi con facilità e rapidità ai meccanismi del nuovo club.

Tuttavia, se al posto delle più rinomate società di calcio, fossero stati presi in considerazione team di medio-basso livello, si potrebbe osservare che un elevato scambio di giocatori durante un'unica finestra di mercato potrebbe, al contrario, talvolta influire negativamente sulle prestazioni e sui risultati sportivi di questi club. Un chiaro esempio è quello del Genoa Calcio, club molto attivo sul mercato durante le stagioni calcistiche qui analizzate. La squadra ligure ha collezionato nei campionati 2018-2019 e 2019-2020 due quartultimi posti e successivamente nel 2020-2021 è stata retrocessa in seconda divisione. Allo stesso modo la Fiorentina, club con un discreto grado di centralità nel periodo 2020-2021, si è classificata in quell'anno solamente al tredicesimo posto nonostante l'obiettivo principale fosse quello di raggiungere una posizione così da poter disputare le coppe europee. In entrambi i due casi, gli investimenti effettuati non hanno poi portato ai risultati desiderati. Ciò accade spesso perché squadre di più bassa classifica non dispongono di sufficienti risorse finanziarie per colmare la mancanza di giocatori in numerosi ruoli del campo. Di conseguenza, questi team sono obbligati a investire in giovani talenti ancora poco esperti e immaturi. Questa tipologia di investimenti comporta un certo rischio, in quanto nonostante il tempo che i giocatori hanno a disposizione per ambientarsi essi potrebbero non riuscirci del tutto ed essere ceduti in seguito. Un esempio è Manolo Portanova, promettente trequartista di 20 anni che, trasferitosi dalla Juventus al Genoa per 12 milioni di euro nel 2021, si rivelò un'estrema delusione e fu quindi poi ceduto all'inizio del 2023 alla Reggiana.

Spostandosi ora ad un'analisi di tipo economico è possibile affrontare due tematiche principali: il fatturato ed il valore del brand dei club. Per quanto riguarda il primo aspetto, è evidente che essere protagonisti nel mercato dei trasferimenti in uscita risulta vantaggioso per le varie squadre. Un club che vende molti giocatori a prezzi elevati incrementa evidentemente il proprio fatturato durante l'anno. In questo caso, si nota quindi una correlazione diretta fra gli effetti del calciomercato e il fatturato dei club. In relazione al secondo aspetto, la

partecipazione attiva sul mercato può favorire i club dal punto di vista sportivo, e il conseguente successo sportivo può a sua volta incrementare il valore del marchio, determinando quindi una correlazione indiretta fra calciomercato e valore del brand. Ad esempio, la Juventus ha visto crescere il proprio valore del 25% negli ultimi anni grazie ai continui successi in campionato e alla continua partecipazione a importanti competizioni europee come la Champions League. In opposto nel caso del Genoa, una delusione sportiva come la retrocessione nell'anno 2020-2021 ha comportato fluttuazioni negative del valore del brand. Venir declassati in una categoria inferiore come la Serie B può infatti diminuire la visibilità mediatica e il numero di spettatori influenzando così la percezione e l'attrattiva del marchio. Non a caso, proprio in quell'anno a causa di alcuni problemi economici, avvenne il cambio di proprietà a favore del fondo statunitense 777 Partners.

Successivamente si sono messi a confronto i risultati dei quattro differenti indicatori di centralità rappresentati dai quattro grafici di seguito.

