



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Economia e gestione delle imprese

L'USO DEL BUSINESS MODEL NEL CALCIO

Prof.ssa Maria Isabella Leone

RELATORE

Luca Daniele

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Capitolo 1. La gestione delle società calcistiche come imprese	6
1.1 Il passaggio da associazione senza scopo di lucro a imprese con obiettivi	6
1.2 Le società calcistiche come brand	11
1.3 Modelli di governance	17
1.3.1. <i>Club azionariato popolare</i>	18
1.3.2 <i>Club quotati in borsa</i>	20
1.3.3 <i>Club gestiti da privati</i>	22
Capitolo 2. Il modello di business delle società calcistiche	25
2.1 Una definizione di business model e di strategia	25
2.2 Le componenti di un business model	28
2.3 Il vantaggio competitivo nel calcio	40
Capitolo 3. Le combinazioni ottimali tra business model e governance	43
3.1 La governance come leva strategica	43
3.2 La relazione tra governance e business model nei modelli osservati	46
3.3 Combinazioni ottimali di governance e business model dei casi trattati	50
3.4 L'influenza della governance sui diversi business model	53
3.4.1 <i>Business model: azionariato popolare</i>	54
3.4.2 <i>Business model: quotati in borsa</i>	57
3.4.3 <i>Business model: proprietari privati</i>	60
3.5 Conclusioni capitolo	63
Capitolo 4. All'interno dei club	65
4.1 Introduzione ai club che hanno sfruttato vantaggiosamente il business model	65
4.2 Rasenballsport Leipzig	69
4.3 Manchester City	76
4.4 Confronto tra modelli	84
Bibliografia	88
Sitografia	90

Introduzione

Il calcio è da anni lo sport più seguito al mondo; nato come semplice passatempo e attività ludica, si è progressivamente trasformato in un fenomeno economico e sociale di rilievo globale, richiedendo ai club calcistici un profondo cambiamento organizzativo e strategico. Il passaggio da associazioni sportive senza scopo di lucro a vere e proprie imprese con finalità economiche ha determinato la necessità di adottare modelli di gestione più strutturati, trasparenti e capaci di affrontare sfide crescenti imposte da un mercato sempre più globalizzato e competitivo; dunque, l'individuazione del modello di governance e del relativo business model più efficace rappresenta un tema cruciale, oggetto di questa ricerca.

La tesi è strutturata in quattro capitoli: affronta inizialmente una revisione generale della letteratura sul fenomeno delle società calcistiche come imprese, sottolineando il contesto storico e regolamentare che ha trasformato questo settore negli anni, andando ad analizzare tutti i più grandi eventi che ne hanno determinato la crescita e lo sviluppo. Nel secondo capitolo, si continua con un approfondimento del tema centrale del progetto, ovvero il *Business Model*, analizzando la sua struttura ed evoluzione, per poterci poi collegare al suo utilizzo in un contesto aziendale, ma comunque incentrato sullo sport.

Nel terzo capitolo, si procede con un approfondimento specifico sulla relazione tra governance e modelli di business nel settore calcistico, focalizzandoci sulla seguente domanda di ricerca: "Quale modello di business consente a un'impresa calcistica di ottimizzare i propri ritorni economici tenendo conto delle sfide e delle opportunità offerte dall'attuale contesto di mercato?". Questa analisi comparativa consente di evidenziare chiaramente i punti di forza e le criticità di ciascun modello, per poter trovare la soluzione ottimale al nostro quesito.

Infine, il quarto capitolo rappresenta una fase di ricerca personale, dove a seguito delle considerazioni del capitolo precedente, vengono analizzati due club che rispecchiano il modello ottimale per una massimizzazione dei ritorni economici.

L'obiettivo finale della mia ricerca è evidenziare come il calcio moderno vada oltre la semplice dimensione sportiva, mostrando come dietro ogni squadra ci siano complesse

strutture organizzative e societarie che operano secondo precise logiche di business. Proprio per questo motivo, si approfondisce quale sia il modello di business più efficace per consentire alle imprese calcistiche di massimizzare i propri ritorni economici, affrontando al meglio le sfide e sfruttando le opportunità offerte dall'attuale contesto di mercato.

Capitolo 1. La gestione delle società calcistiche come imprese

1.1 Il passaggio da associazione senza scopo di lucro a imprese con obiettivi

Il calcio è nato come attività ludica, riuscendo ad imporsi nel tempo, grazie alla semplicità delle sue regole, come un vero e proprio sport. Il calcio è diventato un'attività organizzata grazie alla nascita di un'organizzazione ufficiale, ovvero la prima federazione calcistica della storia, la “*Football Association*” nata il 26 ottobre del 1863 e che organizzò nel 1888 il primo campionato inglese.

I primi club calcistici nascono intorno alla metà del diciannovesimo secolo; il primo, nonché, il più antico è lo “*Sheffield FC*” che nasce il 24 ottobre del 1857¹ da *Nathaniel Creswick* e *William Prest*. Ci sono tanti fattori che rendono questo club storico speciale per tutti gli appassionati di calcio, in primo luogo, la sua insolita prima sede, che era una serra situata sulla East Bank Road e messa a disposizione dal padre del primo presidente del club Frederic Ward. I primi incontri vedono protagonisti gli stessi membri del club che si dividevano in squadre in base alle professioni o in base all'ordine alfabetico dei loro cognomi. I due fondatori del club nel 1859 si impegnano a stilare delle regole e a metterle per iscritto, ad oggi ancora riconosciute come le *Sheffield Rules* e utilizzate nei campi di calcio, come ad esempio la regola del fuorigioco, dei calci d'angolo e dei calci di punizione. L'articolo di Simone Pace, ci racconta più nel dettaglio quelle che per il club sono ricordate vere e proprie date storiche, per esempio, la data del 6 dicembre del 1860, è ricordata come fondamentale per lo *Sheffield FC*, in quanto si gioca la prima partita contro un altro club, l'*Hallam FC*, che segnerà l'inizio di una rivalità che passerà alla storia come il primo derby locale di sempre, aggiudicato dallo Sheffield per 2–0; inoltre, in questo match viene stabilito il tempo di gioco di 90 minuti, ancora usato. Da quel giorno le squadre si affrontano ogni anno organizzando una sfida amichevole².

¹ <https://www.bbc.com/news/uk-england-south-yorkshire-33652588>

² https://www.eurosport.it/calcio/premier-league/2019-2020/lo-sheffield-fc-compie-162-anni-10-curiosita-sul-club-piu-antico-del-mondo_sto7510632/story.shtml



Figura 1: La prima partita dello Sheffield FC fuori la contea, Sky Sport, 1866

In quegli anni, il calcio si diffuse rapidamente in tutta l'Europa, raggiungendo anche l'Italia. Qui nel 1893 nacque la prima società il Genoa Cricket and Athletic Club, che nel 1899 cambiò il proprio nome, diventando Genoa Cricket and Football Club. Dopo il Genoa ne seguirono molti altri, come la Società Sportiva Udinese nel 1896, lo Sport Club Juventus nel 1897, il Milan Cricket and Football Club nel 1899, la Società Sportiva Lazio nel 1900, e nel 1898 nacque anche la Federazione Italiana del Football, che nello stesso anno organizzò il primo campionato italiano. Come lo Sheffield, molti club calcistici nacquero come “associazioni” formate da membri appassionati di calcio, e caratterizzate da un modello di *governance* di tipo associativo. L'autore Manni, nella sua opera “Le società calcistiche”, ci racconta come queste associazioni consentivano la pratica atletico-agonistica dei propri tesserati. Le prime società calcistiche possono essere considerate forme primitive di associazioni mutualistiche, perché le loro esigenze economiche si limitavano alla copertura dei costi di gestione (Manni, 1991). Il primo grande cambiamento è avvenuto con la rivoluzione industriale, in quanto in quel periodo si è verificato un aumento del reddito, del tempo libero della classe operaia, e al contempo si è verificata una crescita dello sport in tutto il paese che ha fatto sviluppare ulteriormente il calcio e le sue società. Verso la fine dell'Ottocento, cresce l'esigenza di retribuire i

giocatori per il loro impegno, dando così origine al calcio professionistico, considerato un passaggio chiave dello sport, visto l'aumento delle entrate e anche per tutelare al meglio i club, visto che alcuni di essi avevano iniziato a pagare i giocatori senza dichiararlo, per poterli trattenere nella squadra. Dopo questi cambiamenti, nel 1855 in Inghilterra, viene ufficialmente legalizzato il professionismo e nel 1898 viene anche creata la prima organizzazione sindacale, l'Unione dei giocatori britannici che tutelava tutti i diritti dei calciatori³. Secondo l'Enciclopedia Treccani⁴, il 21 maggio del 1904 viene istituita la F.I.F.A., che è l'acronimo dal francese di *Fédération Internationale de Football Association*, (Federazione internazionale di calcio) ed è la federazione internazionale che governa gli sport e le attività relative al calcio, come il calcio a 5, e il beach soccer. La federazione, cresciuta sempre più, si occupa dell'organizzazione di tutte le manifestazioni intercontinentali degli sport precedentemente citati nel testo. La più celebre è sicuramente il Campionato Mondiale di Calcio che si svolge ogni quattro anni ed attira milioni di persone. Altra organizzazione fondamentale nella regolamentazione del calcio e delle sue società è stata la U.E.F.A., acronimo di *Union of European Football Associations*. La U.E.F.A. è l'organo di governo del calcio europeo, e si definisce come un'associazione di associazioni, una democrazia rappresentativa, che comprende ben 55 federazioni calcistiche in Europa. I suoi obiettivi sono: gestire tutte le questioni relative al calcio europeo, ma anche promuovere il calcio con uno spirito di unità, solidarietà, pace, intesa e fair play, senza discriminazioni politiche, razziali, religiose, di genere o di altro tipo, per salvaguardare i valori del calcio europeo, promuovere e proteggere gli standard etici e il buon governo del calcio europeo, mantenere i rapporti con tutti i portatori di interesse coinvolti e sostenere e salvaguardare le federazioni affiliate per il benessere generale del calcio continentale⁵. Un'ulteriore evoluzione avviene nel dopoguerra tra il 1950/60 grazie all'avvento della televisione e un ulteriore aumento del reddito, fattori che trasformano definitivamente il calcio in un vero e proprio spettacolo accessibile ad un ampio pubblico e questo lo possiamo constatare con la nascita di una delle competizioni ancora oggi più seguite; infatti, nel 1955 nasce la *European Cup* (oggi conosciuta come *Champions League*) che permetteva alle migliori squadre di Europa di

³ <https://www.romanzocalcistico.com/2022/12/01/storie-daltri-tempi-genesi-del-calcio-professionistico/>

⁴ <https://www.treccani.it/enciclopedia/fifa/>

⁵ <https://it.uefa.com/news-media/news/024d-0f8e6724ec2e-53d1d28fe90b-1000--che-cosa/>

affrontarsi tra loro in base alle posizioni in classifica nei loro rispettivi campionati. Negli anni 70' e 80' molti club iniziano a comprendere che per una maggiore crescita delle loro società è necessario incrementare le proprie capacità di marketing e di gestione aziendale, per poter sviluppare economicamente visto la grande popolarità e visibilità dello sport, ad esempio, il Real Madrid e il Manchester United iniziano a sfruttare la loro popolarità per attrarre sponsor e investimenti. Successivamente negli anni 90, il calcio si trasforma in un vero e proprio fenomeno mondiale, grazie a due eventi: la trasmissione delle partite in diretta televisiva, che permette a molti club di generare elevate entrate attraverso i diritti televisivi e la creazione della *Premier League*, campionato nazionale inglese, che nel 1992 centralizzò i diritti televisivi per massimizzare i ricavi⁶. L'accordo iniziale con la piattaforma televisiva "Sky Sports", del valore di 304 milioni di sterline per cinque anni, cambiò radicalmente le dinamiche finanziarie del calcio, in quanto questi fondi vennero utilizzati dalle squadre per incrementare le proprie infrastrutture come gli stadi o le accademie giovanili. Un ulteriore tassello che ha permesso la trasformazione dei club in vere e proprie imprese è sicuramente la decisione di quotarsi in borsa; questo ha permesso ai club di accedere a capitali importanti ma ha anche introdotto nuove sfide come la gestione delle aspettative e la sostenibilità economica. Uno dei primi club a quotarsi in borsa è stato il "Tottenham Hotspur" nel 1983, allora guidato dal visionario presidente Irving Scholar, uno dei principali sostenitori della finanziarizzazione del mondo del calcio. Marco Battistone, nel suo articolo su "Il Bollettino", spiega che l'obiettivo del club, era quello di raccogliere denaro per poter modernizzare lo stadio e garantire stabilità finanziaria⁷. Ma quando possiamo affermare, che le società che erano mirate a promuovere lo sport il benessere e la salute stavano diventando vere e proprie imprese? Ci sono due momenti storici che segnano questo cambiamento: la delibera della F.I.G.C. e la sentenza Bosman. Nel libro "Il diritto del lavoro sportivo", l'autore M. Spadafora ci illustra come la delibera della Federazione Italiana Gioco Calcio (F.I.G.C.) del 16 settembre 1966 ha stabilito lo scioglimento delle vecchie associazioni militanti nei campionati professionistici, con la contestuale costituzione di società commerciali, munite di personalità giuridica, considerata quest'ultima come condizione imprescindibile per l'iscrizione al campionato di calcio per la stagione sportiva

⁶ <https://www.ultimouomo.com/la-nascita-della-premier-league>

⁷ <https://www.ilbollettino.eu/2021/03/15/calcio-e-borsa-una-storia-travagliata/#:~:text=La%20prima%20a%20quotarsi%20in,finanziarizzazione%20del%20mondo%20del%20calcio>

1966/1967. A questa delibera ne è seguita anche una seconda che invece ha previsto l'adozione di uno statuto-tipo che tutte le società calcistiche, obbligatoriamente, avrebbero dovuto adottare, con l'espresso divieto di perseguire fini di lucro, o meglio, di ridistribuire gli utili di bilancio eventualmente realizzati ai soci (Spadafora, 2012). La sentenza che ha modificato tutto il panorama calcistico invece è stata la sentenza Bosman della Corte di Giustizia Europea, nell'anno 1995. Con tale sentenza è stato permesso ai calciatori professionisti, aventi cittadinanza dell'Unione Europea, di trasferirsi in un altro club alla scadenza del contratto. Tale decisione ha imposto alle leghe calcistiche nazionali degli stati UE, e anche alla UEFA, di porre un tetto al numero di calciatori stranieri qualora ciò discriminasse cittadini dell'Unione Europea. Prima di questa sentenza, i calciatori erano vincolati alle rispettive società di appartenenza in quanto se le società non avessero autorizzato il trasferimento, allora avrebbero avuto il diritto di trattenere il proprio calciatore. Lo spartiacque tra quello che possiamo considerare il vecchio calcio e il nuovo calcio, inteso come il nuovo sistema di regole che ha trasformato tutto il settore calcistico, è quindi l'anno 1996, quando la sentenza Bosman cominciò a produrre i suoi effetti. Francesco Fiammano, ci illustra nella sua opera, quelle che sono le conseguenze della sentenza, come l'eliminazione dell'obbligo di versare l'indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di atleti professionisti (Fiammano, 2014) Dopo tutti questi cambiamenti, vediamo effettivamente un nuovo volto nel calcio che abbandona i vecchi propositi di promozione del benessere e dello sport e si avvicina sempre di più ad un mondo incentrato sull'immagine e sul guadagno. Questo cambiamento ha portato benefici economici, ma ha anche sollevato interrogativi su come mantenere l'equilibrio tra tradizione e modernità. Difatti negli anni si è sviluppata una grande disparità tra i club più grandi e quelli più piccoli, in quanto i grandi tendono ad espandersi sempre di più e a monopolizzare i mercati dei giocatori, rendendo quasi impossibile a quelli più piccoli di competere o anche solo di non fallire.

1.2 Le società calcistiche come brand

Abbiamo analizzato come nel corso della storia il calcio è passato da essere una semplice attività per promuovere lo sport e il benessere, ad essere oggi uno dei settori più redditizi e globalizzati al mondo. I Club che ne fanno parte operano sempre di più come vere e proprie imprese, perseguendo una strategia mirata alla massimizzazione dei propri profitti e anche alla crescita del loro *brand* a livello internazionale; questa strategia gli ha permesso di mutare da semplici club cittadini a vere e proprie entità globali, che operano in un contesto commerciale altamente competitivo, e questa evoluzione è stata guidata soprattutto dalla crescente consapevolezza e valorizzazione del “brand” associato all’identità di una squadra. Andiamo ad analizzare più nello specifico alcune di queste definizioni con le quali stiamo indicando i club, ovvero Brand e Impresa: il manuale “La gestione del brand”, ci spiega l’etimologia e il significato di questo termine. La parola Brand deriva dall’antico nordico *brandr*, che significa “bruciare” e fa riferimento all’operazione di marchiatura, tuttora usata dai proprietari di bestiame per contrassegnare e riconoscere i propri capi. Secondo l’American Marketing Association (AMA), una marca è un nome, un termine, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni e i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza. In termini tecnici, pertanto, ogni volta che un commerciante crea un nuovo nome, logo o simbolo per un nuovo prodotto, crea una marca. Nella pratica, tuttavia, molti manager attribuiscono al *brand* un significato più preciso: una marca definisce il grado di effettiva consapevolezza, reputazione e rilievo che caratterizza il prodotto da essa identificato rispetto agli altri prodotti esistenti nel mercato (Keller, 2001). Un’impresa invece è un’attività economica strutturata professionalmente e costituita dall’insieme organizzato di persone e beni, come sono per esempio i macchinari, i locali e il capitale, che operano insieme per produrre e/o scambiare prodotti o servizi allo scopo di soddisfare uno o più bisogni. Dopo averla definita, vediamo gli elementi che la costituiscono; un’impresa è costituita da una struttura organizzativa per coordinare e regolare le funzioni e i processi interni al fine di raggiungere un obiettivo finale; inoltre, è composta da persone, che si suddividono in imprenditori e lavoratori, da beni economici che sono l’insieme di fattori e di beni materiali e immateriali impiegati nel processo di produzione e infine dal processo

produttivo ovvero l'insieme delle operazioni compiute per realizzare il prodotto o il servizio. Nel caso di un club calcistico, ci sono molteplici elementi che possono andare a identificare una società ovvero colori, simboli, valori, successi sportivi, giocatori di punta e una storia ricca di tradizioni. I fattori che maggiormente accrescono la fama e l'attrattiva di un club sono l'identità visiva e i simboli, la storia e la tradizione, i giocatori "star" e l'esperienza personale del tifoso:

- Identità visiva e simboli: Spesso viene associato l'uso di un colore o di uno stemma particolare solo come strumento identificativo, ma nella scelta di molti club vi è quasi sempre un significato più grande nascosto. I loghi e i colori giocano un ruolo fondamentale nel creare un senso di appartenenza con i tifosi; ad esempio, il logo del *Real Madrid* dove è rappresentata la corona reale indica una connessione storica con la famiglia reale spagnola, evocando una sensazione di prestigio e regalità che ben si sposa con il successo della squadra, rendendolo uno dei marchi sportivi più potenti al mondo. I colori del *Barcellona*, invece, ovvero i colori "blaugrana" (blu e granata) sono un simbolo non solo di identificazione sportiva, ma anche di appartenenza a una regione, la Catalogna; infine, il rosso del *Manchester United* che viene associato alla passione e all'energia, è diventato un'icona riconoscibile a livello mondiale, rendendo visibile l'approccio combattivo della squadra sia in campo che nel *branding*⁸.
- La storia e la tradizione: Una solida tradizione può contribuire a definire l'identità di un club, creando senso di appartenenza con i tifosi, mentre la storia aggiunge valore al *brand* rendendolo riconoscibile e rispettato. Spesso tifosi di tutto il mondo sono attratti dalle tradizioni di un club che alimentano il senso di passione e fedeltà. Lo strumento più usato e riconosciuto dai tifosi, come simbolo di tradizione, è sicuramente la musica; infatti, secondo degli studi del carattere psicologico e sociologico, la musica rafforza il senso di appartenenza e l'identità di gruppo. Gli inni e le canzoni di calcio hanno proprio l'obiettivo di sottolineare il legame con la propria squadra, con la propria città e l'attaccamento agli stessi colori e alla stessa maglia, un esempio perfetto di questo stretto legame e di questo senso di appartenenza così forte è la canzone "Roma Roma Roma" di Antonello Venditti, scritta proprio in onore della

⁸ <https://leonemasterschool.it/mbe-marketing/il-branding-nel-calcio-come-le-squadre-di-calcio-costruiscono-un-marchio-forte-attraverso-loghi-colori-e-merchandising-per-attrarre-fan-a-livello-globale/>

sua città e diventata musica simbolo della sua squadra di calcio preferita, la A.S. Roma⁹.