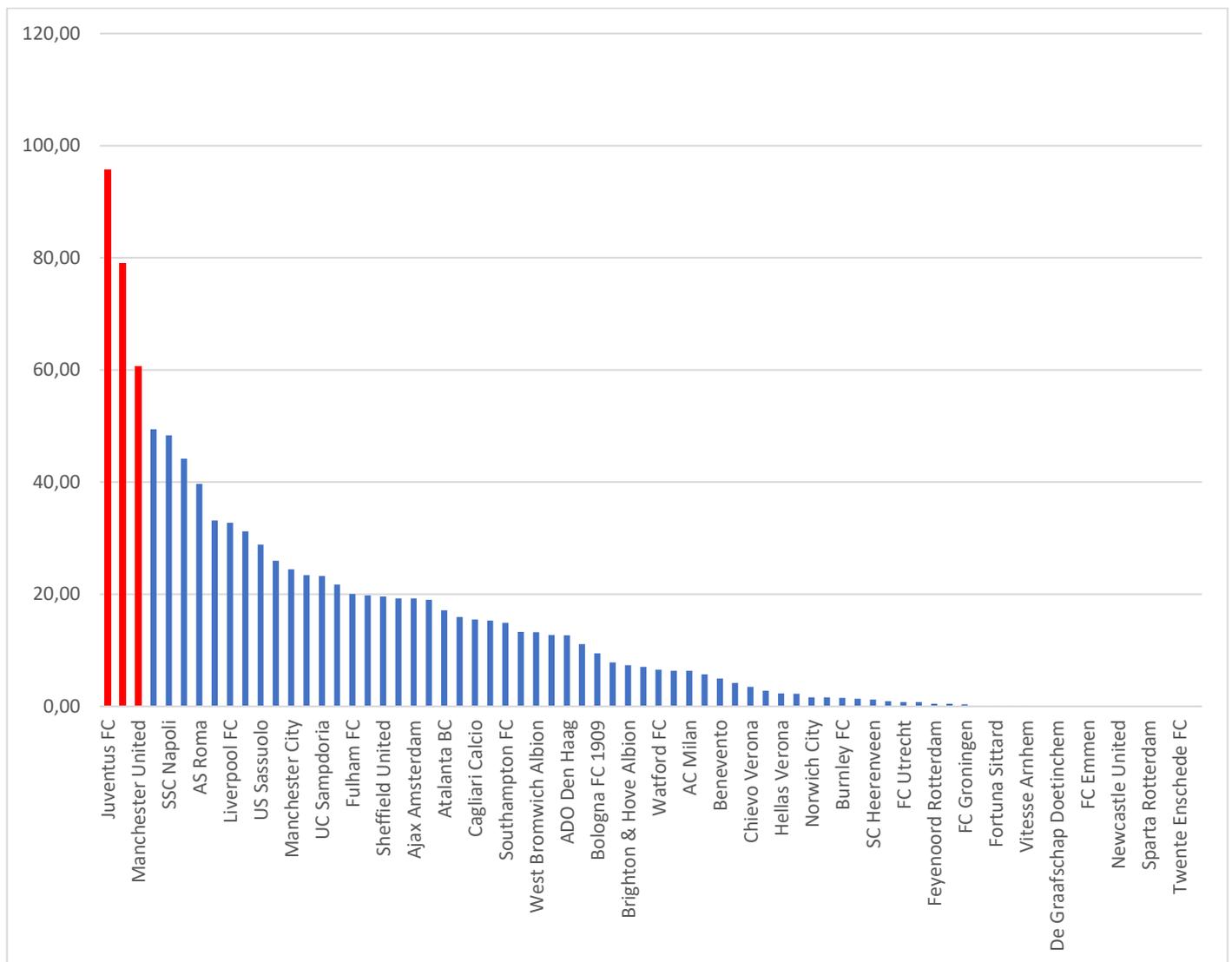


Figura 21 – Studio della *Degree Centrality* dei club provenienti dal campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all'anno 2018-2021

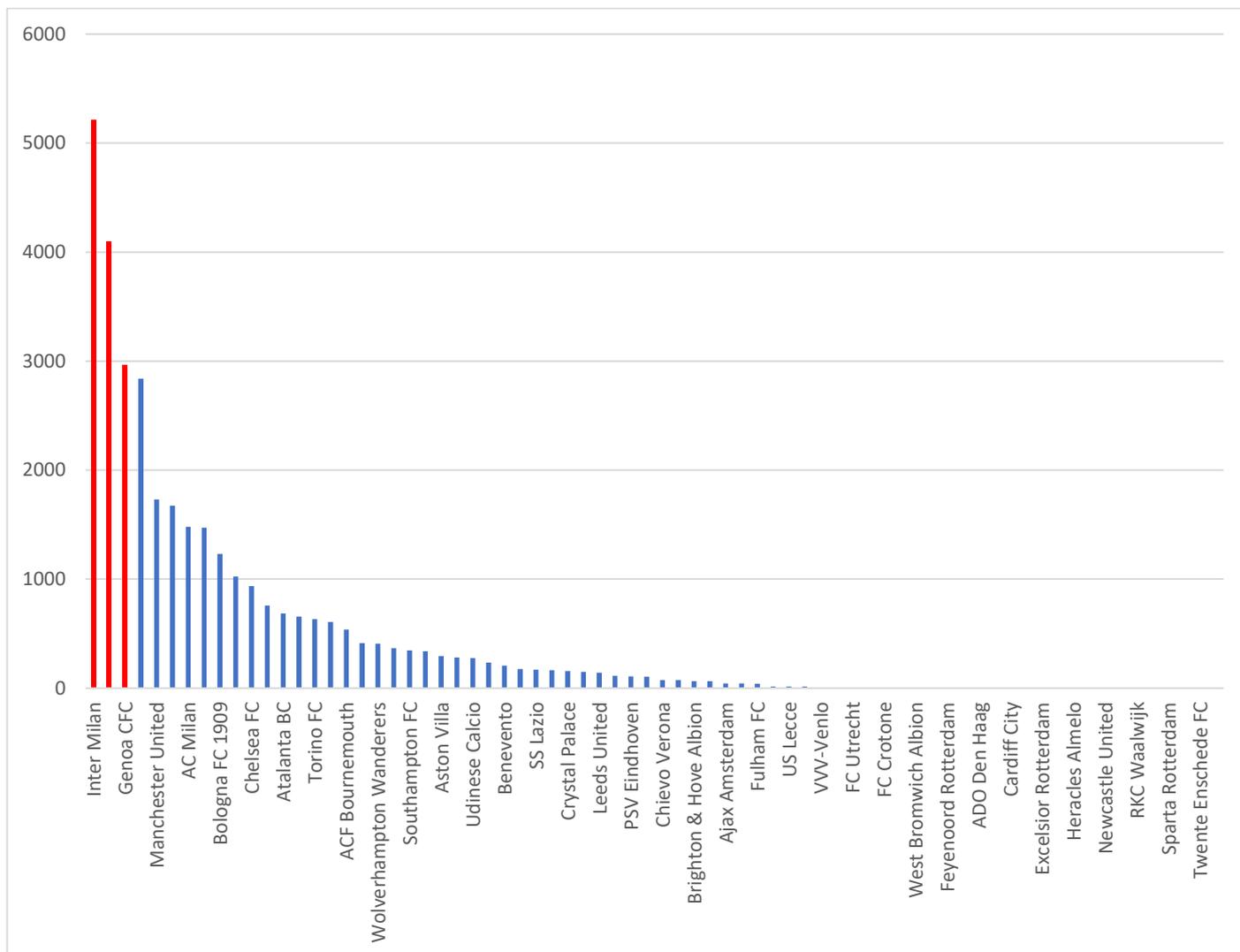


Figura 22 – Studio dell'*Eigenvector Centrality* dei club provenienti dal campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all'anno 2018-2021

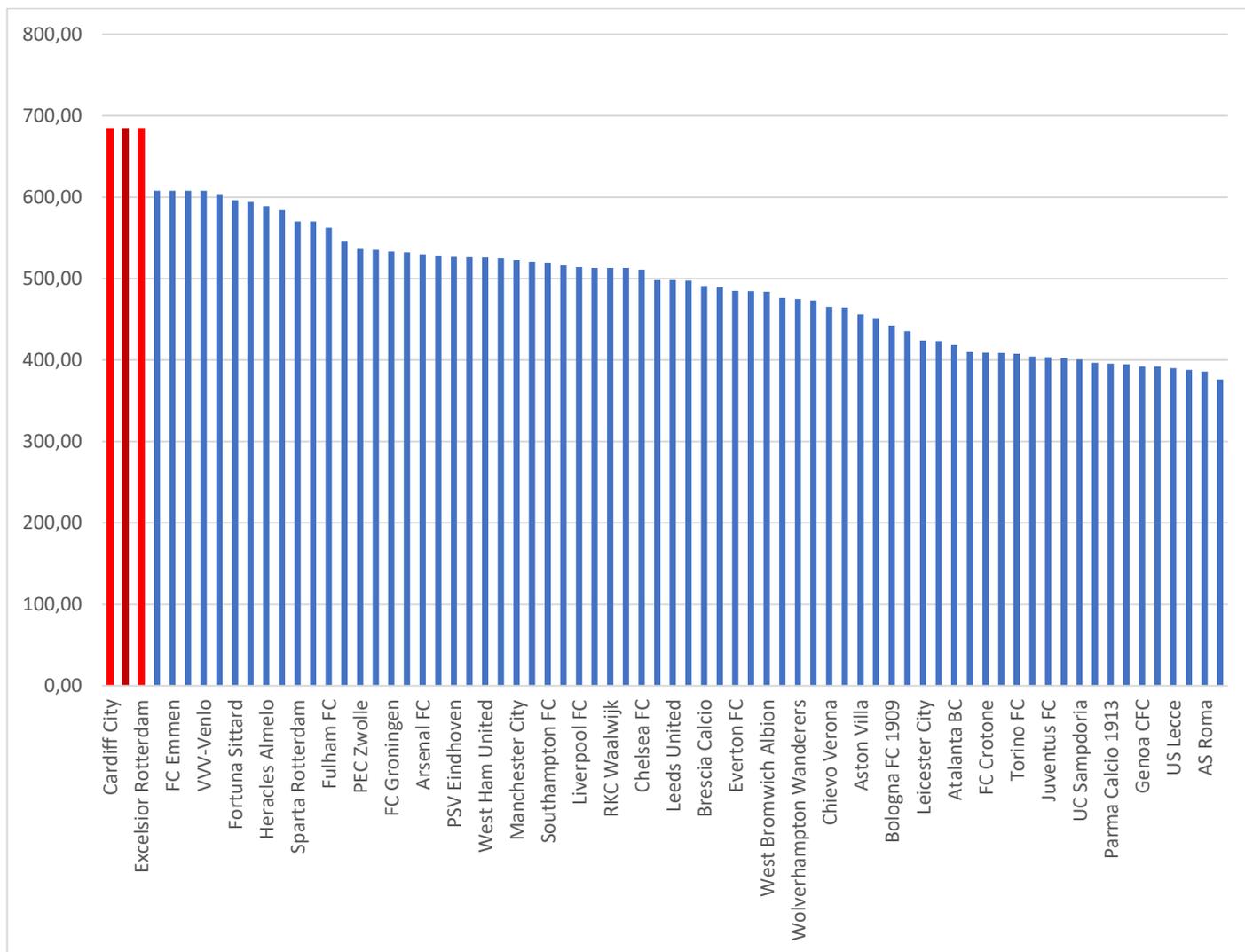


Figura 23 – Studio della *Closeness Centrality* dei club provenienti dal campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all'anno 2018-2021