- Giocatori *STAR*: La presenza di atleti di fama mondiale come Lionel Messi, Cristiano Ronaldo o Neymar, aumenta significativamente il valore del *brand*. Possiamo notare l'importanza di questi giocatori in termini di notorietà, dall'articolo del noto sito sportivo Redazione Goal Italia, che fa un'analisi sui dati dell'acquisto del calciatore Cristiano Ronaldo, alla Juventus nel 2018. Il suo acquisto ha fatto registrare numerosi guadagni alla società calcistica, a partire dal volume di vendite delle magliette da gara che rispetto l'anno precedente è triplicato raggiungendo oltre 1,3 milioni di vendite¹⁰. L'acquisto del calciatore inoltre ha incrementato anche la fama sui social media: i profili della Juventus il giorno del suo arrivo sono passati da 50,4 milioni di followers a 109 milioni¹¹.
- Esperienza personale del tifoso: Per esperienza complessiva del tifoso si intende sia la visita allo stadio che la creazione di contenuti digitali che contribuiscono ad aumentare la fedeltà del marchio. L'esperienza dal vivo crea un legame emotivo più forte tra il tifoso e la squadra grazie all'atmosfera, e a momenti di esaltazione che rafforzano la fedeltà o accrescono la passione del tifoso.

Un altro elemento fondamentale usato dai club per la trasformazione da associazione senza scopo di lucro ad impresa è sicuramente il marketing. Nel manuale di Marketing, scritto da Grewal Dhuruv, troviamo la definizione del termine secondo l'American Marketing Association (AMA), che definisce l'attività di marketing come «l'insieme di istituti e processi volti a creare, acquisire, comunicare, fornire e scambiare prodotti e/o servizi che rivestono un valore per i clienti, i partner e la società nel complesso». (Grewal, 2021) Esistono diversi modi in cui si può sfruttare una campagna marketing, nel mondo del calcio, i più celebri sono sicuramente le campagne pubblicitarie, i video emozionali e i contenuti sui social media, attraverso i quali i club trasmettono la propria identità, cercano nuovi tifosi e rafforzano i legami con gli stessi. La diffusione di tutte queste informazioni ad oggi è ancora più facile, grazie alle molteplici *social media* quali *Instagram*, *TikTok*, *Twitter*, e tante altre ancora. Tra tutte queste opzioni, ad oggi, quella

⁹ <https://www.cristianolucarelli.it/il-potere-straordinario-degli-inni-di-calcio/>

¹⁰ <https://www.goal.com/it/notizie/juventus-effetto-cristiano-ronaldo-vendute-oltre-1-milione-di-maglie/k6i23y49e9zp1lo5p3hqwnuag>

¹¹ <https://valori.it/juventus-cristiano-ronaldo-london-bridge/>

che spicca maggiormente è TikTok, piattaforma di *video-sharing*, che tramite la trasmissione di brevi video, riesce facilmente a catturare l'attenzione degli utenti, mostrando per esempio azioni di gioco spettacolari, o momenti di allenamento in cui vengono esaltate le abilità dei calciatori; questo tipo di contenuti ha guadagnato grande popolarità, diventando un mezzo efficace per coinvolgere gli appassionati e rafforzare l'immagine del club¹². Secondo un rapporto della società di consulenza "Deloitte" (che stipula ogni anno rapporti sulle entrate finanziarie nel mondo del calcio), i *social media* rappresentano una delle principali fonti di crescita per il valore dei *brand* calcistici, con milioni di nuovi fan che scoprono la squadra dai propri dispositivi unendosi a vastissime comunità online¹³. Abbiamo analizzato diversi fattori, ma ciò che veramente distingue una Società con un forte *Brand* dalle altre è la capacità di riuscire a monetizzare attraverso il marchio, che non si limita solo ad un'attività sul campo. Queste fonti possono essere quelle precedentemente citate come i *social media* e le campagne pubblicitarie, ma vi sono anche tante altre fonti che aiutano a ottenere guadagno alle società calcistiche, come ad esempio: i diritti televisivi, ovvero tutti i diritti di riprendere e trasmettere, in diretta o in differita e su qualunque piattaforma televisiva, le partite di calcio. Tali diritti sono da sempre una delle entrate maggiori, e da anni tantissime emittenti globali combattono per acquistare i diritti televisivi al fine di riuscire ad acquistare i diritti e poter trasmettere per un periodo di tempo concordato tutte le partite in esclusiva. La somma di denaro, riconducibile a questi accordi, viene poi distribuita ai club in base alla loro posizione in classifica o anche in base al loro *appeal* mediatico. Negli ultimi anni, la competizione per i diritti televisivi è diventata molto più complessa, in quanto precedentemente all'avvento delle numerosissime piattaforme di streaming, questi diritti erano combattuti da celebri emittenti televisive come RAI e SKY. Attualmente c'è una maggiore lotta ai diritti televisivi dovuta all'ingresso delle nuove piattaforme di *streaming*, come Amazon o DAZN, che stanno investendo costantemente alte somme di denaro per avere la possibilità di trasmettere quante più partite possibili. Possiamo comprendere meglio questo discorso, analizzando l'articolo di Marco Sacchi, sul sito Calcio e Finanza, che ci mostra il caso analizzato della Premier League, campionato inglese, che nel 2023 ha chiuso un accordo con Sky per circa 8 miliardi di sterline¹⁴. Un altro strumento sono le *Sponsorizzazioni* e

¹² https://www.calcioefinanza.it/2020/04/20/tiktok-e-calcio-a-che-punto-siamo/?refresh_ce

¹³ <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>

¹⁴ https://www.calcioefinanza.it/2023/12/04/diritti-tv-premier-league-2025-2029-cifre/?refresh_ce

le *partnership* commerciali, un pilastro fondamentale per le entrate dei club. Le società, infatti, da anni stringono accordi con aziende di diversi settori commerciali per associare i loro marchi a valori di successo e passione. Questo fenomeno, con la crescita dello sport, si è evoluto in quanto prima le società utilizzavano come sponsor solo le attività legate alla città del club, per promuovere attività locali o per rappresentare il senso di appartenenza cittadino. Ad oggi, però le cifre che girano intorno alle sponsorizzazioni sono fuori da ogni limite e l'oggetto più prezioso per ogni club è la propria maglia. Sempre grazie al sito Calcio e Finanza possiamo comprendere meglio l'importanza e le enormi cifre delle sponsorizzazioni grazie all'illustrazione del recente accordo che la società del *Manchester United* ha concluso con la società informatica che gestisce il software "*TeamViewer*", un accordo che vale circa 70 milioni di dollari all'anno¹⁵. È necessario anche citare gli accordi con alcuni grandi marchi che a volte diventano partner della società calcistica, acquistando i diritti di denominazione degli stadi, oppure tramite *partnership* con i club per raggiungere milioni di consumatori in tutto il mondo. Un esempio di questi accordi, è descritto da Nicola Sellitti, nell'articolo di *FortunItalia*, il quale spiega l'accordo commerciale tra *Manchester City* e la compagnia aerea *Etihad*: 400 milioni di sterline, oltre 450 milioni di euro, in dieci anni, per i diritti di denominazione dello stadio e la sponsorizzazione della maglia, ma Etihad ha dato il nome anche all'incredibile centro sportivo della squadra¹⁶. I ricavi derivanti dal *match-day*, ovvero dalle attività legate al giorno della partita, sono un'altra fonte significativa di monetizzazione. Questi ricavi includono la vendita di biglietti e abbonamenti, l'ospitalità premium e le attività collaterali come la ristorazione. Gli abbonamenti stagionali garantiscono un flusso di entrate stabile, mentre le esperienze VIP, come *lounge* private e *skybox*, offrono ai tifosi servizi esclusivi e ad alto valore economico. In Italia le due squadre con i maggiori ricavi nel 2024 sono le due squadre di Milano ovvero il Milan e l'Inter, con rispettivamente 87 e 81 milioni di euro di ricavi dallo stadio¹⁷. Il *merchandising* rappresenta un'altra importante fonte di entrate. La vendita di prodotti legati al club, come maglie, sciarpe e accessori, consente ai club di monetizzare il senso di appartenenza dei tifosi. Le maglie dei giocatori sono tra i prodotti più venduti, con

¹⁵ <https://www.fortuneita.com/2022/07/03/naming-rights-fenomenologia-di-un-business/>

¹⁶ <https://www.fortuneita.com/2022/07/03/naming-rights-fenomenologia-di-un-business/>

¹⁷ https://www.calcioefinanza.it/2025/01/23/classifica-ricavi-stadio-2024-inter-milan-juventus-real-madrid/?refresh_cc

un'enorme crescita delle vendite in occasione dell'acquisto di giocatori di fama mondiale. Come citavamo precedentemente parlando dei giocatori "STAR", con l'arrivo di Cristiano Ronaldo alla Juventus c'è stato un aumento delle maglie vendute con i dati che sono addirittura triplicati rispetto l'anno precedente. Inoltre, i negozi online ufficiali dei club hanno ampliato il raggio d'azione del *merchandising*, permettendo ai tifosi di tutto il mondo di acquistare prodotti legati alla loro squadra del cuore. Oltre alla vendita diretta, i club concedono in licenza il loro marchio a produttori di videogiochi, gadget e altri prodotti, creando un ecosistema commerciale ampio e redditizio. Un'altra strategia di monetizzazione sempre più rilevante è rappresentata dai tornei internazionali e dagli eventi prestagionali. Le *tournee* estive offrono la possibilità ai club di espandere il loro *brand* in mercati emergenti come gli Stati Uniti o l'Asia dove lo sport del calcio è meno sviluppato rispetto al continente Europeo o Sudamericano. Da questi eventi i club ricavano dalla vendita dei biglietti, dal merchandising e da sponsorizzazioni locali. Ad esempio, il *Manchester City* una delle squadre inglesi più influenti nel panorama calcistico, ogni anno, oltre a proporre tournée in diverse parti del mondo fa accordi con le emittenti locali per la trasmissione delle partite nel paese per avvicinare nuovi tifosi. Infine, un'ulteriore entrata è data dai diritti di licenza per i videogiochi e i media, i quali costituiscono un'ulteriore fonte di monetizzazione. Basta citare i due videogiochi più famosi del mondo del calcio, FIFA e PES, della console *PlayStation* della *Sony Computer Entertainment* nei quali sono presenti i Club calcistici più importanti del mondo in giochi; oppure, negli ultimi anni, sono cresciuti i documentari e le serie televisive, come per esempio "*All or Nothing*" di Amazon Prime, che segue squadre come il *Manchester City* e il *Tottenham*, e offrono ai tifosi un accesso esclusivo alla vita del club; oppure i canali ufficiali SKY dei club italiani, che si possono vedere soltanto a seguito del pagamento di un abbonamento.

1.3 Modelli di governance

Fino ad ora abbiamo trattato molti club e abbiamo parlato di come questi possono crescere e trasformare la loro fama e i loro successi in guadagno, ma non sempre il successo viene poi mutato in profitto e, uno di questi motivi, è sicuramente la presenza di una *governance* non organizzata o non adatta. Una cattiva *governance* è sicuramente un grande ostacolo che può impedire ad una società di sviluppare il suo intero potenziale, compromettendo interessi, singoli individui e il suo stesso sviluppo. Negli ultimi anni, ci sono stati diversi esempi sbagliati di *governance* legati, da una parte, a comportamenti eticamente non corretti, caratterizzati anche da episodi di corruzione e concussione e, dall'altra, da una evidente incapacità di gestire le società. Dall'altra parte però bisogna evidenziare che, invece, molti club sono riusciti a sfruttare al massimo la loro *governance*, così da poter crescere in maniera esponenziale nonostante basse aspettative. I modelli si differenziano in base alla struttura proprietaria dei club, il livello di regolamentazione delle competizioni, l'influenza di enti governativi, federazioni e organismi internazionali, come la F.I.F.A. o la U.E.F.A., che allo stato attuale hanno oramai una grande influenza sui club. Per quanto riguarda i principali modelli di governance, i più comuni nelle squadre, sono il modello azionario popolare, i club quotati in borsa e i club privati gestiti da singoli proprietari. La *governance* aziendale rappresenta quindi non solo il quadro decisionale, normativo e organizzativo all'interno del quale un club si muove, ma come illustrato da *Simon van Kerckhoven*, nell'opera "*professional football club management*" influisce direttamente anche sulla sua strategia economica e operativa, e quindi sul proprio modello di business; infatti, questo descrive concretamente il modo in cui una società calcistica crea, distribuisce e cattura valore economico e sportivo e pertanto, le decisioni prese in sede di *governance* determinano quali strategie possano essere realisticamente attuate. La presenza di una *governance* solida, trasparente e organizzata permette ai club di adottare modelli di business strutturati e sostenibili, in grado di trasformare il successo sportivo in ricavi economici stabili e in crescita nel tempo (Kerckhoven, 2023). I differenti modelli di *governance* come il modello azionario popolare, quello dei club quotati in borsa e quello dei club privati a proprietà unica determinano quindi la scelta e la possibilità stessa di attuare particolari business model, come vedremo nei prossimi paragrafi.

1.3.1. Club azionariato popolare

Per Club azionariato popolare si intende: “Diffusione tra il grande pubblico della proprietà azionaria di imprese di grandi dimensioni.” Sempre più spesso nel calcio moderno, troviamo club che presentano organigramma molto complessi e articolati, caratterizzati da figure esperte e preparate, con ruoli ben definiti, al fine di perseguire specifici obiettivi. In questo caso, però, la gestione del club è influenzata dai “consumatori finali” ovvero i tifosi; infatti, la caratteristica di questo modello sta proprio nel diffondere la proprietà societaria tramite la partecipazione azionaria. I tifosi investono nel club, diventandone soci ed acquisendo specifici diritti, come per esempio il diritto di voto alle assemblee, dove viene eletto un presidente che svolgerà il ruolo di rappresentante societario; spesso il presidente è accompagnato da un gruppo ristretto di soci che hanno il compito di aiutarlo nelle sue mansioni e di fare da intermediari con l’assemblea generale. Tale assetto, viene spesso utilizzato nel caso di fallimenti societari, per poter garantire la continuità agonistica e risollevare economicamente il club, e questo perché i benefici che si ottengono sono diversi. Pietro Santamaria, nel suo articolo ci spiega come questo modello garantisce stabilità economica grazie all’afflusso costante di capitali da parte dei soci, un continuo processo di fidelizzazione dei tifosi-azionisti che contribuiscono indirettamente all’incremento degli incassi derivati e un maggiore sviluppo delle infrastrutture sportive che crea vere e proprie Città dello Sport, con l’obiettivo di costituire un punto di aggregazione per l’intera comunità, capace di generare importanti ricavi per i club sportivi¹⁸. Possiamo, inoltre notare come questi tipi di club prediligono strategie mirate a creare valore ai propri azionisti tramite una valorizzazione del brand, con l’intento principale di fidelizzare i propri tifosi e una grande attenzione alla sostenibilità economico finanziaria al fine di evitare politiche rischiose che possano danneggiare il club e la sua stabilità economica. La Germania è il paese dove maggiormente si trovano esempi di questo tipo di *governance* in quanto vige la regola del 50+1¹⁹; tale regola impedisce che singoli investitori possano detenere più del 49% delle

¹⁸ <https://startingfinance.com/approfondimenti/calcio-tifosi-azionariato-popolare/>

¹⁹ <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2023/12/11/svolta-in-bundesliga-i-club-tedeschi-aprono-a-investimenti-di-private-equity/>

azioni dei club tedeschi, salvo eccezioni come per esempio la squadra del *Bayern Leverkusen* detenuta dall'omonima casa farmaceutica, o il *Wolfsburg*, di proprietà della *Volkswagen*, nota casa automobilistica e infine il *Lipsia* di proprietà della nota bevanda *RedBull*. Questa politica è stata attuata per evitare che imprenditori stranieri prendessero possesso dei club calcistici tedeschi. I soci hanno la possibilità di eleggere i propri rappresentanti, e spesso vengono scelti ex giocatori, molto stimati dai tifosi; inoltre, ai club vengono affiancati grandi aziende locali che contribuiscono a finanziare le attività del club. La squadra tedesca più celebre che adopera questo modello è il *Bayern Monaco*, la squadra bavarese infatti è composta per il 73% dai propri tifosi, mentre il restante 27% è equamente diviso in tre aziende di caratura mondiale: *Audi*, *Adidas* ed *Allianz*²⁰.

²⁰ <https://startingfinance.com/approfondimenti/calcio-tifosi-azionariato-popolare/>

1.3.2 Club quotati in borsa

Come avevamo accennato precedentemente, le società calcistiche hanno la possibilità di quotarsi sul mercato azionario e adottare quindi un modello diverso di *governance*. Nel calcio moderno la quotazione di borsa è vista come un'importante forma di finanziamento, ma in realtà comporta un maggiore rigore economico ed una più attenta diversificazione delle proprie attività. Michela Ciarrapico, nella sua opera "Risultati sportivi e performance di borsa nel calcio europeo" ci illustra come precedentemente in Italia era difficile per le società calcistiche quotarsi in borsa, a causa di alcuni requisiti formali, come la certificazione del bilancio degli ultimi tre anni, la capacità di generare ricavi e di distribuire dividendi, allo scopo di remunerare gli investitori. Successivamente, grazie alla Legge n. 586 del 1996, che permette alle società la possibilità di distribuire utili e la cosiddetta riforma Draghi del 1998, che ha eliminato la regola dei tre bilanci, molti club hanno iniziato a valutare la possibilità di entrare in borsa, in quanto nonostante fossero ancora necessari molti requisiti il Governo italiano voleva incentivare le società calcistiche a quotarsi. Oltre ai requisiti finanziari, come ogni impresa, anche i club per essere quotati in borsa devono attuare dei cambiamenti e rispettare determinati requisiti previsti dalla legge, come l'obbligo di trasformarsi in società per azioni, qualora il club fosse registrato diversamente nel registro delle imprese, e la necessità di presentare un prospetto informativo all'autorità di regolamentazione del paese di riferimento, con l'obiettivo di informare pubblico ed investitori (Ciarrapico, 2010). Abbiamo accennato che il primo club a quotarsi fu il "*Tottenham Hotspur*" nel 1983, guidato dal presidente Irving Scholar che fu di esempio per molti club in tutta Europa che seguirono le sue orme e decisero di entrare nel mercato azionario. Questo ingresso di massa avvenne perché molti club videro nella Borsa la possibilità di acquisire alte fonti di capitale in modo da poter risanare i propri bilanci, piuttosto che per aggiungere giocatori alla squadra o migliorare le infrastrutture del club, ma fu proprio questo il grande errore. Il problema nasce dal fatto che i grandi club che devono corrispondere alti stipendi ai propri giocatori e, con l'ingresso in borsa, devono anche far fronte agli obblighi verso gli azionisti; infatti, la quotazione in borsa seppur uno dei modelli di *governance* più utilizzato, spesso non è legato da un miglioramento delle prestazioni, anzi in alcuni casi vediamo performance peggiori dopo la quotazione, senza miglioramenti finanziari. L'unico caso dove invece

sembra funzionare questo modello è con i club che militano in campionati minori in quanto gli permette di migliorare la propria stabilità e le proprie performance²¹. A seguito di questi andamenti, negli ultimi anni l'entusiasmo per la quotazione in borsa è calato; questo calo è dovuto da elevate fluttuazione e da titoli considerati sempre più rischiosi e imprevedibili perché, tendono ad essere più legati all'andamento delle performance della squadra. Ad oggi, in Europa si è verificato un calo di entusiasmo delle società calcistiche di quotarsi in borsa, tanto che mentre negli anni 90 c'erano ben 24 club quotati nei top cinque campionati, oggi sono soltanto 8, di cui tre in Italia, tre in Inghilterra, uno in Francia e Germania e nessuno in Spagna²². Sotto un aspetto strategico, possiamo vedere, grazie al libro di *Simon Chadwick*, che in questi modelli di *governance* vi sono molti obblighi da rispettare nei confronti degli azionisti che espongono il loro capitale. Inoltre questi club mirano a una diversificazione del loro portafoglio, che non sia unicamente incentrato sulle prestazioni del club, ma anche su attività secondarie come *sponsor*, *merchandising*, infrastrutture e molto altro ancora (Chadwick, 2018).

²¹ <https://www.investire-certificati.it/squadre-di-calcio-in-borsa/>

²² <https://www.ilbollettino.eu/2021/03/15/calcio-e-borsa-una-storia-travagliata/>

1.3.3 Club gestiti da privati

Quest'ultimo modello di *governance* è uno dei più diffusi e allo stesso tempo uno dei più antichi metodi di gestione di un club calcistico; infatti, il modello consiste in un singolo proprietario che detiene la totalità o una quota maggiore del 50% di un club. In questo modello di *governance* quando parliamo di proprietari facciamo riferimento a diverse categorie: persone singole, gruppi di investimento o aziende.

- Persone o famiglie: in questo caso il Presidente è una persona che detiene la maggioranza o la totalità delle quote di un club. Questo caso in particolare è molto diffuso in Europa e coinvolge imprenditori o magnati con una passione per il calcio, o con un legame particolare per un determinato club. Bisogna precisare che, attualmente, proprietari legati alla propria squadra, se ne vedono sempre di meno, basta analizzare i dati in Italia dove ad oggi ben undici club su venti che compongono il campionato italiano, sono gestiti da proprietari stranieri²³.
- Gruppi di investimento: Gruppo di persone rappresentato da un fondo di investimento come il gruppo *RedBird Capital Partners* che hanno un obiettivo mirato alla crescita economica, efficienza operativa e all'aumento dei ricavi. Consideriamo proprio come esempio *RedBird* che è una società che è nata per operare nei servizi finanziari e di investimento privato, che nel 2022 ha acquistato uno dei club più importanti del mondo ovvero il Milan, con un investimento di 1,2 miliardi di euro. Cifra mai spesa prima dalla *holding* per un club calcistico e questo dimostra anche l'intenzione di portare avanti un progetto duraturo²⁴.
- Aziende: Infine abbiamo un ulteriore tipo di proprietà, dove grandi aziende si legano a squadre di calcio per poter crescere di notorietà e di ricavi, ma allo stesso tempo permette al club di beneficiare di risorse finanziarie direttamente dall'azienda proprietaria. Il caso più celebre è sicuramente quello della *RedBull*; infatti il colosso austriaco che produce la nota bevanda energetica, nel 2005 è entrato nel mondo del calcio acquistando la squadra della propria città, ovvero il Salisburgo, che da quel

²³ <https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/serie-a/2025/01/17-137575223/serie-a-oltre-il-confine-11-club-sono-con-propriet-straniera>

²⁴ <https://www.90min.com/it/posts/il-gruppo-redbird-capital-partners-la-sua-presenza-nel-mondo-del-calcio>

momento prenderà il nome *RedBull* Salisburgo. La loro storia, tuttavia, non si ferma qui, tanto che nel 2006 ha deciso di investire negli USA, con l'acquisto dei *New Jersey Metrostar*, trasformati in *New York Red Bulls*, e nel 2007 in Brasile, fondando un club da zero ovvero il *Red Bull Brasil* e successivamente nel 2019, sempre in Brasile, acquistando il Bragantino che diventerà il *Red Bull Bragantino*. L'acquisto più celebre rimane comunque quello fatto in Germania nel 2009, dove la Red Bull acquistò il *SSV Markranstadt*, che in quel momento militava in quinta divisione e che venne richiamato *RasenBallsport Leipzig* (RB Lipsia), così da sfruttare le iniziali RB senza poter dare, per regolamento, il nome del *brand* alla squadra²⁵.

Questo modello di *governance* permette alle aziende di muoversi più velocemente nelle decisioni grazie alla mancanza di azionisti e di consigli di amministrazione che devono accordarsi per approvare le scelte strategiche, in quanto tutte le decisioni vengono prese dal Presidente. Inoltre, il modello è caratterizzato da una maggiore stabilità finanziaria dovuta alle numerose risorse di cui dispongono i Presidenti che gli concedono anche molta libertà con gli investimenti. In questi club vi predilige un business model incentrato sulla valorizzazione della squadra, con l'obiettivo di creare valore grazie alle prestazioni sportive e ai successi sul campo, che mirano a rafforzare la propria *fanbase*. Tuttavia, ci sono molti casi storici che ci dimostrano come la presenza di una figura che detiene tutto il potere all'interno della società, possa rivelarsi molto dannosa, soprattutto se quest'ultimo compie errori nella gestione, nelle decisioni finanziarie sbagliate o nella mancanza dei giusti obiettivi a lungo termine. John Stocks, in un articolo di Calcio e Finanza²⁶, ci illustra uno dei casi più eclatanti in Italia, ovvero il Parma; infatti, la squadra al tempo era gestita dal Presidente Tommaso Gherardi che insieme alla sua famiglia deteneva il 90% del capitale del club. Dal momento dell'acquisizione nel 2007 fino al 2014 il Parma viene considerato uno degli esempi più eclatanti di cattiva gestione, questo perché la squadra non era in grado, a detta dei suoi stessi amministratori e dei revisori dei conti, di generare attraverso la gestione ordinaria un flusso di cassa sufficiente, per fare fronte ai propri impegni; pertanto, non riusciva a fare fronte alle scadenze, come per esempio il pagamento dei propri dipendenti. Il club quindi per riprendersi avrebbe fatto

²⁵ <https://www.menshealth.com/it/fitness/sport/a62732909/squadre-calcio-red-bull/>

²⁶ https://www.calcioefinanza.it/2015/03/07/parma-fallimento-ragioni-ghirardi-leonardi-taci-manenti-debito/?refresh_ce

ricorso ad altre fonti di finanziamento, come le anticipazioni di cassa, i debiti con altri soggetti, come banche e fornitori, e tramite le plusvalenze dovute alla cessione dei propri giocatori. Nonostante le plusvalenze però anche il mercato venne mal gestito e dal 2008 al 2014 nelle casse della società sono entrati circa 281,37 milioni di euro, cui hanno fatto fronte uscite per circa 388,59 milioni di euro, con un saldo negativo nei sette anni di circa 107,22 milioni euro. Questa premessa sulle *Governance* nel calcio, è necessaria per introdurre quello che sarà il tema di discussione del prossimo capitolo, ovvero gli strumenti che utilizza un'impresa per essere considerata competitiva e efficiente. La *governance* di un club calcistico non è soltanto un elemento organizzativo, ma rappresenta la base su cui si costruiscono le strategie economiche e la capacità di un club di competere nel panorama calcistico globale; il modo in cui una società è strutturata influenza direttamente le modalità di gestione delle risorse finanziarie, le decisioni sugli investimenti e la capacità di creare valore nel lungo termine. Ogni modello porta con sé difetti e differenze che non si limitano alla *Governance*, ma influiscono profondamente sulla struttura, i mezzi e le strategie dell'impresa. In definitiva, la scelta del modello di *governance* non è un aspetto secondario, ma un elemento chiave che influenza direttamente il *business model* e la capacità di un club di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo nel tempo, e la trasformazione delle società calcistiche in vere e proprie imprese ha reso indispensabile un approccio strategico alla gestione, dove una solida struttura organizzativa rappresenta il primo passo per il successo economico e sportivo.

Capitolo 2. Il modello di business delle società calcistiche

2.1 Una definizione di business model e di strategia

Le squadre di calcio, come abbiamo già anticipato nel capitolo precedente, nell'ultimo secolo hanno vissuto una profonda trasformazione che le ha rese delle vere e proprie imprese, capaci di generare profitti e di migliorarsi giorno per giorno e aggiornarsi costantemente per poter essere sempre competitive sul mercato. L'obiettivo di un'impresa, così come le società di calcio, infatti è quello generare dei guadagni e questo è possibile solo grazie ad una strategia efficace e ad un modello di business funzionale e sostenibile. Il *business model* è lo strumento che viene utilizzato per poter misurare l'efficienza di un'impresa ovvero, una rappresentazione di come un'impresa è in grado di generare e distribuire valore. Un modello di *business* ben strutturato ci aiuta a studiare le dinamiche e gli andamenti del mercato, ci permette di anticipare tendenze future sul mercato, ci permette di migliorare le capacità di innovazione e infine, come già accennato, ci permette 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. Il professore, Giorgio Donna, nel suo libro, "Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore", ci spiega come il termine modello di business venne usato per la prima volta da Peter Drucker, noto economista austriaco che lo definì come "*the underlying logic that explains how a firm can deliver value to customers at an appropriate cost*" che si traduce come la logica sottostante che spiega come un'azienda possa fornire valore ai clienti ad un costo adeguato. Questa definizione mette in evidenza diversi elementi chiave che spiegano nel migliore dei modi l'importanza del *business model*. In primis, il *business model* è il meccanismo base che guida il funzionamento dei processi aziendali in quanto tali e dà un senso alle operazioni, andandole ad integrare in maniera armoniosa tra loro per una migliore efficienza. Inoltre, mette in evidenza come l'azienda è in grado di generare e allocare valore, fornendo prodotti o servizi di qualità, mirati a rispondere e soddisfare a determinati bisogni e il tutto deve essere svolto in maniera sostenibile per l'azienda, ovvero garantendo che l'azienda possa ottenere un profitto (Donna, 2018).

Nella seconda metà degli anni Novanta il concetto di *business model* ottenne grande rilevanza e fu riconosciuto come strumento per la pianificazione strategica e

l'innovazione aziendale. Questo è stato possibile grazie ai progressi delle nuove tecnologie di informazione e con lo sviluppo della rete internet²⁷. Nel 2009 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur hanno pubblicato "*Business model generation*", un libro nel quale è stata studiata l'importanza di valutare e analizzare diversi modelli economici e che ha introdotto la definizione di *Business Model Canvas*, ovvero una struttura volta alla progettazione del modello di business attraverso nove elementi costitutivi di un'azienda: i segmenti di clientela, la proposta di valore, i canali, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, i partner chiave e la struttura dei costi. Il nome "*canvas*" non è casuale, infatti quest'ultimo viene scelto per la sua somiglianza con una tela da disegno, e pertanto dopo averlo stampato su una grande superficie, gli operatori che lavorano all'interno dell'azienda hanno la possibilità di esprimere le proprie idee per la determinazione del modello di business da realizzare, inserendo Post-it e pennarelli. La sua forza risiede nel focalizzarsi sui clienti e sui loro bisogni piuttosto che sull'azienda come un tutto, e una volta delineati i profili dei clienti, tramite un'analisi dettagliata, si cerca di capire come i prodotti o i servizi proposti dall'azienda possano generare valore per quello specifico cliente. Questo rese estremamente popolare il concetto di *Business Model*, il quale fu anche incorporato in una serie di programmi educativi sul business²⁸. Ora è importante anche definire un ulteriore termine: la strategia ovvero, secondo la definizione dell'autrice Ferri nell'opera "La strategia", l'insieme di decisioni e azioni che dovrebbero permettere all'impresa di perseguire le proprie finalità e obiettivi. Il termine strategia è di derivazione militare e significa, dal greco, guidare l'esercito *stratos* esercito e *ago* guidare. Nonostante il paragone forzato con la guerra, in un mercato la strategia è il mezzo che le imprese utilizzano e sviluppano per poter raggiungere un vantaggio nel suddetto mercato, rispetto alle altre imprese, allocando nel miglior modo tutte le risorse, interagendo con entrambi gli ambienti, esterno e interno, e andandosi a differenziare rispetto ai competitors. Tutte queste azioni portano al raggiungimento di un vantaggio competitivo, che permette all'impresa di occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, che porterà a una maggiore stabilità, redditività e notorietà (Ferri, 2015). Al fine di analizzare nel migliore dei modi questo settore andremo

²⁷ https://www.sose.it/sites/default/files/2019-07/Presentazione_Il_MB_sintesi_del_modo_di_operare_imprese.pdf

²⁸ <https://up-mag.businessup.ch/blog/innovazione-del-modello-di-business-come-motore-della-crescita-aziendale>

a studiare approfonditamente come vengono usati questi due strumenti nelle imprese calcistiche, al fine di imporsi in un settore in continua evoluzione.

2.2 Le componenti di un business model

Con il concetto di *Business Model Canvas*, siamo in grado di rappresentare in maniera chiara e sistematica tutte le componenti del *Business Model* grazie ai suoi nove blocchi che rappresentano tutti gli elementi costitutivi di un'azienda e quindi tutti i modi in cui si crea distribuisce e si cattura valore per i propri clienti.