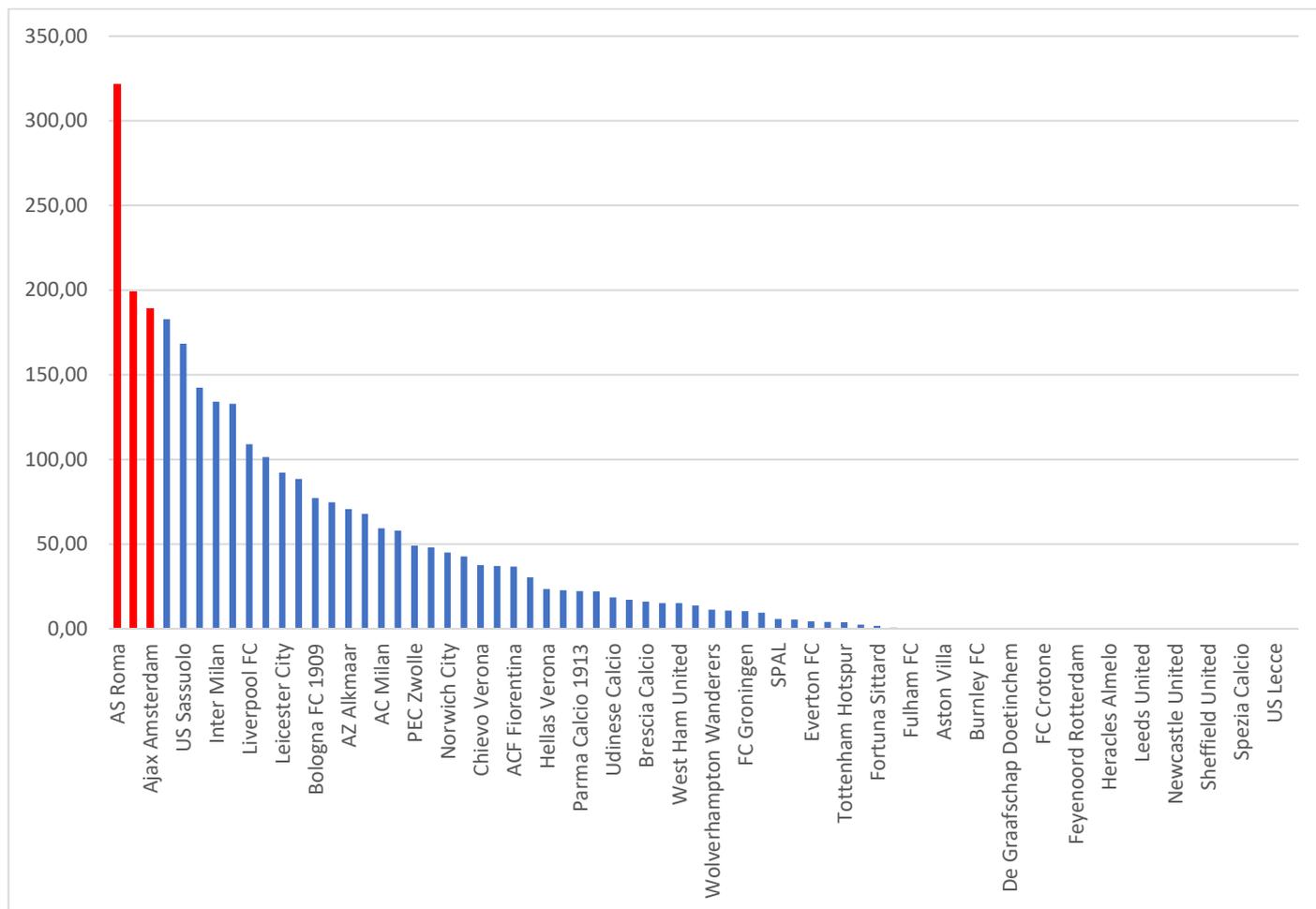


Figura 24 – Studio della *Betweenness Centrality* dei club provenienti dal campionato italiano, inglese, olandese per valore dei trasferimenti relativi all'anno 2018-2021

È subito evidente che i tre network costruiti con gli indicatori di *Degree*, *Eigenvector*, e *Betweenness Centrality* presentano una forte somiglianza strutturale. I club italiani sono quelli che mostrano il grado di centralità più elevato e nei grafici in questione Juventus, Inter e Roma occupano rispettivamente ognuna la prima posizione, seguiti a loro volta dai club inglesi di maggior prestigio come il Manchester United, il Liverpool e il Chelsea e per finire dai team olandesi.

Tuttavia, queste caratteristiche non sono presenti nell'eventuale network generato attraverso l'indicatore di *Closeness Centrality*, che mostrerebbe evidenti differenze rispetto ai precedenti indicatori, infatti nel grafico riportato nella fig. 23 i club olandesi di basso livello hanno un'importanza rilevante all'interno del network. A questo proposito è importante osservare che squadre come l'Excelsior, l'Emmen e il VVV-Venlo appaiono nella classifica dei club con il più alto grado di centralità di vicinanza rispettivamente seconde, terze e quarte.