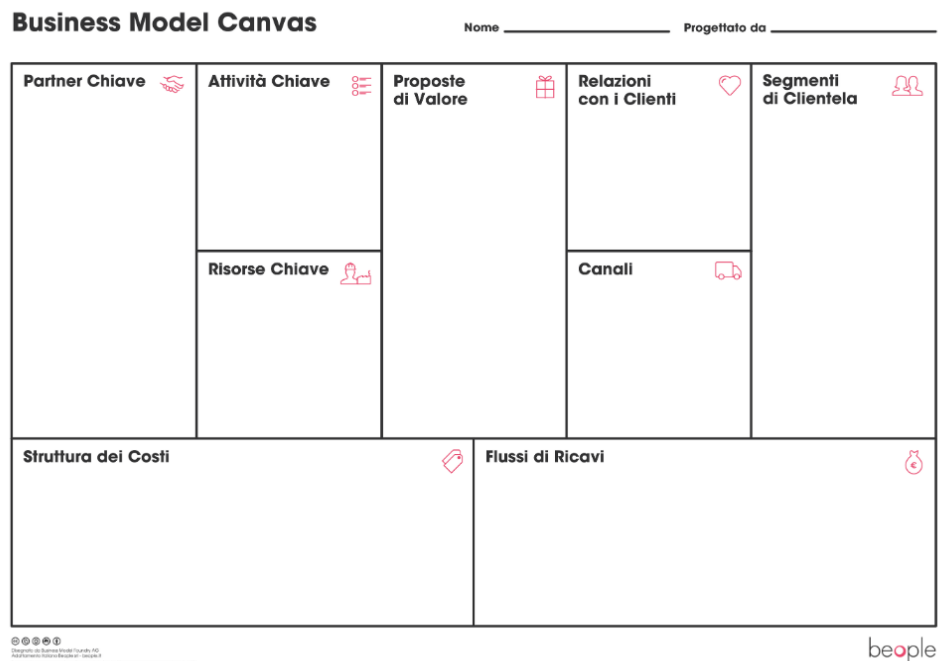


Figura 2: Un esempio di Business model canvas, beople 2025

Come già anticipato, i nove blocchi sono composti da segmenti di clientela, proposta di valore, canali, relazione con i clienti, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partner chiave e struttura dei costi²⁹. Essendo il *business model canvas*, la maniera più efficace per poter misurare il valore di un'impresa, per questo studio sono andato a vedere, come il mondo del calcio e le sue imprese sono in grado di creare e allocare valore singolarmente in tutti i punti sopra rappresentati. La prima cosa da analizzare, sono i segmenti di clientela, ovvero chi sono i clienti? Il primo passo per la costituzione di un business model efficace per un'impresa di calcio è identificare chi sono i clienti per poter

²⁹ <https://www.beople.it/cosa-e-business-model-canvas>

offrire agli stessi le soluzioni più profittevoli. Come abbiamo già ampiamente detto nel capitolo precedente, il calcio nasce per il popolo e per le sue persone e quindi in una segmentazione della clientela non possono che ricoprire un ruolo fondamentale i tifosi, con la continua compravendita di biglietti, maglie, abbonamenti e tanto ancora; nonostante ciò, non sono gli unici che consideriamo tali, infatti, in questo segmento rientrano anche le piattaforme di streaming, i media, gli sponsor e i partner commerciali, quindi tutti coloro che investono in questo sport o, per il semplice scopo ludico, oppure per trarci un guadagno. Successivamente l'azienda deve essere in grado di proporre la giusta proposta di valore, che risponde alla domanda, cosa può offrire il club ai suoi clienti? Questa voce è considerata il cuore del business model, perché dopo aver identificato il cliente si devono risolvere, attraverso la creazione di prodotti e servizi, i bisogni e i problemi degli stessi clienti. Nelle società calcistiche questa voce si riferisce a tutti gli insiemi di benefici che un club offre ai suoi segmenti di clientela e quindi cosa offre a tifosi, sponsor, partner commerciali e media. Tali benefici sono tutti indirizzati a creare un'identità distintiva, generare un valore, e facilitare le interazioni con il cliente per una maggiore comprensione del suo canale comunicativo; infatti, aumentare il proprio valore si riflette sull'intera organizzazione aziendale e permette una crescita e sviluppo di lungo periodo³⁰. Siamo in grado di definire come si genera valore nel calcio dal libro di Alessandro Giudice "La finanza del goal" dove spiega che alla base del valore vi sono il divertimento, il bel gioco, la possibilità di schierare campioni, la promessa di far vivere emozioni attraverso la partecipazione agli eventi in maniera diretta o indiretta e la promessa di vincere. In primo luogo, vi è il valore del divertimento, ovvero lo scopo per il quale è nato questo sport come già descritto nel capitolo precedente, ma altro elemento molto importante, è l'acquisto di campioni e il raggiungimento di vittorie. Proprio per questo, l'obiettivo delle società è quello di offrire ai propri tifosi la migliore squadra possibile per garantire successi sia in campo che nelle casse dei club. Questo discorso vale non solo per le grandi squadre, ma anche per le piccole realtà che acquistano un giocatore proveniente da categorie superiori; ciò provocherà interesse ed euforia da parte del pubblico che vorrà vedere il giocatore di punta, incrementando quella promessa di proporre un'offerta adeguata ed accattivante nei confronti dei propri consumatori. La

³⁰ <https://www.beetrootsrl.com/it/beetlife/business/come-azienda-crea-valore-per-impresa#:~:text=Inoltre%2C%20il%20valore%2C%20in%20quanto,al%20raggiungimento%20della%20soddisfazione%20reciproca>

proposta di valore di queste realtà aziendali si sta diversificando con l'intento di fornire ai propri clienti manifestazioni e attività collegate al club che si discostano dall'offerta *core*, raffigurata dalle partite; si pensi per esempio a mostre, musei ed esposizioni itineranti che affrontano tematiche calcistiche e rappresentano un'offerta alternativa di valore. È opportuno ricordare anche il *merchandising*, come magliette, abbigliamento ed oggettistica varia che rappresentano un'offerta ulteriore verso i tifosi (Giudice, 2020), ma proseguendo con l'analisi, ci sono anche altri canali per raggiungere i clienti. Questa voce fa riferimento a tutti i punti di contatto tra l'azienda e i clienti. I canali li possiamo dividere in due macroaree ovvero i canali di distribuzione e i canali di comunicazione, dove il primo si riferisce alla modalità di distribuzione con cui l'azienda rende a disposizione i suoi prodotti o servizi ai clienti e agli *stakeholders*, invece con i canali di comunicazione, intendiamo tutti gli strumenti utilizzati per interagire con il pubblico, come ad esempio i *social*, che mirano a mantenere vivo l'interesse verso la società. Per la distribuzione possiamo distinguere due categorie di canali, ovvero i canali di proprietà dell'azienda, che sono quelli direttamente controllati dall'azienda e i canali gestiti da partner che sono invece quelli gestiti da terzi che collaborano con il club per ampliare la distribuzione, ma allo stesso tempo vanno a ridurre i margini di guadagno e il controllo. Nei canali di distribuzione, secondo gli studi di Osterwalder e Pigneur, possiamo identificare cinque fasi che rappresentano il mezzo con la quale l'azienda raggiunge i suoi clienti. La consapevolezza è la prima fase, dove l'azienda vuole attirare un maggior numero di clienti e generare in loro interesse per i propri prodotti e questo lo fa andando a far conoscere al pubblico la sua proposta di valore; nel calcio questo fenomeno spesso avviene tramite eventi sportivi, campagne pubblicitarie con famosi testimonial oppure tramite l'utilizzo dei social media. Successivamente abbiamo la fase della valutazione, dove l'azienda cerca di aiutare i clienti a raccogliere quante più informazioni possibili per la scelta del prodotto a loro più adatto, questo si manifesta con recensioni, testimonianze sul web e aiuti del club nello scegliere il miglior biglietto o abbonamento per lo stadio tramite siti ufficiali oppure app mobili. Per esempio la *Juventus* sul suo sito, possiede una sezione interattiva dove i tifosi possono confrontare i vari pacchetti offerti dal club con tutte le informazioni necessarie e se non fossero sufficienti, i tifosi possono contattare direttamente il club per un maggior numero di dettagli per il rispettivo pacchetto³¹. La

³¹ <https://www.juventus.com/it/biglietti/vip-hospitality/stagionale/richiedi-informazioni>

terza fase è quella dell'acquisto, dove l'azienda cerca di facilitare il più possibile e garantire una maggiore soddisfazione per il cliente. La quarta fase è quella della distribuzione, dove si cerca di creare un'esperienza il più positiva e personale possibile per il cliente, in modo tale da poter aumentare la sua fidelizzazione e far sì che torni a fare acquisti con l'azienda in questione. Infine, l'ultima fase è il post-vendita, una delle più importanti in quanto consente di creare un rapporto forte e duraturo con il cliente attraverso la fornitura di servizi e di assistenza successivi all'acquisto. Questa fase nel calcio è rappresentata dalle offerte speciali per i tifosi che posseggono un abbonamento, tramite offerte speciali e agevolazioni per il merchandising o per le partite successive³². Alla luce di quanto detto finora, possiamo ora analizzare la relazione con i clienti, infatti uno degli obiettivi del *business model* è quello di mantenere e sviluppare le relazioni con i clienti in maniera costante, in quanto i tifosi sono quelli che poi andranno a generare valore per l'azienda, e nel calcio diventa ancora più importante in quanto questi rappresentano il cuore di ogni società. Secondo uno studio di *Tifosy*, una società di consulenza che nel 2022 ha stipulato una classifica dei dieci sport più seguiti al mondo, vi è al primo posto proprio il calcio, con i suoi 3,5 miliardi di tifosi in ben 200 paesi³³. Per comprendere al meglio la quantità di tifosi presenti in questo sport, ho realizzato un grafico tramite i dati di *Skysport*, per vedere numericamente l'enorme quantità di tifosi da tutto il mondo. Il grafico racchiude i quindici club con più tifosi al mondo, partendo dai più bassi, ovvero l'*AS Roma* e il *Borussia Dortmund* entrambi rispettivamente con 22 milioni di tifosi, fino ad arrivare ai colossi, in particolare la prima posizione, occupata dal *Manchester United* con ben 650 milioni di tifosi da tutto il mondo.

³² <https://agileinazione.it/2016/02/12/business-model-generation-strumenti-agile-per-linnovazione-il-canvas/>

³³ <https://sport.sky.it/calcio/2022/04/05/sport-piu-popolari-mondo-classifica#00>

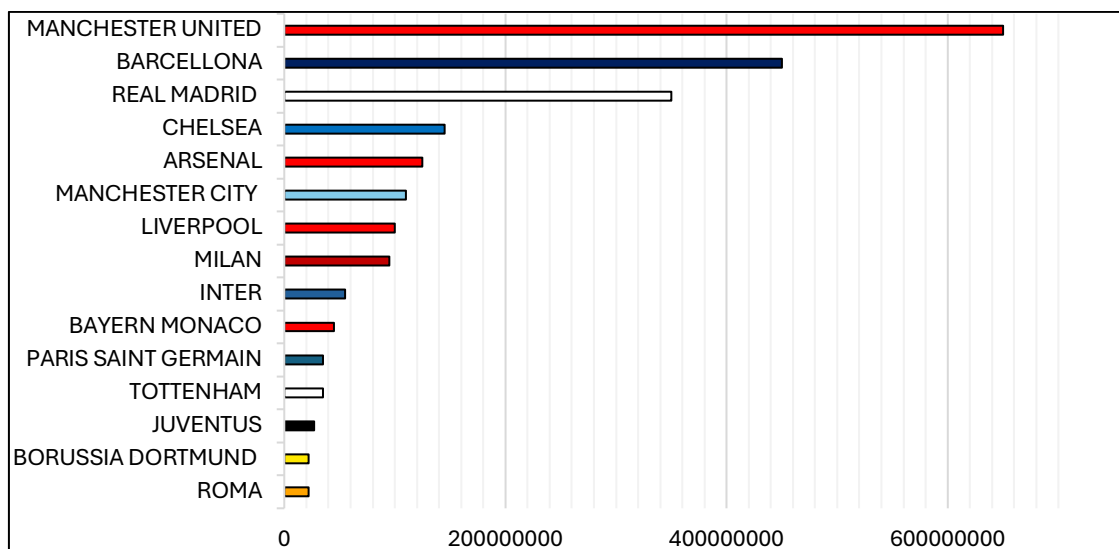


Figura 3: I 15 club più tifati nel mondo, Daniele, 2025

Per le società calcistiche il tema della fidelizzazione, è molto radicato, difatti è molto difficile che un tifoso cambi squadra nel corso della sua vita, questo perché spesso la scelta di una squadra avviene per tradizioni di famiglia oppure legami dovuti alla città di nascita o appartenenza. Dunque, una volta acquisiti i tifosi, risulta molto difficile andare a perdere i propri clienti. Tuttavia, nel corso del tempo, potrebbe cambiare l'intensità che questi tifosi hanno con la società e l'unico modo per mantenere alta l'attenzione è quella di lavorarci il più possibile per solidificarla, e ovviamente ottenere successi e risultati positivi. L'obiettivo del club, quindi, per mantenere vivo l'interesse del tifoso deve essere quello di sviluppare un forte senso di appartenenza e di comunità, facendo in modo che i tifosi possano rispecchiarsi nei valori del club. Un'altra strategia che i club possono applicare è sicuramente quella di offerte mirate ad avvicinare il pubblico allo stadio, come per esempio l'AS Roma che ogni anno per brevi periodi, mette a disposizione per gli iscritti al proprio sito un pacchetto per assistere a tre partite casalinghe a prezzi molto ridotti che possono arrivare anche a 20 euro a partita, riuscendo così ad attirare anche chi magari non ha la disponibilità economica per andare tutte le settimane³⁴. Successivamente abbiamo la voce relativa al flusso di ricavi che indica il flusso di ricavi che viene generato dall'azienda dalla vendita di prodotti o dai servizi ai clienti, e che riporta tutte le fonti di

³⁴ <https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/127358/tre-partite-a-20-euro-il-pack-regalo-della-roma-ai-propri-tifosi>

monetizzazione dell'impresa. Nel precedente capitolo abbiamo già parlato delle fonti di reddito nel mondo del calcio, dai contratti miliardari con i diritti di immagine, alla compravendita di giocatori, fino ad arrivare agli sponsor, partner commerciali, merchandising e biglietti, tutte metodologie che permettono all'azienda di generare ricavi. La sesta voce sono le risorse chiave, ovvero tutte le risorse principali in grado di creare e rendere funzionale la proposta di valore; l'obiettivo è di essere in grado di gestire nel migliore dei modi le proprie risorse, così da poter offrire valore ai segmenti di clientela precedentemente individuati. Nel calcio le risorse principali che generano valore sono il marchio e il marketing, la gestione sportiva, e la gestione finanziaria. Il marchio è il primo degli elementi, in quanto permette ai vari club di distinguersi tra loro, collegando i tifosi anche tramite una connessione emotiva. Il marchio assume tanta importanza soprattutto grazie agli sponsor, questo perché come abbiamo già detto, è uno tra gli sport più seguiti al mondo e se il marchio è molto conosciuto, allora attirerà tantissimi sponsor pronti a proporre contratti importanti per sfruttare nel migliore dei modi la visibilità offerta dal club. L'obiettivo deve dunque essere quello di rendere il proprio marchio il più famoso possibile per poter raccogliere risorse finanziarie da reinvestire per la crescita dall'azienda e per poter mantenere i propri clienti, anche se dovessero esserci periodi prolungati di prestazioni negative. Il miglior modo per avere un marchio forte ad oggi nel calcio, è quello di sfruttare al massimo tutte le componenti del settore del marketing e quindi le varie campagne social, eventi speciali, tour estivi internazionali, partnership commerciali e collaborazioni con personaggi famosi. Altro elemento chiave che aumenta il valore in un club è la “rosa” della prima squadra. La gestione sportiva invece la possiamo considerare come la parte centrale dell'attività sportiva, poiché una corretta gestione porta a risultati sportivi e di conseguenza anche a un valore aggiunto per tutti quei temi di cui abbiamo già parlato. Per una corretta gestione, possiamo distinguere un organigramma ricco di figure che ricoprono diversi ruoli, partendo in primis dal Presidente, figura con la massima autorità nel club responsabile di tutte le decisioni strategiche e della rappresentanza legale del club, inoltre è il primo responsabile davanti agli azionisti per un qualsiasi andamento del club³⁵, al suo fianco vi è un'altra figura ovvero l'Amministratore Delegato (AD o CEO) che collabora con il Presidente per le decisioni strategiche, e in sua assenza può anche prenderne le veci; l'Amministratore si occupa

³⁵ <https://www.ilbollettino.eu/2023/07/07/come-funzionano-i-ruoli-dirigenziali-nelle-squadre-di-calcio/>

principalmente delle questioni prettamente economico finanziarie e dell'attività di gestione della società e spesso può essere affiancato da un Direttore Generale che si occupa delle funzioni amministrative e supporta le scelte dell'amministratore delegato. Un'area fondamentale nelle società calcistiche è l'area sportiva, dove troviamo due figure necessarie per il raggiungimento dei successi sportivi. Da un lato c'è il Direttore Sportivo (DS), figura che lega i dirigenti all'area sportiva, ed è anche chiamato l'uomo mercato, in quanto è colui che tratta con le altre società per l'ingresso e l'uscita di giocatori dal club, occupandosi di tutte le negoziazioni dei contratti. L'altro ruolo invece è ricoperto dal Direttore Tecnico (DT) o Responsabile dell'area tecnica che si affianca all'allenatore e si occupa di mansioni mirate a curare gli aspetti tecnici relativi alla gestione della squadra³⁶. Successivamente abbiamo i ruoli più conosciuti, come ad esempio, l'Allenatore che è il responsabile della preparazione tecnica tattica e della gestione degli allenamenti; normalmente è l'allenatore che compone tutto il suo staff che si suddivide in viceallenatore, preparatore atletico, preparatore dei portieri, *mental coach*, medico sportivo e fisioterapista. Infine, abbiamo i ruoli meno conosciuti che sono il Team Manager che si occupa di tutti gli aspetti organizzativi della società, gli Osservatori che si occupano di ricercare giocatori e potenziali talenti che possano rappresentare un valore aggiunto per il club e il Responsabile del settore giovanile che è colui che si occupa della gestione di tutte le squadre giovanili, con l'obiettivo di prepararli il più possibile alla prima squadra. Un'ulteriore risorsa chiave, per un club calcistico, è quella riguardante la gestione delle attività finanziarie, difatti senza una strategia finanziaria ottimale un club non sarebbe in grado di sopravvivere ad oggi. La gestione comprende tutte le entrate derivanti dai diritti tv e dalla gestione delle strutture di proprietà, come lo stadio e il centro sportivo, fino ad arrivare alla compravendita dei giocatori e l'utilizzo di nuove fonti di ricavo come, ad esempio, *Fan token* e *NFT*. In particolare, gli ultimi due sono una novità nel mondo del calcio, ma già vengono usati da moltissime squadre, i *fan token* sono monete digitali che applicate al calcio danno la possibilità al tifoso di partecipare alla vita del club, in base ovviamente ai limiti imposti da quest'ultimo. Questi permettono ai tifosi di partecipare a sondaggi, scegliere design per le prossime maglie, musica all'ingresso dello stadio e molto altro. Per esempio, il *Paris Saint Germain*, club parigino che è sbarcato sull'applicazione *socios*, applicazione che mette a disposizione la vendita di

³⁶ <https://hackmd.io/@9zWzkydlTnCXM0De7dUJYw/r12AIPPiF>

questi *fan Token*³⁷, ha permesso a questa società di avere una capitalizzazione di oltre quarantanove milioni di dollari. Invece gli NFT sono l'acronimo di token non fungibili, e sono oggetti unici e digitali, che possono rappresentare momenti iconici o perfino biglietti per eventi esclusivi. La caratteristica degli NFT sta nella loro unicità, infatti sono asset digitali unici e inimitabili, spesso questi attirano fan da tutto il mondo grazie al protagonista dell'*asset*; per esempio la collezione di NFT dedicati a momenti storici della carriera di Cristiano Ronaldo hanno attirato migliaia di fan e generato milioni di dollari in vendite. Per concludere, esistono molte attività che le società calcistiche possono sfruttare per creare costantemente valore, rimanere competitive e assicurarsi una crescita sostenibile nel lungo termine. Continuando nelle attività chiave, andiamo ad approfondire tutte quelle attività che rappresentano il cuore delle società calcistiche, quindi tutte quelle attività essenziali per un corretto svolgimento dell'attività aziendale. In principio le attività principali erano la partecipazione ai rispettivi campionati e coppe intercontinentali, le operazioni sul mercato dei calciatori, lo scouting di giovani promesse e lo sviluppo del settore giovanile; invece, oggi con l'evoluzione di questo mondo e la trasformazione delle società in vere e proprie imprese, le attività sono aumentate con voci come il merchandising, la gestione delle sponsorizzazioni, la gestione dei centri sportivi e molto altro di cui tratteremo in seguito. La prima attività di cui abbiamo parlato è la partecipazione ai campionati, infatti con l'avvento della televisione e dei diritti televisivi, la richiesta da parte del pubblico di vedere sempre di più questo sport, ha portato alla creazione di molte coppe oltre alle semplici due competizioni nazionali, ovvero il campionato e la coppa nazionale, che si svolgevano precedentemente. Inoltre, tutte queste nuove competizioni possono essere un vero e proprio trampolino, sia per i ricavi sia per il nuovo pubblico che si può attrarre con prestazioni di alto livello. In Italia il campionato nazionale è la Serie A *Enilive* (dove *Enilive* indica un accordo ufficiale tra il campionato e la società Eni), composta dalle venti migliori squadre italiane che si affrontano per l'assegnazione per il primo posto e trofeo chiamato Scudetto, e ovviamente un ricco premio in denaro, che secondo un articolo di Skysport ammonta a circa 33,4 milioni di euro³⁸. Ovviamente vi sono anche altri premi per le posizioni successive; infatti, a ogni posizione viene corrisposto un premio in denaro e per le ultime in classifica che

³⁷ <https://www.wired.it/gallery/calcio-squadre-fan-token/>

³⁸ <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2022/04/29/serie-a-premi-scudetto-classifica#02>

retrocedono al campionato minore vi è anche un premio chiamato “paracadute finanziario”, per risollevare il club e impedire che fallisca. Inoltre in base al posizionamento in classifica dalla prima alla settima posizione, si può accedere alle competizioni europee, ovvero la *Champions League* (dal primo al quarto posto), *l'Europa League* (per il quinto e il sesto classificato) e la *Conference League* (per il settimo classificato) e la partecipazione a queste competizioni, dove si affrontano le migliori squadre di tutta Europa porta a ulteriori possibili guadagni, già a partire dalla qualificazione; infatti dei 33,4 milioni per il primo posto di cui avevamo parlato prima ben dieci sono derivanti dalla qualificazione alla *Champions League*. La vittoria di queste coppe permette al club di attirare nuovi tifosi, un'enorme visibilità con milioni di spettatori (per esempio la finale di *Champions League* ha una media di 150 milioni di spettatori, secondo un'analisi di CalcioeFinanza³⁹ e per concludere l'eventuale vittoria porta anche moltissimi guadagni fino a 85 milioni per la vittoria della *Champions*, 22 milioni per *l'Europa* e 15 per la *Conference*. Altra attività chiave per lo sviluppo di un'azienda sono le operazioni sul mercato dei calciatori. Come abbiamo ampiamente specificato, l'azienda per portare valore deve vincere e presentarsi dinanzi ai tifosi con prestazioni di alto livello e per fare ciò deve possedere un organico di giocatori forti ma soprattutto funzionali allo stile di gioco applicato dall'allenatore. Per poter agire sul mercato vi sono una serie di limitazioni imposte dalla FIFA che stabilisce due periodi utili per effettuare i tesseramenti dei giocatori, il primo durante il periodo estivo di pausa tra i campionati e il secondo in mezzo alla stagione e con una durata ridotta di circa quattro settimane. Nel mercato possiamo vedere diverse categorie di accordi e ogni accordo ha le sue peculiarità, rischi e benefici e dipende dai dirigenti comprendere quali sono le soluzioni più convenienti per la squadra in quel momento. Solitamente le trattative si suddividono in molteplici categorie e il giornale Corriere dello Sport evidenzia le più utilizzate come la cessione o l'acquisto a titolo definitivo dove il giocatore passa direttamente da un club ad un altro; la cessione o l'acquisto a titolo temporaneo, chiamato anche prestito, dove il giocatore passa ad un'altra squadra per un periodo di tempo definito che può essere breve (sei mesi) o lungo (uno o due anni), e le due squadre si dividono il pagamento dello stipendio, spesso questi prestiti possono anche possedere clausole come il diritto di opzione che permette l'acquisto a titolo definitivo; infine abbiamo l'obbligo

³⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2025/02/09/confronto-super-bowl-champions-league/>

di riscatto, che consiste in un prestito con l'obbligo di acquisto del giocatore a termine di quest'ultimo, formula utilizzata per poter posticipare le operazioni contabili in bilancio⁴⁰. Inoltre questo mercato è importante perché consente all'azienda di sistemare eventuali situazioni contabili complicate tramite la cessione di un giocatore, infatti se tramite quest'ultimo si manifesta una plusvalenza, la sua cessione può aiutare la società a mantenere un bilancio sostenibile e coprire eventuali debiti. Infine, l'ultima attività cardine per la creazione di valore è lo *scouting* di giovani calciatori e lo sviluppo del settore giovanile. Marco Zunino nel suo libro (Zunino, 2015) definisce che lo *scout* o esploratore, è il termine più usato a livello internazionale per indicare la professione dell'osservatore, il termine e il compito sono di origine militare ed inducano colui che riceve l'incarico di esplorare nuovi territori al fine di tracciare nuove mappe, nel nostro caso di trovare nuovi giocatori. Esistono due tipi di osservatori nel calcio secondo la FIGC e sono l'Osservatore tecnico e tattico, il primo incaricato dello studio e dell'osservazione dei giocatori, mentre il secondo è incaricato dello studio degli avversari. Quest'attività è considerata tra le attività chiave per due motivi, per prima cosa, lo *scout* può essere impegnato nella ricerca di giocatori che possano rappresentare un valore aggiunto alla squadra e che rispecchino le caratteristiche tecniche dell'allenatore per poter, fin da subito, incidere nei suoi piani di gioco, ma non solo, lo *scout* può anche cercare giovani giocatori con talento che possano successivamente essere valorizzati e rivenduti per generare una plusvalenza per la società. Nel settore giovanile, questo ruolo diventa ancora più fondamentale e questo è dovuto dal fatto che presentarsi fin da subito con un alto numero di talenti preparati e pronti per palcoscenici maggiori, come la prima squadra, alla lunga può risultare l'alternativa più efficace e sostenibile. Tutte queste voci analizzate rappresentano il cuore di una società calcistica e sono la causa di tutti i successi legati alle prestazioni della squadra e fuori dal campo, con tutti gli eventuali guadagni e le possibilità di crescita nel settore. Avvicinandoci alla conclusione, ora parliamo dei *partener* chiave, ulteriore tassello fondamentale per riuscire ad inquadrare i metodi con cui un'impresa calcistica è in grado di generare valore. Si tratta di tutti i soggetti con le quali un'impresa calcistica si relaziona e che possono permettere di migliorare la propria efficienza, ridurre i costi, accedere a risorse chiave, ottimizzare il proprio valore e molto altro ancora.

⁴⁰ https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/2023/10/25/115473074/trattative_calciomercato_regole_norme_e_funzionamento

Esistono moltissimi elementi esterni che influenzano le scelte di un'impresa calcistica, come per esempio i vari organismi internazionali, che, come presentano Gigante e Sottoriva nella loro opera, (Gigante, 2021), si strutturano secondo uno schema piramidale, dove al vertice vi è la FIFA, seguita dalle confederazioni riconosciute come la Uefa per l'Europa e dalle federazioni nazionali come la FIGC in Italia. Queste regolamentano le varie competizioni andando a fornire delle linee guida e parametri che tutte le squadre devono seguire per poter evitare sanzioni o nei casi più gravi esclusioni dirette. Gli altri partner sono sicuramente gli sponsor che, come abbiamo già detto, permettono al club di accedere a risorse e finanziamenti in maniera diretta, inoltre abbiamo i vari enti di trasmissione quali piattaforme digitali o servizi televisivi, che anche loro con i loro accordi rappresentano un'entrata fissa per i club che il permettere di ottenere risorse finanziarie e permettono ai club di essere visti da milioni di tifosi in tutto il mondo. Come in ogni settore, i partner chiave possono essere rappresentati anche dalla stessa concorrenza, nel nostro caso con le squadre avversarie, sia per il precedente discorso di acquisizione e cessione dei giocatori, ma anche grazie alle partite disputate tra di loro che mirano a superarsi a vicenda e se di alto livello, oppure in competizione per un obiettivo comune, come ad esempio un trofeo, possono attirare milioni di spettatori anche di altre tifoserie. Infine, abbiamo un ulteriore tassello, ovvero i fondi finanziari e gli investimenti finanziari che garantiscono stabilità economica e supporto per la crescita del club, acquistandone quote da tenere per cercare di rivenderle a prezzo maggiorato o semplicemente per detenere una porzione del proprio club. L'importanza dei partner chiave in questo sport è necessaria, senza tutti questi aiuti, difficilmente i club riescono ad imporsi all'interno di questo settore competitivo e la capacità di stringere accordi vantaggiosi e costruire relazioni solide con partner commerciali, tecnologici, finanziari e sportivi rappresenta un fattore chiave per il successo di qualsiasi società calcistica. Infine, abbiamo la struttura dei costi, quest'ultima voce del business model, fa riferimento a entrambe le tipologie di costi, fissi e variabili, di un'azienda, in modo da poter monitorare costantemente le spese e ove possibile agire per minimizzare i costi mantenendo un'alta qualità dei propri servizi. Come in quasi ogni settore, una percentuale delle spese, è data da i costi strutturali, ovvero l'insieme di costi che non varia al variare della produzione, tra questi rientrano tutti i beni di consumo quali abbigliamento, medicinali, strumentazioni, cibo e molto altro ancora; inoltre l'impresa deve sostenere spese per i

costi operativi e amministrativi, che rappresentano tutte le spese necessarie per il funzionamento quotidiano del club, come i costi di gestione, trasporto, legali, della gestione delle infrastrutture, che comprendono qualora concesse da terzi il pagamento di un canone di affitto. Tuttavia, il costo più grande, che un'impresa calcistica deve ricoprire, è il costo per le retribuzioni e per l'acquisto di calciatori. Dal sito Money.it; testata online di riferimento per l'informazione economica e finanziaria in Italia, possiamo approfondire questo argomento. Infatti, nell'articolo possiamo vedere come nei cinque migliori campionati in Europa lo stipendio dei propri calciatori incide almeno 60% sul totale del fatturato della società, infatti in alcuni di essi il dato è anche maggiore⁴¹. Gli stipendi sono divisi in due parti una fissa che rappresenta la cifra pattuita per la retribuzione mensile, e una variabile composta da bonus che verranno corrisposti al raggiungimento di alcuni obiettivi personali e di squadra. Per comprendere ancora di più le cifre che rappresentano il costo maggiore da sostenere, per le squadre di calcio il sito Transfermarkt.it ha stilato una classifica dei quattro migliori campionati Europei, dove al primo posto troviamo il campionato inglese con circa 1.86 miliardi di euro e conferma la sua superiorità rispetto agli altri, al secondo posto troviamo il campionato spagnolo con 1.19 miliardi di euro e a seguire Italiano e Tedesco con rispettivamente 1.01 e 0.97 miliardi di euro⁴². Abbiamo analizzato tutti i nove punti di un *business model canvas*, applicati ad una società calcistica, per poter mostrare come il calcio non sia solo una realtà sportiva, ma un'organizzazione complessa, che riesce a identificare segmenti di clientela, offrire diverse proposte di valore e molto altro ancora per poter garantire uno sviluppo ed una crescita sostenibile nel tempo.

⁴¹ <https://www.money.it/calcio-peso-stipendi-calciatori-fatturato-societa>

⁴² <https://www.transfermarkt.it/campionati-top-premier-avanti-per-valore-la-juve-sfiora-la-top10-per-monte-ingaggi/view/news/431977>

2.3 Il vantaggio competitivo nel calcio

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia, che porta l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e questa posizione consente all'impresa di ottenere una redditività stabilmente superiore alla media dei suoi competitor. Michael Porter, un noto economista, affermava che una posizione predominante si manifesta nel momento in cui un'impresa crea un valore maggiore rispetto alle altre, quantificabile nella differenza positiva tra il beneficio netto, ovvero il beneficio percepito dal consumatore al netto dei costi sostenuti per l'acquisto, e il costo totale sostenuto dall'impresa e dunque tutti i costi che l'impresa deve sostenere per la realizzazione del bene o servizio. Per raggiungere questo vantaggio, l'azienda può sfruttare un'efficienza operativa, che è quanto l'azienda svolge le stesse attività delle altre imprese nel settore, ma in maniera più efficiente, oppure un posizionamento distintivo, che invece si manifesta quando il prodotto dell'impresa risulta migliore per determinate caratteristiche rispetto agli altri prodotti sul mercato. Ovviamente pensare che il raggiungimento del vantaggio, comporti un successo permanente è sbagliato, in quanto esistono moltissimi fattori, esteri e interni, che la rendono instabile e anche nel calcio è così. In un articolo di SBM, Filippo Mori, ci illustra tutte le competenze che consentono di ottenere un vantaggio competitivo che sia difendibile nel lungo periodo, tramite una serie di fattori inimitabili quali, la reputazione, la struttura organizzativa, l'innovazione e gli asset intangibili. La prima, ovvero la reputazione, fa riferimento alla capacità distintiva che il club ha guadagnato, grazie alla posizione conquistata sul mercato, ed è rappresentata dall'esperienza positiva che i consumatori hanno sul prodotto in questione; questa fonte rappresenta sicuramente la più difficile da imitare, essa infatti, a differenza delle risorse strategiche, non può essere acquistata direttamente dal mercato, ma deve essere creata e sviluppata internamente ed in un arco temporale piuttosto lungo. Poi abbiamo la struttura organizzativa, che rappresenta l'insieme di rapporti economici e sociali che il club coltiva con gli altri club o con i clienti, rapporti che non si limitano al semplice aspetto economico, perché includono elementi come la fiducia e l'esperienza personale, che sono di difficile imitazione e rappresentano quindi una competenza distintiva importantissima. Successivamente abbiamo l'innovazione, che comprende

nuove tecnologie, ma anche l'evoluzione di prodotti già esistenti, con l'obiettivo di migliorare la performance e massimizzare i profitti; tuttavia, essa richiede alti investimenti nel ramo della ricerca e dello sviluppo, per questo per essere efficace i ricavi generati devono superare i costi sostenuti, così da poter essere efficace e generare ricavi. Nel calcio le innovazioni possono assumere molteplici forme, influenzando sia l'aspetto tecnico-tattico, sia la gestione manageriale e organizzativa di un club, ma il progredire dello sport ha reso sempre più difficile mantenere a lungo un vantaggio competitivo basato esclusivamente su innovazioni tattiche, poiché queste tendono a essere rapidamente assimilate e replicate dagli avversari. Diventa dunque essenziale per i club di calcio la creatività e l'avanguardia delle componenti di ogni club, ad esempio la presenza di strutture di allenamento di ultima generazione oppure la cura dei propri atleti sia in chiave fisica che psicologica. Per concludere abbiamo gli asset intangibili, che comprendono l'insieme di tutte le conoscenze e tutto l'insieme di beni non fisici che generano un valore economico per il club. utilizzando nel miglior modo possibile le risorse a propria disposizione, le società calcistiche facilitano l'incremento dei propri profitti e l'acquisto di nuove quote di mercato a danno dei concorrenti: le capacità dei manager risiedono nell'analizzare attentamente l'ambiente interno ed esterno alla società, al fine di individuare quali possono essere le competenze distintive su cui basare la propria strategia di mercato⁴³. In questo capitolo, abbiamo analizzato nel dettaglio, due concetti fondamentali, che le imprese possono utilizzare come piattaforme di lancio per la realizzazione dei loro obiettivi e per il progresso dell'impresa nel lungo periodo, e possiamo vedere come questi due si completino a vicenda; il Business model, come già spiegato, è il modo in cui un'impresa crea e distribuisce il suo valore e rappresenta la struttura attraverso la quale il club genera ricavi, gestisce i costi e utilizza le proprie risorse per offrire un prodotto o un servizio ai suoi clienti, possiamo pensarlo come la spina dorsale dell'impresa che spiega il funzionamento del suo sistema economico, mentre il vantaggio competitivo è invece ciò che distingue un'impresa dai suoi concorrenti e le permette di avere prestazioni superiori ed è il motivo per cui consideriamo un club migliore di un altro. Questa analisi è fondamentale per comprendere che il calcio non è solo una questione di tattica e talento in campo, ma anche pianificazione strategica e capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato e la combinazione tra un solido

⁴³ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/il-vantaggio-competitivo-nel-settore.html>

modello di business e un chiaro vantaggio competitivo è ciò che permette ai club di sopravvivere e prosperare nel lungo periodo, indipendentemente dai risultati sportivi di una singola stagione.

Capitolo 3. Le combinazioni ottimali tra business model e governance

3.1 La governance come leva strategica

Nei precedenti capitoli, è emerso chiaramente come le società sportive non sono più semplici attività per promuovere lo sport, ma vere e proprie imprese economiche che competono in un mercato globale, competitivo, complesso e regolamentato da specifici enti sovranazionali come UEFA e FIFA. Questo cambiamento ha richiesto ai club una progressiva evoluzione caratterizzata da un'indispensabile organizzazione e dall'adozione di modelli di gestione sempre più strutturati, capaci di sostenere l'attività sportive e produrre ritorni economici. Abbiamo precedentemente approfondito, come nella fase organizzativa, i club possono disporre di un *Business Model*, utilizzato come lo strumento attraverso il quale un'organizzazione sportiva definisce le proprie modalità di creazione, distribuzione e cattura del valore, ma adesso per comprendere pienamente quali condizioni permettano a un club calcistico di trasformare il proprio modello di business in una strategia realmente efficace e redditizia, è necessario approfondire il ruolo della *governance*, citata nel primo capitolo, e di come possa debba essere usata come leva strategica; difatti la *governance* non si limita a rappresentare il semplice ordinamento gerarchico dell'impresa, ma come anticipato nel primo capitolo, costituisce una componente attiva del processo strategico, capace di influenzare direttamente le scelte gestionali, l'allocazione delle risorse e la definizione degli obiettivi. Il primo passo per questo studio è definire cosa intendiamo con leva strategica.