Una possibile spiegazione per questo fenomeno potrebbe essere la facilità con cui tale tipologia di club vende i propri giocatori. Molto spesso le società olandesi di basso livello effettuano trasferimenti di giocatori in uscita a prezzi ampiamente accessibili sia per i club provenienti dal loro stesso campionato che per quelli esteri. Ciò è dettato dalla volontà dei giocatori provenienti da queste società di mettersi in gioco in un ambiente più competitivo e soddisfacente a livello economico. I club rivali sono quindi spinti ed attratti ad acquistare da queste società in forza di un rischio di investimento monetario particolarmente contenuto. La conseguenza è quindi un frequente scambio di giocatori, oltre che la creazione di connessioni strette e vicine fra questi tipi di club e tutti gli altri team.

Un ulteriore aspetto da affrontare circa la comparazione fra questi quattro indicatori riguarda invece la figura 24 relativa al parametro della *Betweenness Centrality*. Analizzando i quattro grafici precedenti, si osserva che solamente nella rappresentazione della centralità di intermediazione emerge una differenza così ampia fra il club con il valore più elevato di centralità e tutti gli altri. Nel caso della Roma, infatti, essa presenta un valore eccezionalmente superiore rispetto ai club al di sotto come l'Ajax, il Sassuolo e l'Inter.

Ciò è dovuto principalmente al fatto che la squadra romana ha effettuato più di un terzo dei propri trasferimenti durante i tre anni di riferimento con club provenienti dall'Inghilterra. Si ricordano qui Chris Smalling, trasferitosi dal Manchester United e Mohamed Salah passato al Liverpool, giocatori acquistati e venduti dal club che hanno, senza dubbio, garantito con la loro presenza performance sportive eccellenti. In questo scenario, la Roma può essere considerata come un ponte tra il campionato italiano e quello inglese, avendo accesso a una vasta quantità di informazioni sui giocatori provenienti da entrambi i paesi. La società si pone quindi come punto di riferimento per i club italiani e inglesi che desiderano scambiare giocatori ed ottenere informazioni sulle prestazioni e sulle caratteristiche di determinati atleti. Ad oggi, visti i buoni risultati e le ottime performance raggiunte, la Roma ha infatti contribuito fortemente ad una maggiore frequenza di scambi tra Serie A e Premier League, con squadre come la Juventus, il Milan e l'Inter interessate a giovani talenti provenienti dal campionato inglese e viceversa.

In conclusione, sono stati identificati quattro cluster differenti in base alla strategia di calciomercato adottata da ciascun club all'interno del campione preso in esame fino ad ora. Tale suddivisione è stata realizzata utilizzando sia i dati recuperati dai quattro indicatori di centralità basati sul costo/valore dei trasferimenti, sia attraverso un approfondito studio sulla tipologia dei giocatori acquistati dai club con i dati forniti da *Transfermarkt*.

- Primo Cluster: i club cercano di rimanere sempre competitivi sia a livello nazionale che internazionale e sono disposti a spendere cifre considerevoli, che possono variare tra i 50 e i 100 milioni di euro per ogni finestra di mercato. I team investono ingenti somme di denaro per acquistare giocatori di alto profilo provenienti da squadre di primo livello.
- Secondo Cluster: i club investono una somma compresa tra i 20 e i 50 milioni per migliorare la qualità della propria squadra mediante l'acquisto di giovani talentuosi che offrono un equilibrio adeguato tra prezzo e qualità.
- Terzo Cluster: le società tendono ad investire sul mercato circa 20 milioni di euro. Generalmente queste sono alla ricerca di giocatori con esperienza in grado di apportare valore al team, ma che potrebbero trovarsi in una fase calante della carriera o essere prossimi alla scadenza del contratto. Questi club cercano di effettuare tali investimenti per dare nuova linfa alla squadra.
- Quarto Cluster: sono quei club che si concentrano sulla scoperta di talenti nascosti e, di solito, spendono meno di 10 milioni di euro per i propri investimenti in entrata. Questa tipologia di squadre adotta una strategia a lungo termine, basata sull'acquisizione di giovani oppure di giocatori poco conosciuti a costi relativamente bassi, al fine di far crescere il loro valore nel tempo.

Qui di seguito è riportata la tabella con i suddetti cluster e i rispettivi club di appartenenza.

CLUSTER 1	Juventus FC Inter Milan AS Roma Manchester United SSC Napoli
CLUSTER 2	Chelsea FC Aston Villa AC Milan Genoa CFC Liverpool FC Everton FC US Sassuolo Bologna FC 1909 ACF Fiorentina Leicester City Manchester City UC Sampdoria Torino FC Ajax Amsterdam Fulham FC

	<p>Wolverhampton Wanderers Sheffield United</p>
CLUSTER 3	<p>Parma Calcio 1913 Tottenham Hotspur Atalanta BC SPAL Leeds United Cagliari Calcio Southampton FC West Bromwich Albion West Ham United Arsenal FC ACF Bournemouth</p>
CLUSTER 4	<p>SS Lazio Brighton & Hove Albion Udinese Calcio Watford FC PSV Eindhoven Benevento Crystal Palace Chievo Verona AZ Alkmaar Hellas Verona Huddersfield Town Brescia Calcio Burnley FC Empoli FC FC Crotone FC Utrecht PEC Zwolle Norwich City Feyenoord Rotterdam US Lecce FC Groningen Heracles Almelo ADO Den Haag Cardiff City De Graafschap Doetinchem Excelsior Rotterdam FC Emmen Fortuna Sittard Frosinone Calcio NAC Breda Newcastle United RKC Waalwijk SC Heerenveen Sparta Rotterdam Spezia Calcio Twente Enschede FC Vitesse Arnhem VVV-Venlo Willem II Tilburg</p>