Con il termine leva strategica secondo Porter, si intende qualsiasi risorsa, competenza o asset organizzativo che, se utilizzato con coerenza rispetto agli obiettivi aziendali, consente a un'impresa di orientare le proprie decisioni strategiche, aumentare la propria efficacia operativa e ottenere un vantaggio competitivo duraturo; infatti una leva permette di agire più velocemente, adattarsi al cambiamento, sfruttare meglio le risorse disponibili e creare un vantaggio competitivo (Porter, 2004). Secondo quanto appena evidenziato la *governance* assume nel calcio moderno un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie aziendali, poiché non rappresenta soltanto il sistema di gestione formale o gerarchico ma incide in attivamente su tutte le scelte strategiche che riguardano il futuro della società; in particolare, secondo l'autore *Henry Mintzberg*, che tratta del tema della *governance* e di come questa influenzi le decisioni strategiche, afferma che la *governance*

influenza la rapidità e l'efficacia delle decisioni prese, la capacità di adattarsi rapidamente alle variazioni del mercato l'abilità di sfruttare al meglio le risorse finanziarie umane disponibili e soprattutto di consolidare un vantaggio competitivo che possa durare nel tempo (Mintzberg, 2008). Inoltre, l'autore afferma che un'efficace *governance* è quella che permette ad un'impresa di creare una forte coerenza tra struttura decisionale e *Business Model* in quanto permette di allineare gli obiettivi di tutti i protagonisti coinvolti (tifosi, proprietari, *sponsor e stakeholders*) alle strategie operative del club, assicurando così che ogni componente dell'organizzazione lavori verso un obiettivo comune e condiviso.

Per comprendere ancora di più l'importanza della *governance*, possiamo vedere come questa influenzi direttamente l'attrattività del club per gli investitori esterni e partner commerciali, che vengono catturati da un sistema di *governance* chiaro, trasparente ed efficace può generare fiducia negli investitori e nelle istituzioni finanziarie, permettendo ai club di accedere più facilmente a fonti di finanziamento esterne, indispensabili per supportare strategie di crescita sostenibile come, per esempio, investimenti nel settore giovanile, costruzione di infrastrutture sportive all'avanguardia o acquisizione di talenti capaci di aumentare il valore economico e competitivo della società nel lungo periodo. Infine, ma non per importanza una *governance* strutturata come leva strategica consente ai club calcistici di affrontare con maggiore efficacia e flessibilità le sfide imposte dalla regolamentazione internazionale del settore, come il fair play finanziario dell'UEFA, che richiede alle società sportive di operare con bilanci sostenibili e modelli economici trasparenti.

In conclusione, possiamo affermare che nel contesto calcistico, possiamo considerare la *governance* come leva strategica, in quanto l'assetto organizzativo prestabilito dalla società condiziona direttamente le scelte finanziarie, sportive e commerciali del club. Inoltre, ne determina il grado di flessibilità o rigidità decisionale e soprattutto influisce in modo significativo sulla capacità di generare valore, influenzando così la struttura e l'efficacia del *Business Model* adottato. Nei paragrafi successivi andremo ad analizzare le differenti strutture di *governance* che possono fungere da leva strategica e le combinazioni con un *Business Model* che possa garantire al club una maggiore efficacia per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Questo terzo capitolo ci aiuterà dunque a trovare una risposta alla mia domanda di ricerca ovvero:

Quale modello di business consente a un'impresa calcistica di ottimizzare i propri ritorni economici tenendo conto delle sfide e delle opportunità offerte dall'attuale contesto di mercato?

3.2 La relazione tra governance e business model nei modelli osservati

Dopo aver descritto nel precedente paragrafo, come la *governance* rappresenti una leva strategica fondamentale per determinare l'efficacia del *business model* adottato da un club calcistico è ora necessario analizzare più dettagliatamente il modo in cui ciascun modello interagisce concretamente con la strategia aziendale; difatti in questo paragrafo andremo ad individuare quali combinazioni di *governance* e *Business Model* sono capaci di ottimizzare le performance economiche sportive e garantire una crescita sostenibile competitiva nel lungo periodo. Per continuare lo studio il primo passo è sicuramente quello di riprendere i modelli di *governance* trattati precedentemente nel primo capitolo; come abbiamo già analizzato, il modello di *governance* adottato da un club non è soltanto una scelta organizzativa, ma rappresenta una vera e propria decisione strategica, capace di determinare l'intero approccio operativo e commerciale del club, da questa premessa analizziamo ora più nello specifico come ciascun modello di *governance* si combini strategicamente con determinati business model, grazie agli studi di Franco Angeli che nella sua opera “La corporate *governance* delle società di calcio” ci permette di approfondire quelli che sono gli elementi essenziali per ogni tipo di struttura aziendale analizzata precedentemente (Angeli, 2022).

Partiamo dal modello di azionariato popolare, caratterizzato da una forte partecipazione democratica dei tifosi che detengono le quote del club. In questi tipi di *governance* i club tenderanno a modelli di business incentrati sulla sostenibilità economica, sulla trasparenza gestionale e sulla valorizzazione della comunità locale in quanto queste sono costantemente esposte al giudizio dei propri soci, i quali esigono una rendicontazione puntuale dei bilanci pubblici e coerenza valoriale. Questo modello tuttavia presenta delle complicità, come lentezza nei processi decisionali una limitata capacità di raccogliere capitali importanti e una minore competitività internazionale in termini finanziari; tutto ciò è dovuto dal fatto che in questi tipi di club, le decisioni strategiche più rilevanti devono essere sottoposte e successivamente approvate dall'assemblea dei soci tramite il raggiungimento del consenso, che rende così i club più deboli di fronte a situazioni che richiedono risposte rapide, come ad esempio trasferimenti o nuove restrizioni. Per concludere prendendo in considerazione l'opera di Stefan Szymanski, “*Soccernomics*” che analizza il tema dei modelli di azionariato popolare, possiamo affermare che questo

genere di club tende a adottare un business model incentrato su una gestione prudente dei costi e sul mantenimento di un bilancio in equilibrio al fine di rispettare l'impegno e la fiducia dei soci coinvolti nella proprietà del club. Inoltre, il modello di business sarà fortemente orientato a generare valore attraverso la propria fanbase, considerata non solo come pubblico passivo, ma come parte integrante del progetto societario e di conseguenza, attuerà molte delle azioni strategiche saranno finalizzate a rafforzare il coinvolgimento emotivo e pratico dei tifosi: iniziative di membership, programmi di fidelizzazione, investimenti in attività sociali e culturali sul territorio, sviluppo del *merchandising* ufficiale e *marketing* esperienziale (Szymanski, 2012). Per concludere, nei modelli di *business* adottati dai club ad azionariato popolare, si osserva una forte valorizzazione dell'identità del club, che si traduce in un'attenzione particolare allo sviluppo interno del settore giovanile e alla promozione di iniziative volte a rafforzare il legame territoriale e affettivo con la propria base di tifosi. Questo approccio mira a consolidare la relazione tra club e comunità, generando valore non solo economico ma anche culturale e sociale.

Molto simile il discorso per i club, che decidono di adottare il modello quotato in borsa, che come analizzato nel caso precedente, hanno rigidi obblighi di trasparenza e performance finanziaria, che influenzano direttamente la strategia aziendale adottata. Questi club, infatti, devono seguire le regole di bilancio secondo i principi contabili internazionali di IAS e IFRS, ovvero IAS, International Accounting Standards e IFRS International Financial Reporting Standards, insieme di regole contabili condiviso a livello globale, volto a garantire trasparenza, comparabilità e affidabilità nei bilanci societari⁴⁴, ponendo così una grande attenzione sulla stabilità finanziaria e sulla generazione di ritorni economici immediatamente visibili agli azionisti. In termini di formazione di *Business Model*, nei club quotati in borsa possiamo osservare come l'impostazione strategica sia fortemente concentrata sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, per poter mantenere alta l'attrattività dei titoli del club a livello finanziario. In quest'ottica, ogni scelta gestionale ed economica mira a rendere la società sportiva sempre più "appetibile" agli occhi degli investitori, attraverso, anche in questo caso come nel precedente, con una diversificazione delle fonti di reddito, al fine di non dipendere

⁴⁴ <https://www.wolterskluwer.com/it-it/solutions/cch-tagetik/glossary/ias-ifrs>

esclusivamente dalle mere prestazioni sportive. Altri punti di forza di questo modello di *Business* sono sicuramente un'espansione internazionale del brand, un incremento del valore del marchio attraverso campagne di marketing massicce, collaborazioni con *brand* di lusso o moda, e lo sviluppo di piattaforme digitali proprietarie per la distribuzione dei contenuti e per concludere un'ottimizzazione dei costi e delle risorse (Szymanski, 2012). Tuttavia, l'adozione di una *governance* orientata al mercato finanziario presenta anche alcune criticità che è necessario considerare. La costante pressione esercitata dagli azionisti e dal mercato, infatti, può indurre la società a privilegiare strategie orientate al breve termine, finalizzate a produrre risultati economici immediati, a discapito di investimenti più strutturali e di lungo periodo, come lo sviluppo del settore giovanile o la costruzione di nuove infrastrutture sportive. Inoltre, l'eccessiva attenzione alla redditività potrebbe portare a una sovraesposizione commerciale del brand, rischiando di snaturare l'identità sportiva del club a favore di una logica esclusivamente economica; diventa quindi fondamentale che la *governance* di un club quotato sia in grado di mantenere un equilibrio virtuoso tra le esigenze del mercato finanziario e la preservazione della propria identità sportiva e culturale.

Infine, abbiamo il modello di *governance* più diffuso, ovvero quello dei club gestiti da singoli proprietari, che, come avevamo già analizzato in precedenza, si suddividono in famiglie, aziende e gruppi di investimento. Dal punto di vista strategico, questo assetto di *governance* consente al club una grande flessibilità decisionale e la possibilità di intraprendere rapidamente operazioni finanziarie importanti, questo perché la presenza di un unico decisore permette di assumere rapidamente decisioni strategiche, senza dover passare attraverso complessi meccanismi assembleari o obblighi di rendicontazione verso una moltitudine di soci o investitori pubblici. Analizzando l'opera del *ex CEO* del *Barcelona*, Ferran Soriano, "*Goal: The Ball Doesn't Go In By Chance*", possiamo osservare che questa tipologia di club tendono a sviluppare strategie fortemente orientate all'investimento massiccio su giocatori di alto livello e su allenatori di fama internazionale, con l'obiettivo di ottenere successi sportivi immediati che possano accelerare la crescita del brand, e parallelamente, tali società promuovono un'espansione globale del marchio, puntando sulla presenza nei mercati emergenti come Stati Uniti, Cina e Medio Oriente, attraverso tournée internazionali, apertura di *Accademy* e sviluppo di *partnership* commerciali strategiche (soriano, 2011).

Tuttavia, già ampiamente discusso nel primo capitolo, una *governance* eccessivamente centralizzata può esporre il club a rischi considerevoli, come scelte finanziarie azzardate o la mancanza di controlli interni adeguati. L'efficacia di questo modello strategico risiede, quindi, nella capacità del proprietario e della sua struttura dirigenziale di bilanciare ambizione e sostenibilità, evitando scelte miopi che possano compromettere il futuro finanziario del club. In conclusione, abbiamo osservato che ogni configurazione di *governance* predispone, infatti, scelte strategiche diverse, con effetti diretti sulla gestione finanziaria, sulla creazione di valore, sulla capacità di fidelizzare il proprio pubblico e di affrontare le sfide imposte dal mercato globale. Vediamo per esempio come i club ad azionariato popolare, sviluppano modelli orientati alla sostenibilità economica e al rafforzamento del legame territoriale, i club quotati in borsa strutturano la propria strategia sulla diversificazione dei ricavi e sulla crescita del valore per gli azionisti, mentre i club a proprietà privata adottano approcci più flessibili e aggressivi, basati su forti investimenti e sul controllo diretto delle risorse. Tuttavia, nessuno di questi modelli rappresenta in assoluto la soluzione perfetta: il successo di ciascun club dipende dalla capacità della *governance* di adattare il business model alle proprie risorse, al contesto competitivo e agli obiettivi di lungo termine.

3.3 Combinazioni ottimali di governance e business model dei casi trattati

Abbiamo ampiamente discusso, di come l'attuale contesto calcistico internazionale sia caratterizzato da una crescente globalizzazione, digitalizzazione e intensificazione competitiva, che rende essenziale per i club trovare una relazione ottimale tra *governance* e modello di *business*, in modo tale che possa diventare un fattore determinante per il successo economico e sportivo di un club calcistico. Tutto questo è possibile perché come abbiamo visto nel precedente paragrafo, la *governance*, influenza direttamente la scelta strategica del modello di business, determinando il modo in cui le risorse vengono allocate e valorizzate, e nel corso di questo paragrafo andremo a vedere quali sono le migliori combinazioni per ogni modello trattato in precedenza, partendo proprio dal caso dell'azionariato popolare.

Per questo primo modello, abbiamo identificato diversi punti di forza, come la sostenibilità economica, la trasparenza gestionale e la valorizzazione della comunità locale, ma anche alcune debolezze strutturali, come le difficoltà nei processi decisionali e possiamo riassumere il tutto come un approccio estremamente prudente alla gestione delle risorse, in cui le scelte strategiche sono spesso sottoposte al vaglio assembleare e legate a una logica di lungo termine. In questo contesto il *business model* adottato, secondo lo studio di Simon Chadwick del libro “*Managing football*”, tende ad essere coerente con i principi di *governance* condivisa, e dunque si struttura su elementi fondamentali ben definiti come: la sostenibilità finanziaria, intesa come equilibrio tra entrate e uscite, che evita il ricorso a politiche speculative o a investimenti ad alto rischio; in secondo luogo, la valorizzazione dell'identità comunitaria, che si traduce in attività di marketing radicato, in progetti sociali legati al territorio e in una comunicazione fortemente identitaria, capace di rafforzare il senso di appartenenza dei tifosi (Chadwick, 2010). L'autore inoltre aggiunge che un altro elemento centrale del *business model* in questo tipo di *governance* è la costruzione di capitale sociale. In ambito sportivo, ciò significa che il club non opera solamente per generare profitto, ma diventa un agente di coesione culturale e sociale, contribuendo alla creazione di reti di fiducia, collaborazione e partecipazione attiva da parte dei tifosi e dei soggetti locali.

Le *membership*, i programmi di fidelizzazione, il coinvolgimento nei processi decisionali e gli investimenti nel settore giovanile non rappresentano semplici strumenti operativi, ma sono parte integrante di una visione economico-sportiva basata sulla mutualità e sul valore condiviso. Possiamo quindi affermare che il miglior modo per sfruttare questi club e ottimizzare i ritorni economici sta nel puntare sulla stabilità, sull'efficienza interna, sulla continuità sportiva e sulla legittimazione sociale, anche a discapito della rapidità. Esempi concreti di questo modello e della sua efficienza, possono essere osservate con le squadre tedesche, dove come affermato nel primo capitolo, vige l'obbligo di adottare la regola del "50%+1; Tale regola impone che la maggioranza delle quote del club resti in mano ai soci, favorendo dunque l'adozione generalizzata del modello di azionariato popolare, fatta eccezione per alcuni casi specifici previsti dalla federazione. Invece per i club quotati in borsa, possiamo fare riferimento all'opera di Stephen Morrow, che ci illustra la combinazione ottimale di *business model* e *governance*, nel suo libro "*Financial fair play - implications for football club financial reporting*". Nello studio viene mostrato come in questi tipi di club, si prevedono non solo ricavi strettamente legati alle performance sportive, ma anche investimenti significativi e strategici nel merchandising globale, sponsorizzazioni internazionali, diritti televisivi e una marcata attenzione alla digitalizzazione, con un chiaro obiettivo, ovvero quello di ridurre la dipendenza dai risultati sportivi immediati (Morrow, 2014). Infatti, tale diversificazione sarebbe in grado di garantire flussi di entrata più stabili grazie alla molteplicità di canali di reddito e di navigare più efficacemente nelle fasi di volatilità legate alle performance sul campo, offrendo maggiore resilienza finanziaria. D'altra parte, la combinazione *governance* quotata-business model diversificato introduce anche rischi significativi, in particolare la forte pressione esercitata dai mercati finanziari e dagli investitori per ottenere risultati economici immediati, che può spingere i club a prendere decisioni orientate più al breve che al lungo periodo. Pertanto, la combinazione risulta ottimale soltanto quando supportata da competenze manageriali avanzate e da una struttura di *governance* capace di mantenere un equilibrio tra le necessità economiche e la sostenibilità della performance sportiva. Ultimo ma non per importanza, abbiamo i modelli di *governance* di proprietari privati. In questi club troviamo, come già descritto, una struttura centralizzata, con una capacità di investimento immediata e significativa. Da queste informazioni, unite alle considerazioni dell'autrice *Susan Bridgewater*, possiamo affermare che per ottimizzare i

guadagni, il business model più consigliato in questa combinazione di *governance* è quello aggressivo e orientato alla globalizzazione del *brand*. Infatti, il modello per club con *governance* privata si basa su strategie aggressive di investimento, mirate a massimizzare rapidamente il valore del club attraverso operazioni quali l'acquisizione di talenti internazionali di alto livello, la costruzione di infrastrutture sportive e commerciali di prestigio e la valorizzazione del marchio tramite strategie di marketing globali e innovative. Tuttavia, non è da sottovalutare l'importanza della figura del proprietario, che qualora dovesse disimpegnarsi o se la *governance* non fosse supportata da adeguati controlli interni e competenze manageriali, il club potrebbe trovarsi rapidamente in situazioni di crisi economica e gestionale (Bridgewater, 2010). Possiamo dunque confermare che la combinazione ideale per ottimizzare i guadagni nei club con *governance* privata consiste nell'integrare un modello di business aggressivo e globale con una struttura organizzativa solida, *governance* trasparente e un sistema decisionale efficiente se presenti questi elementi sono presenti, tale combinazione si dimostra particolarmente efficace nel generare risultati economici straordinari e sostenibili. In conclusione, possiamo affermare che ciascuna combinazione tra modello di *governance* e modello di business, se correttamente progettata e adattata al contesto competitivo e organizzativo del club, può contribuire all'ottimizzazione dei ritorni economici. Le configurazioni analizzate non sono equivalenti, ma ciascuna risulta più o meno efficace in funzione degli obiettivi, delle risorse disponibili e della struttura del club.

3.4 L'influenza della governance sui diversi business model

Per poter finalmente giungere ad una risposta, alla domanda che ci siamo precedentemente posti, ovvero, “Quale modello di business consente a un’impresa calcistica di ottimizzare i propri ritorni economici tenendo conto delle sfide e delle opportunità offerte dall’attuale contesto di mercato?”, è necessario procedere con un’ultima analisi comparativa dei modelli trattati finora. Per individuare quale modello di business sia effettivamente in grado di ottimizzare i ritorni economici di un’impresa calcistica, tenendo conto delle sfide sistemiche e delle opportunità emergenti nel panorama sportivo contemporaneo, è necessario non soltanto ripercorrere le caratteristiche teoriche dei modelli già discussi, ma anche collocarli entro una griglia di lettura più operativa e integrata e in questo senso, il *Business Model Canvas*, ideato da *Osterwalder e Pigneur* e trattato nel capitolo due, rappresenta uno strumento particolarmente utile, in quanto consente di analizzare e visualizzare, attraverso nove elementi chiave, la struttura logica e funzionale di un’organizzazione nella sua interezza. Questa ulteriore distinzione ci permetterà di analizzare, nel concreto, come ciascuna configurazione influenzi le scelte strategiche e operative del club, dalla gestione delle risorse alla relazione con i tifosi, dalla creazione di valore alla sostenibilità economico finanziaria, passando dunque per tutti e nove i blocchi trattati precedentemente.

3.4.1 Business model: azionariato popolare

Come fatto nei precedenti capitoli, il primo modello trattato sarà quello dei club di azionariato popolare; in questo contesto, l'applicazione del *Business Model Canvas* consente di evidenziare la logica interna di questi club, mostrando come l'adozione di un assetto partecipativo determini precise scelte strategiche ed operative, incentrate su creare una forte identità piuttosto che concentrarsi su criteri commerciali. Il primo punto da trattare, sono i segmenti di clientela, dal libro (precedentemente trattato) "*Managing football*", possiamo affermare che non possono essere ricondotti alla definizione classica di "clienti" in senso commerciale, intesi come consumatori finali di un prodotto o servizio, ma in questo caso, si assiste a una vera e propria sovrapposizione tra tifosi, soci e *stakeholder*, che rende la relazione tra il club e la propria base di riferimento molto più articolata e profonda. I tifosi, dunque, non sono soltanto spettatori o acquirenti occasionali, ma assumono il ruolo di membri attivi dell'organizzazione, dotati spesso di potere decisionale diretto, come dimostra il diritto di voto esercitabile in assemblea per l'elezione del consiglio direttivo o del presidente (Chadiwick, 2010). Inoltre, il segmento di clientela include non solo individui, ma anche reti sociali, gruppi associativi, famiglie, scuole, enti pubblici locali: soggetti che condividono valori comuni e che vedono nel club un attore sociale oltre che sportivo. Questo porta a una segmentazione di tipo relazionale e valoriale, in cui ciò che conta non è tanto il potere d'acquisto o la frequenza di consumo, quanto la partecipazione attiva, il coinvolgimento civico e la capacità di contribuire alla missione collettiva del club. In linea con questo tema, possiamo affrontare il secondo punto, ovvero la proposta di valore che segue molto i principi del punto precedente; difatti la proposta di valore che il club propone, non si limita all'offerta di prestazioni sportive o intrattenimento, ma si sostanzia nell'inclusione della base sociale nei processi decisionali, nella valorizzazione dell'identità territoriale e nella coerenza tra la missione sportiva e i valori collettivi di riferimento. Il tema della proposta di valore viene trattato dall'autore Sean Hamil, che afferma, che tale proposta consente di instaurare forme di fedeltà molto più solide e radicate rispetto a quelle tipiche dei modelli commerciali, rendendo il club un'istituzione rappresentativa e simbolica per l'intera comunità (Hamil, 2013). Le voci dei canali e delle relazioni con i clienti sono strettamente collegate tra loro, difatti i canali si strutturano prevalentemente attraverso modalità comunicative dirette e personalizzate, tra cui assemblee, *newsletter*, comunicati ufficiali e piattaforme digitali

dedicate ai soci, con una particolare attenzione posta sulla trasparenza gestionale e sulla creazione di uno spazio partecipativo continuativo. Proprio per questo motivo possiamo collegarci al tema delle relazioni con i clienti, le quali sono improntate su meccanismi di coinvolgimento attivo come: programmi di *membership*, diritto di voto, eventi aperti alla comunità e strumenti di consultazione periodica che sono parte integrante della strategia relazionale del club. Restando in tema con quanto detto finora, possiamo parlare delle risorse chiave, che non sono di natura economica, bensì sono risorse immateriali e relazionali, come la reputazione sociale, la fiducia dei tifosi-soci, il radicamento territoriale e il capitale umano locale, risorse, che costituiscono un asset distintivo, difficilmente replicabile da modelli organizzativi esterni o finanziarizzati. Ci avviciniamo alla conclusione trattando le attività chiave, che in coerenza con quanto detto, ruotano attorno allo sviluppo del settore giovanile, alla promozione di iniziative di inclusione e alla gestione trasparente della società. Invece per quanto riguarda i partner chiave, questi si identificano con enti pubblici locali, associazioni territoriali, fondazioni, cooperative e piccole imprese. La logica della *partnership* è fondata sulla condivisione di finalità sociali e sulla costruzione di un sistema relazionale integrato a livello locale. L'ultimo tema da trattare prima di giungere ad una conclusione dell'analisi del *Business Model* dei club di azionariato popolare è quello riguardante i flussi di ricavi e la struttura dei costi, e quindi della struttura finanziaria tipica di questi club. La struttura dei costi si caratterizza per una significativa razionalizzazione della spesa; infatti, i principali costi riguardano la gestione degli impianti, il personale tecnico e amministrativo e le attività connesse alla promozione sociale e sportiva. L'assenza di pressioni da parte di investitori esterni consente di evitare logiche di spesa eccessivamente aggressive. Invece i flussi di ricavi, coerentemente con l'impostazione partecipativa del modello, derivano principalmente da fonti stabili e diversificate: contributi dei soci, incassi da biglietteria, sponsorizzazioni locali e proventi legati a iniziative comunitarie, questo perché trattandosi di un modello non orientato alla distribuzione degli utili, l'obiettivo primario è il mantenimento di un equilibrio finanziario attraverso un attento controllo dei costi, evitando esposizioni speculative. Possiamo quindi concludere affermando che questo genere di club, evidenzia un sistema organizzativo in cui la sostenibilità economica si coniuga con una visione fortemente di valore e partecipativa; dunque, in questo caso l'ottimizzazione dei ritorni economici non

deriva da una massimizzazione del profitto, bensì dalla creazione di valore sociale, la stabilità gestionale e il rafforzamento del legame con il territorio.

3.4.2 Business model: quotati in borsa

Il secondo modello analizzato attraverso l'applicazione del *framework* del *business model canvas* è quello dei club calcistici quotati in borsa. Essi rappresentano l'esempio più maturo di trasformazione aziendale in chiave finanziaria, infatti questi club, oltre a competere sul terreno di gioco, operano come vere e proprie società per azioni, soggette a norme di trasparenza, accountability e rendimento economico. L'applicazione del *Business Model Canvas* consente di analizzare con chiarezza come la logica del mercato azionario influenzi ogni aspetto della strategia societaria, dalla generazione dei ricavi alla relazione con tifosi e investitori. Inoltre, come abbiamo già spiegato la quotazione in borsa impone l'adozione di un modello manageriale sofisticato, in cui il successo sportivo si intreccia con l'obbligo di garantire performance finanziarie solide e coerenti con le aspettative del mercato. Vediamo quindi come questo si traduce nel *Business Model*, partendo dai segmenti di clientela, che si presentano in modo più articolato rispetto al precedente modello trattato; infatti, da un lato troviamo i tifosi, che seguono le prestazioni sportive e dall'altro, un ampio numero di *stakeholder* economici, tra cui investitori istituzionali, fondi d'investimento, partner commerciali e molti altri ancora, che costituiscono un segmento primario nella costruzione del valore del club. La caratteristica di questo modello, infatti, è che la clientela non coincide esclusivamente con il pubblico sportivo, ma si estende a tutti coloro che interagiscono con la società in termini di ritorno economico o di visibilità strategica (Morrow, 2014). Possiamo seguire il discorso, con le relazioni con i clienti, in quanto dopo aver determinato i due diversi segmenti, possiamo vedere come vengono adottate due strategie diverse dal club; una mira a sviluppare relazioni commerciali di lungo periodo, tramite attività di fidelizzazione, vendita di *merchandising*, e servizi digitali esclusivi; con gli azionisti e gli investitori, invece, si instaurano relazioni basate su trasparenza, rendicontazione e affidabilità strategica, alimentate da una *governance* improntata al rispetto delle normative borsistiche. Passando invece al punto successivo, ovvero la proposta di valore possiamo vedere come questa si propone di soddisfare entrambe i segmenti di clienti identificati, ovvero una performance sportiva di alto livello, che garantisce visibilità e contemporaneamente, una performance economica trasparente, stabile e in crescita, capace di generare fiducia nei mercati finanziari. La proposta di valore, quindi, non si limita alla dimensione agonistica, ma si estende all'affidabilità dell'asset aziendale, configurando il club come

un’*“entertainment company”* integrata verticalmente nei processi di produzione, distribuzione e monetizzazione del contenuto sportivo (Szymanski, 2012). Parlando dei canali, questi sono rappresentati da una molteplicità di piattaforme e strumenti dai media tradizionali come i diritti televisivi, alle piattaforme digitali di proprietà, fino agli strumenti di comunicazione finanziaria come i bilanci pubblici, le *conference call* con gli investitori e i *roadshow*. Analizzando invece i fattori chiave del club che si suddividono in attività e partner, è possibile osservare con chiarezza il dualismo operativo che caratterizza questo tipo di *governance*. Da un lato, le attività chiave, che sono focalizzate sulle prestazioni sportive, attraverso la costruzione di squadre competitive, la gestione tecnica e la valorizzazione del settore giovanile; dall’altro, troviamo attività fortemente orientate alla gestione aziendale e finanziaria del club. Queste includono la produzione e diffusione di contenuti digitali, lo sviluppo di nuove partnership commerciali, l’attuazione di strategie di *marketing* globale e la cura delle relazioni con gli investitori. Tutto ciò ci mostra nuovamente come le attività non rispondono solo agli obiettivi sportivi, ma anche agli obblighi regolamentari derivanti dalla quotazione in borsa, come la pubblicazione di bilanci trimestrali, le comunicazioni *price sensitive* e il rispetto dei criteri *ESG*. Per quanto riguarda i partner chiave invece, questi assumono un ruolo di primo piano nella creazione e nella distribuzione del valore, in quanto molti di essi rappresentano la principale fonte di finanziamento del club, e sono: sponsor internazionali, agenzie media, broadcaster, piattaforme di streaming, consulenti legali e finanziari, banche d’investimento, e in alcuni casi enti territoriali coinvolti nella gestione degli impianti (Morrow, 2014). Infine, a conclusione dell’analisi, bisogna analizzare quelle che sono le principali entrate e uscite monetarie del club con le due voci dei costi e dei ricavi. Partiamo dalla struttura dei costi. Oltre alle spese tradizionali legate alla componente sportiva, come gli stipendi di calciatori, staff tecnico e dirigenti, vi sono costi molto rilevanti connessi alle attività di marketing, comunicazione e innovazione digitale. A questi si sommano gli oneri derivanti dalla quotazione stessa, tra cui la produzione di bilanci in conformità agli standard contabili internazionali (*IAS/IFRS*), le attività di revisione, i servizi legali e finanziari e le operazioni di *investor relations*. Per quanto riguarda i flussi di ricavi, il modello in questione, come già spiegato, si basa su una strategia di diversificazione, con l’obiettivo di non far coincidere interamente i guadagni, con le mere prestazioni sportive, per questo motivo, le principali entrate derivano dalla vendita dei diritti televisivi su scala nazionale

e internazionale, dalle sponsorizzazioni con brand globali, dalla commercializzazione del *merchandising* attraverso canali digitali e retail, oltre che dai proventi ottenuti tramite piattaforme digitali proprietarie che offrono contenuti esclusivi e interazione con la fanbase. Inoltre, a queste voci si aggiungono gli introiti provenienti dalle operazioni finanziarie, come aumenti di capitale o emissione di obbligazioni, e dalle performance del titolo azionario nei mercati regolamentati. In conclusione, il modello dei club calcistici quotati in borsa si fonda su un evidente dualismo strategico, che da un lato li configura come imprese sportive impegnate nella ricerca del successo agonistico, e dall'altro come società finanziarie soggette a vincoli di trasparenza, redditività e conformità normativa. Questo doppio registro operativo rappresenta al tempo stesso la forza e la fragilità del modello: da un lato, consente di attrarre capitali esterni, diversificare le fonti di reddito e posizionarsi globalmente come brand dell'intrattenimento; dall'altro, impone una continua tensione tra esigenze sportive e logiche di mercato, che può tradursi in una visione di breve periodo o in una progressiva mercificazione dell'identità del club.

3.4.3 Business model: proprietari privati

Il terzo modello analizzato, tramite l'applicazione del framework del *Business Model Canvas* riguarda i club calcistici gestiti con una struttura di *governance* privata, in cui il potere decisionale e strategico è concentrato nelle mani di uno o pochi proprietari, spesso imprenditori individuali, famiglie o fondi di investimento. L'autore Andrew Zimbalist, noto economista dello sport, elogia questo modello per i temi trattati precedentemente dal nostro studio, ovvero per la sua maggiore rapidità e flessibilità decisionale rispetto agli altri modelli, che rende possibile la realizzazione di strategie commerciali aggressive e orientate alla massimizzazione dei ritorni economici (Zimbalist, 2021). Partendo dai segmenti di clientela, possiamo notare come in questo modello i club mirano principalmente ad attrarre un pubblico globale, composto da tifosi locali e storici del club, ma anche tifosi casual, appassionati globali del brand e consumatori attratti dall'aspetto spettacolare e mediatico del calcio moderno. Inoltre, tra i segmenti di clientela, troviamo anche gli *sponsor* considerati veri e propri clienti chiave per via della loro capacità di fornire risorse finanziarie rilevanti e stabili, che sostengono direttamente le strategie di investimento aggressive e globali dei club (Andre Buhler, 2009). Invece per quanto riguarda la proposta di valore, questa, si focalizza sul posizionamento di un *brand* prestigioso e internazionale, associato a successi sportivi di alto livello e talenti riconosciuti globalmente; inoltre, si concentra molto sull'offrire prestazioni sportive di alto livello, così che possano, come dicevamo per il punto precedente, conquistare nuovi tifosi attratti dalla spettacolarità del gioco offerto. Tutto ciò rappresenta un elemento fondamentale per attrarre sponsor e investitori, garantendo loro visibilità mondiale e un forte ritorno d'immagine, oltre a costituire una fonte primaria di attrazione per tifosi e clienti di fascia alta (Andre Buhler, 2009). Le relazioni con i clienti si basano su un *marketing* personalizzato ed esperienziale, sfruttando piattaforme digitali avanzate, servizi premium e programmi esclusivi di fidelizzazione con l'obiettivo di creare una connessione emozionale forte e duratura con la clientela, offrendo esperienze uniche e coinvolgenti che esaltino l'esclusività del club. Per fare tutto questo, vengono usati molti canali diversi, che comprendendo *network* televisivi internazionali, piattaforme di streaming dedicate, presenza attiva sui principali social media globali e canali fisici e virtuali specializzati nella distribuzione di *merchandising* ufficiale. Questo tipo di approccio multicanale, secondo quanto affermato da Keller, massimizza la visibilità

internazionale e la capacità di generare ricavi diretti e indiretti attraverso la monetizzazione globale del *brand* (Keller, 2001). Procediamo con l'analisi, analizzando risorse e attività chiave di questi club: le risorse chiave del modello privato comprendono principalmente il capitale finanziario del proprietario, la reputazione e l'immagine del *brand* su scala globale, infrastrutture sportive e commerciali di altissimo livello, una rete consolidata di *sponsor* e calciatori di fama internazionale. Tutti questi elementi risultano essenziali per garantire l'attrattiva del club nei mercati internazionali, poiché consentono una valorizzazione continua del *brand* e una capacità competitiva costante; ad esse, inoltre, si ricollegano attività chiave svolte dal club. Le attività in questione sono l'investimento in giocatori e staff tecnico di alto profilo, la gestione e l'ammodernamento delle strutture sportive, campagne di marketing globale ad alto impatto, implementazione di tecnologie digitali per *l'engagement dei fan*, nonché lo sviluppo di *partnership* strategiche con *sponsor* internazionali e l'espansione commerciale in nuovi mercati (Franck, 2010). Possiamo continuare questo tema trattando anche dei partner chiave, che in questo caso sono prevalentemente costituiti da sponsor globali, multinazionali operanti nei settori del lusso e dell'intrattenimento, *broadcaster* internazionali, agenzie media e grandi agenzie di *marketing*, che grazie alla loro forza economica e alla loro rete distributiva, permettono ai club di realizzare rapidamente le strategie aggressive di *branding* e di espansione commerciale. Infine, possiamo concludere l'analisi, esaminiamo le entrate e le uscite di questo modello, tramite le voci sulla struttura dei costi e quella sui flussi di ricavi. La struttura dei costi si presenta molto elevata e complessa, dominata principalmente da costi per acquisizioni sportive di alto livello, investimenti significativi in campagne *marketing* globali, costi per la manutenzione e sviluppo delle strutture sportive di prestigio e costi operativi legati alla gestione della reputazione internazionale del brand, inoltre grazie alla natura privata e centralizzata della *governance* consente una maggiore agilità operativa e una risposta rapida alle sfide di mercato. Per quanto riguarda i flussi di ricavi, essi derivano principalmente da quattro macro-aree: le sponsorizzazioni internazionali, che includono accordi pluriennali con brand globali in grado di garantire visibilità e risorse finanziarie significative; la vendita dei diritti televisivi, sia a livello nazionale che globale, che costituisce una fonte stabile e altamente remunerativa; il *merchandising* su scala globale, che comprende la vendita di prodotti ufficiali attraverso canali fisici e digitali, con un'attenzione particolare ai mercati

emergenti; infine, le piattaforme digitali premium, come servizi di *streaming* proprietari o *app* mobile con contenuti esclusivi e funzioni interattive. A queste si aggiungono fonti secondarie ma strategiche, come eventi corporate sponsorizzati, partnership tecnologiche per contenuti immersivi, e l'utilizzo dei big data per la personalizzazione dell'offerta commerciale. Tali fonti di ricavo sono parte integrante di una strategia omnicanale e incentrata sulla soddisfazione del cliente, che punta non solo a massimizzare il ritorno economico, ma anche a consolidare la fedeltà del cliente e l'*awareness* del *brand* a livello globale (Franck, 2010).