Nonostante il campione di dati si concentri solamente sugli scambi di giocatori all'interno di tre campionati (italiano, inglese e olandese), si può dedurre chiaramente che il prestigio e la performance sportiva di un club, non sempre coincidano con l'entità degli investimenti effettuati e con la strategia adottata nel calciomercato.

A proposito del secondo cluster, si possono infatti individuare sia team di modeste dimensioni e limitati successi come il Sassuolo, il Genoa ed il Leicester City, che club di grande prestigio come il Chelsea, il Milan e il Manchester City. Tuttavia, la differenza risiede nel fatto che mentre i secondi si concentrano sull'acquisto di uno o due giocatori di livello internazionale offrendo loro stipendi elevati, i primi tendono invece ad acquistare più giocatori ma di livello inferiore dimostrando anche un'affinità strategica con quei club che appartengono a cluster inferiori. Ad esempio, mentre il Manchester City nella finestra di mercato 2018-2019, ha investito 50 milioni di euro per l'unico acquisto di Riyad Mahrez, il Sassuolo nello stesso periodo, ha comprato per lo stesso ammontare di denaro ben otto giocatori.

Nello stesso modo nel terzo cluster vengono compresi sorprendentemente club storici come Arsenal e Tottenham, che nonostante una spesa relativamente bassa sul mercato (inferiori ai 20 milioni), hanno sempre ottenuto in quegli anni notevoli risultati sportivi disputando costantemente le coppe europee (*Transfermarkt*).

Conclusioni

Al termine di questo lavoro di tesi si possono trarre le seguenti conclusioni sui temi affrontati.

Le riflessioni emerse nel primo capitolo hanno sottolineato come il calcio europeo sia diventato un mercato globale di notevoli dimensioni con un fatturato totale che ammonta a diversi miliardi di euro. I club professionistici hanno infatti ad oggi l'opportunità di sfruttare nuove strategie di marketing e di espansione economica in contesti internazionali, dovuti alla estrema popolarità di questo sport in tutto il mondo. Tuttavia, le crescenti prospettive di reddito, hanno fatto sì che fosse necessario rivedere il contesto istituzionale e organizzativo del mondo del calcio. La gestione delle società è diventata più complessa anche a causa di aspetti quali la presenza del Fair Play finanziario ideato dalla FIFA e l'imposizione di requisiti di licenza sempre più stringenti. Pertanto, sviluppare e adottare un modello di business efficace e innovativo è diventato per qualsiasi club di calcio uno dei fattori chiave nel creare valore e garantire una sopravvivenza di lungo termine. Aspetti come la gestione delle risorse finanziarie, lo sviluppo di strategie di trasferimento delle risorse, di marketing, e infine di comunicazione sono ad oggi determinanti per il successo sportivo ed economico di qualsiasi squadra. Un esempio di modello di business altamente innovativo è stato proprio quello adottato dalla squadra spagnola del Real Madrid, la quale attraverso una strategia multicanale è passata da avere un ricavo totale di 165,48 milioni di dollari nel 2001 ad uno di 331 milioni nel 2005.

È stato inoltre interessante osservare l'esistenza di cinque modelli strategici differenti che ogni club professionistico di calcio può adottare sul mercato dei trasferimenti: strategia del circolo del successo, di trasferimento, commerciale, di sinergia, *l'art pour l'art*. Ognuno di questi si basa sulla dicotomia tra successo sportivo ed economico. Esistono infatti alcune squadre che pongono maggiore attenzione alla propria condizione finanziaria (ad esempio i club belgi e portoghesi), altre si concentrano invece prettamente sul raggiungimento del successo sportivo (ad esempio Basilea, Manchester City e PSG) e infine altre ancora cercano di trovare un equilibrio tra i due obiettivi (ad esempio Barcellona e Real Madrid).

Nel secondo capitolo è stato illustrato il concetto per cui il successo del modello di business di un club professionistico dipende in gran parte dal tipo e dall'intensità delle relazioni che il team riesce a costruire con i diversi stakeholder. Giocatori, tifosi, sponsor, partner commerciali, autorità locali e organizzazioni rivali rivestono infatti un ruolo fondamentale per il mantenimento di un equilibrio economico di qualsiasi società di calcio. Al fine di ottenere il massimo beneficio sportivo e finanziario da ognuna di queste realtà, è fondamentale che i club adottino approcci e comportamenti "individualizzati", instaurando relazioni diverse e specifiche con ciascuno di questi soggetti. Ciò avviene in quanto ogni tipologia di stakeholder nutre nei confronti dei club interessi differenti. Ad esempio, da un lato i media sentono principalmente esigenze di natura commerciale e professionale verso le differenti società di calcio. Attraverso interviste, programmi televisivi e

articoli, questi cercano infatti di coinvolgere il pubblico e creare interessamento attorno ai club. Dall'altro, soggetti come i tifosi sono invece alla ricerca di un legame emozionale con la squadra interessandosi principalmente al successo sportivo del proprio club e impegnandosi a sostenerlo in ogni occasione. Inoltre, molto spesso, la maggior parte dei sostenitori desidera essere coinvolta nell'intero processo decisionale del team confrontandosi con la società.

La parte conclusiva di questo secondo capitolo ha sottolineato invece l'importanza ed il ruolo cruciale che la reputazione, la rivalità, la fiducia e la coesione svolgono nel determinare il successo sia sportivo che economico dei club di calcio. Ad esempio, una reputazione positiva e una buona immagine consolida la fiducia dei tifosi e degli sponsor, mentre al contrario, una negativa potrebbe allontanare tali figure causando danni economici e finanziari a volte irreparabili per la società. Inoltre, una rivalità sana ed efficace con altri team può da un lato aumentare la produzione e l'interesse verso i propri prodotti di merchandising, e dall'altro, incrementare la probabilità che i tifosi assistano alle partite dal vivo contro le squadre più rivali.

Nel capitolo finale, l'attenzione è stata centrata sull'impatto del calciomercato sui diversi club in base al grado di centralità di ognuno.

Più precisamente è emerso che i team di bassa classifica ma altamente centrali nel calciomercato (come, ad esempio, Genoa e Sassuolo) hanno una maggiore probabilità di subire conseguenze negative rispetto ai club di livello più alto (Juventus e Inter), sia da un punto di vista sportivo che economico.

Riguardo al primo aspetto, le società di calcio di grosse dimensioni e con un elevato prestigio hanno infatti la possibilità di acquistare un gran numero di giocatori professionisti di alto livello, pronti a competere nei top campionati europei e capaci di adattarsi con facilità e rapidità ai meccanismi del nuovo club. I team più "modesti" si trovano invece molto spesso nella situazione di dover investire in giovani talenti inesperti e non ancora completamente sviluppati, in quanto non hanno le risorse economiche necessarie per acquistare numerosi giocatori già all'apice della loro forma. Alcuni di questi potrebbero quindi non sempre riuscire ad esprimere il loro massimo potenziale finendo poi per essere ceduti negli anni successivi poiché non in grado di competere in campionati altamente competitivi come, ad esempio, la Serie A e la Premier League

Per quel che riguarda l'aspetto economico, si osserva che che il successo finanziario può dipendere direttamente dai risultati sportivi. Ad esempio, la Juventus ha visto crescere il valore del proprio brand del 25% negli ultimi anni grazie ai continui successi in campionato e alla continua partecipazione a importanti competizioni europee come la Champions League. Caso opposto quello del Genoa, la cui retrocessione nell'anno 2020-2021 ha comportato fluttuazioni negative del suo marchio. Essere declassati in una categoria inferiore come la Serie B può infatti diminuire la visibilità mediatica e il numero di spettatori influenzando così la percezione e l'attrattività del brand.

Con riferimento alle diverse strategie di mercato adottate dalle differenti società di calcio, nella parte conclusiva del capitolo, sono stati invece realizzati dei *cluster* all'interno dei quali sono state inserite squadre di diverso livello e prestigio e dal cui studio è stato possibile osservare che l'importanza e la performance sportiva di un club non sempre coincidono con l'entità degli investimenti effettuati e con la strategia adottata nel calciomercato.

Un esempio in proposito è il secondo cluster in cui si possono individuare sia team di modeste dimensioni e limitati successi come il Sassuolo, il Genoa ed il Leicester City, che club di grande prestigio come il Chelsea, il Milan e il Manchester City. Tuttavia, la differenza risiede nel fatto che mentre i secondi si concentrano sull'acquisto di uno o due giocatori di livello internazionale offrendo loro stipendi elevati, i primi tendono invece ad acquistare più giocatori ma di livello inferiore dimostrando anche un'affinità strategica con quei club che appartengono a cluster inferiori (di terzo e quarto livello).

Bibliografia

Andras, K., Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *Corvinus Research Archive*, 9(1), 67-71.

https://www.researchgate.net/publication/286512217_New_business_strategies_Of_football_clubs

Argan, M., Ozgen, C., Kaya, S., Tufanov, I. (2019). Influence of Team-Based Trust and Team Identification on Behavioral Loyalty: A Study of Soccer Fans. *Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 24(4), 200-203, 207-209.

https://www.researchgate.net/publication/336304904_Influence_of_Team-Based_Trust_and_Team_Identification_on_Behavioral_Loyalty_A_Study_of_Soccer_Fans_Takim_Temelli_Guven_ve_Takim_Kimliginin_Davranis_Sadakati_Uzerine_Etkisi_Futbol_Taraftarlari_Calismas/references

Aversa, P., Furnari, S., Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005–2013. *Oxford University Press*, 24(3), 655-667. <https://doi.org/10.1093/icc/dtv012>

Borgatti, S. P., Everett, M. G., Johnson, J. C. (2018). *Analyzing Social Networks* (Vol. 2). SAGE

Buck, C., Ifland S. (2022): Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football club, *European Sport Management Quarterly*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>

Callejo, M. B., Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Wiley InterScience*, 51-61. <https://doi.org/10.1002/joe.20121>

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheleer, J. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 181-184. <https://www.dcuci.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid121777.pdf>

Cherubini, S. (2004). La complessità dello Sport Management: da monobusiness a multibusiness. *Symphonia Emerging issues in Management*, 2(1), 35-56. <https://it.readkong.com/page/la-complessita-dello-sport-management-da-monobusiness-a-8070549>

Conrad, M. (2010). *The business of Sports: A Handbook for Journalist* (Vol. 2). Routledge.

Da Silva, C.M., Trikman, P. (2014). Business model: What It Is and What Is Not. *International Journal of Strategic Management*, 47(1), 379-382.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

De Toni, A. F., Nonino, F. (2009). La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali. *SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE*, 234(1), 39-40.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E53_OK_De_Toni_Nonino_-_La_misura_del_capitale_sociale_organizzativo_-_S_O-09.pdf

Dolles, H., Soderman, S. (2013). The network of value captures in football club management: a framework to develop and analyse competitive advantage in professional team sports. *Handbook of Research on Sport and Business*, 380-385.

https://www.academia.edu/25909876/The_network_of_value_captures_in_football_club_management_a_framework_to_develop_and_analyse_competitive_advantage_in_professional_team_sports

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* (Vol. 1). Harper & Row.

Erasmus + Programme of the European Union. (2020). Business Model Compendium.

Ferenc, P., Kubina., M., Zrakova, D. (2018). Reputation in the field of sport. *Conference: QUAERE 2018*, 199-200.

[\(PDF\) REPUTATION IN FIELD OF SPORT \(researchgate.net\)](#)

Garcia Navas, B. O., Donate Manzanares, M. J., Guadamillas Gomez, F. (2019). Social capital as a theoretical approach in Strategic Management. *Universita de Castilla La Mancha*, 19(2), 139-151.

<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/21333>

Harvard, T. C. (2018). Rivalry in Business What Can Managers Learn from the Sport Setting?. *Graziadio Business Review*, 21(2), 4-10.

https://www.researchgate.net/publication/328900458_Rivalry_in_Business_What_Can_Managers_Learn_from_the_Sport_Setting

Harvard, T.C. (2017). Understanding the Marketing Implications of Sport Rivalry: What We Know and Where We Are Headed. *Sport Marketing Quarterly*, 26(4), 199-201.

<https://scholarworks.calstate.edu/downloads/rr1722908>

Havard, T. C. (2020). *Rivalry in Sport: Understanding Fan Behavior and Organizations* (Vol.1). Palgrave Macmillan Cham.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport Management Principles and Applications* (Vol. 4). Routledge.

Investopedia. (2021). Business Model vs. Strategy: What's the Difference?

Jang, E. W., Ko, J. Y., Chan-Olmsted, M. S. (2015). Spectator-based sports team reputation: scale development and validation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(3), 56-59.

<http://dx.doi.org/10.1108/IJSMS-16-03-2015-B005>

Jones, K (2001). Trust in Sport. *Journal of the philosophy of sport*, 96.

<https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/00948705.2001.9714603>

Jozefowicz, B. (2020). Trust spectrum within sports team: Empirical evidence from professional basketball teams. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1144-1145, 1147-1148.

<http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2020.s2159>

Luo, Yu., Zhang, Junlong. (2017). Degree Centrality, Betweenness Centrality, and Closeness Centrality in Social Network. *Atlantis Press*, 132(1), 300-303.

<https://doi.org/10.2991/msam-17.2017.68>

Manoli, A. E. (2016). Media Relations in English Football Clubs. *Routledge*, 8-10, 15-22.

[\(PDF\) Media Relations in English Football Clubs \(researchgate.net\)](#)

Mourao, P. (2017). *The Economics of Motorsports The Case of Formula One* (Vol. 1). Palgrave MacMillan.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 256-262.

<http://dx.doi.org/10.2307/259373>

Oliveira J. F. (2013). The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 212-216.

<https://www.scielo.br/j/ram/a/VFjqwZH7svxyTK4CHc5X9Fd/?format=pdf&lang=en>

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Pescosolido, A. T. (2012). Cohesion and sports teams: A review. *Small Group Research* (Sage), 43(6), 750-754.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1046496412465020>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Vol. 1). Simon and Schuster.

Szorytka, K. (2021). Coopetition in network football clubs. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(5), 3121-3122, 3125-3126.

<https://efsupit.ro/images/stories/octombrie2021/Art%20415.pdf>

Tiscini, R., Dello Strologo, A. (2016). What drives the value of football clubs: an approach based on private and socio-emotional benefits. *Corporate Ownership & Control*, 14(1-4), 674-675.

<https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art14>

Sitografia

<https://www.pwc.com/gx/en/research-insights.html>

<https://www.transfermarkt.it/>