In sintesi, il modello privato rappresenta un'opzione strategicamente efficace nell'ottimizzazione dei ritorni economici, grazie alla sua capacità di implementare rapidamente strategie commerciali aggressive e globali. Nonostante i molti punti a suo favore, bisogna sottolineare che questo modello di *governance*, presenta criticità significative dovute alla forte dipendenza dai proprietari e al rischio potenziale di sostenibilità economica nel lungo periodo, rischi che necessitano di essere mitigati tramite un controllo gestionale rigoroso e trasparente.

3.5 Conclusioni capitolo

Nel corso di questo capitolo abbiamo approfonditamente analizzato il ruolo cruciale della *governance* e di come influenzi i modello di *business* adottati dai club, con l'obiettivo di individuare quale combinazione tra i due, possa garantire la migliore ottimizzazione dei ritorni economici, tenendo conto delle specifiche condizioni del contesto calcistico attuale.

Questa comparazione dei modelli ci ha permesso di individuare chiaramente come ciascuno presenti vantaggi e svantaggi distintivi; difatti abbiamo potuto osservare come il modello di azionariato popolare, pur garantendo solidità, radicamento locale e valore sociale significativo, soffre di limitazioni nella rapidità decisionale e nella capacità attrattiva verso grandi capitali necessari per competere efficacemente a livello globale. Mentre il modello dei club quotati in borsa evidenzia una potente capacità di diversificazione delle fonti di entrata e una marcata propensione verso l'espansione internazionale e la trasparenza finanziaria; tuttavia, proprio la pressione continua esercitata dai mercati finanziari e dagli investitori per risultati immediati rappresenta la maggiore criticità, inducendo a scelte di breve periodo spesso discordanti con le esigenze sportive e identitarie del club. Infine, il modello di *governance* privata, invece, offre una capacità di decisione estremamente rapida e una forte flessibilità strategica, favorendo così strategie aggressive e globali, ideali per massimizzare rapidamente il ritorno economico; tuttavia, anche in questo modello ci sono dei fattori negativi, che potrebbero compromettere l'andamento del club, come la necessità di un presidente affidabile e competente. Queste informazioni, possono aiutarci a rispondere in modo chiaro alla domanda di ricerca che ci siamo posti all'inizio dello studio, ovvero quale modello di *business* consente effettivamente a un'impresa calcistica di ottimizzare i propri ritorni economici considerando le sfide e le opportunità offerte dall'attuale contesto di mercato. Secondo le informazioni raccolte il modello migliore per ottimizzare è il modello dei proprietari privati; infatti, il modello di *governance* privata, se implementato con una *leadership* competente e una struttura di controllo rigorosa, risulta essere quello più efficace per ottimizzare rapidamente i ritorni economici, sfruttando pienamente le opportunità offerte da un mercato sempre più globalizzato e competitivo. A supporto di queste affermazioni nel prossimo capitolo tratteremo di due club che hanno avuto una

crescita esponenziale, dopo aver adottato questo particolare modello di *governance*. Tuttavia, è essenziale sottolineare che non esiste una soluzione universalmente ottimale; ciascun club deve necessariamente valutare attentamente le proprie condizioni interne e il contesto competitivo esterno per scegliere la configurazione che meglio si adatta alle sue specifiche esigenze strategiche.

Capitolo 4. All'interno dei club

4.1 Introduzione ai club che hanno sfruttato vantaggiosamente il business model

Nei precedenti capitoli, abbiamo analizzato l'importanza dei *Business Model* per i club calcistici, di come questi possono essere utilizzati per una chiara gestione e come essi siano interconnessi alla *governance* adottata dal club. Un *Business Model* permette al club un'organizzazione chiara per la crescita e lo sviluppo nel lungo periodo del club e, questo è possibile grazie alla definizione delle fonti di ricavo, all'efficienza nella gestione delle risorse gestendo il budget in maniera ottimale, e alla valorizzazione del *brand* ed altro ancora. A questo punto è importante dimostrare come, attraverso un *Business Model* ben strutturato, sia possibile ottimizzare i ritorni economici di un club, anche partendo da situazioni di svantaggio finanziario o gestionale. Inoltre, come già spiegato, per un successo duraturo, i club dopo aver definito la loro struttura ideale, devono anche sviluppare una strategia che possa differenziarli rispetto ai concorrenti nello stesso mercato. Gli esempi da me selezionati, come anticipato nel capitolo precedente, per il proseguimento del mio studio sono due in particolare, ovvero il *Manchester City* e il *RB Leipzig*, che condividono lo stesso assetto societario ed hanno saputo sfruttare al massimo un *Business Model* distintivo, che li ha anche portati alla creazione di un vero e proprio vantaggio economico rispetto ai loro *competitors* nel lungo periodo. Per comprendere meglio il loro cambiamento, bisogna partire dalla loro storia. Il *Lipsia*, come viene definito in Italia il *RB Leipzig*, come avevamo già illustrato nel primo capitolo, nasce dall'acquisizione della licenza sportiva del Club *SSV Markranstädt*, da parte della casa produttrice di bevande energetiche Red Bull nel 2009; a seguito di tale acquisizione la squadra ha ripreso a giocare nella quinta divisione, che rappresenta la massima categoria dilettantistica regionale, che si chiama l'Oberliga, nella stagione 2009-2010 con il nuovo nome *RB Leipzig*, diventando il quarto club calcistico nel portafoglio pubblicitario sportivo dell'azienda⁴⁵. Ma la *Redbull*, non si è limitata ad acquistare il club, difatti ne ha modificato completamente l'assetto organizzativo partendo proprio dal *Business Model*, incentrato nelle attività di scouting avanzato, sviluppo dei giovani talenti e investimenti mirati, evitando spese folli per *top player* e puntando su una crescita sostenibile; il tutto

⁴⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/SSV_Markranst%C3%A4dt

per poter creare una squadra competitiva che potesse raggiungere rapidamente la Bundesliga, ovvero la massima categoria in Germania e diventare un marchio globale del calcio, replicando il successo ottenuto in altri sport. Queste nuove politiche aziendali hanno rivoluzionato la squadra, tanto che il Lipsia, dal 2009 ha scalato i campionati minori tedeschi, approdando nel 2016 in *Bundesliga*, nel 2017 in *Champions League* e infine nel 2019 è riuscita a raggiungere le semifinali di *Champions League*, rientrando così nelle quattro migliori squadre in Europa in quell'anno, in aggiunta a ciò, non sono tardate le prime soddisfazioni sportive con ben due coppe di Germania e una supercoppa di Germania. I successi non sono stati solo dentro il campo, ma anche fuori per esempio nel 2017 il club ha registrato un fatturato annuo di 217,8 milioni di euro, il che significa che il *Lipsia* ha sperimentato una crescita finanziaria del 82% dalla promozione in *Bundesliga* nel 2016, dove il club aveva annunciato un fatturato di 119,9 milioni di euro. Inoltre, la squadra ha avuto una crescita esponenziale soprattutto nei ricavi; infatti, nel 2014 ha registrato 31 milioni, mentre nel 2023 i ricavi sono arrivati a 394,8 milioni, con una crescita del 1172%. L'insieme di tutti questi successi ha portato il *RB Leipzig* a diventare un esempio di eccellenza nel calcio moderno, dimostrando come un approccio basato su dati, scouting e gestione finanziaria sostenibile possa portare a risultati straordinari, con una crescita costante sia sul campo che nei ricavi, ed ha dimostrato come il club sia destinato a rimanere uno dei protagonisti del calcio europeo per gli anni a venire. L'altro club oggetto di studio di cui vorrei discutere è il *Manchester City*, club storico del campionato inglese; infatti, a differenza del *Lipsia*, questo club è ricco di storia che parte dalla sua nascita nel 1880⁴⁶, che lo rende, ad oggi uno dei club più "vecchi" del campionato inglese. Al club vengono riconosciuti molti successi, conditi dai primi trofei come la sua prima *FA CUP* nel 1903 (ovvero la principale coppa nazionale, del calcio inglese, nonché la più antica competizione calcistica ufficiale al mondo), oppure il primo campionato vinto nel 1937, tuttavia la sua fama è sempre stata oscurata da due fattori: un percorso altalenante condito da successi ma anche svariati fallimenti, e dalla fama della loro squadra rivale, ovvero il *Manchester United*, che negli anni passati ha dominato il calcio inglese e internazionale, conquistando titoli nazionali e trofei europei, relegando il *City* a un ruolo di secondo piano nella città di Manchester. Tuttavia, nel 2008 avviene una svolta, come nel caso precedente; la squadra viene acquistata dallo sceicco *Mansour bin*

⁴⁶ <https://www.mancity.com/>

Zayed Al Nahyan, a capo dello *Abu Dhabi United Group*, e da qui l'assetto societario cambia radicalmente, viene ristrutturato l'organigramma aziendale e il suo *Business Model*, che si sarebbe incentrato sull'espansione del *brand*, sulla crescita delle infrastrutture del club e su una crescita sostenibile dei ricavi. L'obiettivo era quello di trasformare il club in uno dei più importanti al mondo, basato su investimenti mirati, sostenibili e sulla creazione di una rosa ricca di giocatori importanti, così da poter essere i migliori in tutti i campi. I risultati sono senza precedenti, prima del cambio proprietario il club deteneva ben 10 titoli conquistati dalla sua nascita al 2008, dopo il cambio di proprietà, fino ai giorni nostri, il numero di titoli è decisamente aumentato, arrivando a vincere ben 26 competizioni differenti dal 2008 al 2023, per un totale di 36 trofei⁴⁷, che lo rendono uno dei club più titolati di Inghilterra. È importante anche analizzare quelli che sono stati i successi extra campo, della squadra, partendo proprio dall'obiettivo che la nuova società si era posta al momento dell'acquisizione, ovvero diventare uno dei club migliori al mondo. Possiamo vedere il raggiungimento di questo obiettivo dalla rivista *Forbes*, una delle riviste economico/finanziarie più autorevoli al mondo, che ogni anno stipula il "*The World's Most Valuable Soccer Teams*", che tiene conto di diversi parametri finanziari, come i ricavi complessivi, i profitti operativi, l'ammontare del debito netto, nonché il valore del brand associato al club e nel 2023 definisce il *Manchester City* come il *brand* di calcio di maggiore valore al mondo⁴⁸, superando il dominio del *Real Madrid* che durava da ben quattro anni. Da questo strabiliante dato, possiamo decisamente affermare che il club ha sfruttato nel migliore dei modi e opportunità offerte da un modello di business moderno, sostenibile e strategicamente orientato alla crescita globale. Nei capitoli successivi andremo ad analizzare i due *Business Mode* dei club selezionati, in modo da poter analizzare come hanno potuto sfruttarli al meglio, per il raggiungimento di tutti questi obiettivi. Nei paragrafi successivi, verranno analizzate le seguenti società discusse, ovvero *Manchester City* e *RB Leipzig*, al fine di mostrare come queste due realtà sono state in grado di trasformare strategie manageriali in concreti risultati economici e sportivi, nonostante le diverse condizioni iniziali. Il confronto verrà fatto tramite un'analisi delle seguenti voci: Il posizionamento strategico, che definisce come le due società definiscono e perseguono i propri obiettivi nel mercato, i driver di redditività,

⁴⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Manchester_City_Football_Club

⁴⁸ <https://forbes.it/2023/06/06/il-manchester-city-e-il-brand-di-calcio-di-maggior-valore-al-mondo-juventus-primaitaliana/>

dunque tutte le principali fonti economiche che determinano il successo finanziario di ciascuna società, gli elementi di costo, ovvero come le due società strutturano e gestiscono i propri costi operativi e di investimento per mantenere sostenibilità e competitività, la sostenibilità finanziaria, mostrando la capacità di ciascuna società di mantenere un equilibrio stabile tra investimenti, costi e ricavi, garantendo un successo sostenibile nel lungo periodo e per concludere come le due società sono in grado di valorizzare i propri giocatori, brand e dipendenti all'interno del contesto sportivo.

4.2 Rasenballsport Leipzig

Come abbiamo visto nei precedenti capitoli, la *RedBull*, ha acquisito diversi club in giro per il mondo, e il *RB Leipzig* è il club che ad oggi è riuscito a raggiungere più successi. Le vittorie, i grandi giocatori, e gli incredibili numeri che si sono registrati nel bilancio della squadra degli ultimi anni, sono il frutto di *Business Model* efficace organizzato e soprattutto con principi che possiamo ritrovare in tutte le squadre di proprietà di *RedBull*, che rendono unici questi club. Il primo punto da analizzare sono proprio i partner chiave, ovvero quegli attori esterni che, con il loro contributo, risultano essenziali per il funzionamento e la crescita del modello di business del club. Nel caso del *RB Leipzig* il ruolo centrale è naturalmente occupato dai suoi possessori: la *RedBull*, rappresenta il principale supporto economico l'azienda austriaca ed ha introdotto un approccio manageriale innovativo, fortemente orientato alla *brand identity*⁴⁹, e lo notiamo subito dalla scelta del colore rosso, e lo stemma che rappresenta i tori, che è stato anche soggetto di molte critiche da parte dei tifosi storici che preferivano i colori storici del club. Oltre alla *RedBull*, rientrano tra i partner chiave anche le altre squadre del network globale (come *Red Bull Salzburg*, *New York Red Bulls* e *Red Bull Bragantino*), che permettono al club di Lipsia di accedere a una rete di scambio di competenze, giocatori e risorse, ed è proprio qui che troviamo una di quelle filosofie chiave del club che gli ha permesso di crescere in questi anni e di sviluppare un ecosistema sportivo coeso. Proprio in questo contesto, si inserisce una delle filosofie più importanti del progetto *RedBull*: quella di creare una cultura organizzativa uniforme tra tutte le squadre del gruppo, con l'obiettivo ultimo, che è quello di formare i giovani calciatori in ambienti omogenei dal punto di vista strutturale e metodologico, in modo che possano crescere all'interno di un sistema coerente, senza dover affrontare continui adattamenti a contesti differenti. In questo modo, un talento proveniente da qualsiasi club *RedBull* può passare da una squadra all'altra beneficiando di una formazione costante, condividendo infrastrutture moderne, metodi di allenamento all'avanguardia e la medesima filosofia calcistica e una volta maturi, questi giocatori saranno in grado di inserirsi con maggiore rapidità nel nuovo ambiente, offrendo prestazioni immediate e di alto livello⁵⁰. Ulteriore partner chiave

⁴⁹ <https://thegegenpress.it/che-cosa-e-il-modello-red-bull/>

⁵⁰ <https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/10/lessons-from-the-red-bull-group/>

della squadra sono gli *sponsor*, che dal loro sito ufficiale, vediamo che si suddividono in due categorie; *Exclusive Partner* e *Official Partners*, dove i primi sono i diritti esclusivi di una determinata categoria, questo significa che, per tutta la durata del contratto, nessun altro marchio concorrente potrà essere associato al club all'interno di quella stessa categoria; invece gli *Official Partners* sono marchi riconosciuti formalmente come sponsor del club, ma non godono di alcun diritto esclusivo nella propria categoria; in questo caso, è possibile che altri *brand* dello stesso settore siano anch'essi sponsor o collaboratori della squadra. Gli *Exclusive* sono: *Puma*, sponsor tecnico delle maglie, *Kraken* piattaforma per il mercato delle criptovalute, *Elk* e infine *IHG Hotels & Resort*⁵¹. Invece gli sponsor ufficiali sono molti di più, circa 20, e nella passata stagione, hanno permesso al club di incassare 61,5 milioni⁵². Successivamente andiamo ad analizzare quelle che sono le attività chiave del club. La prima attività, che si ricollega a quanto detto precedentemente sulla crescita dei giovani, è l'attività di Scouting mirata a trovare giovani talenti da far crescere e poi rivendere per generare una plusvalenza. Infatti, il club non ha timore di investire cifre consistenti su giovani di grande potenziale, con spese di trasferimento che, in alcuni casi, ammontano a milioni di euro e questo approccio richiede una vasta rete di osservatori. I risultati economici e sportivi non tardano ad arrivare con giocatori molto giovani che sono subito pronti a gare di alto livello e che permettono al club di arricchirsi tramite plusvalenze molto elevate, basti pensare alla loro ultima cessione, ovvero il difensore croato *Josko Gvardiol*⁵³, acquistato a 18 anni per 19 milioni, e rivenduto la scorsa estate per 90 milioni a soli 21 anni. Il tutto è stato possibile grazie anche ad altre attività chiave, considerate fondamentali per lo sviluppo della squadra, ovvero la formazione e lo sviluppo delle infrastrutture, dove il club offre ai giovani talenti le migliori tecnologie, sostegni psicologici e uno staff di alto livello. Per riassumere, possiamo affermare che la principale attività che ha permesso alla squadra di crescere in maniera esponenziale sia stata l'elaborazione di una strategia sportiva, fortemente basata sulla valorizzazione dei giovani; questo modello, supportato da una struttura tecnica altamente specializzata e da una cultura del lavoro condivisa a livello di network, ha consentito al *Lipsia* non solo di raggiungere stabilmente i vertici della *Bundesliga*, ma

⁵¹ <https://rbleipzig.com/en/club/partners>

⁵² <https://www.sportcal.com/data-insights/top-10-sponsor-partners-rb-leipzig/?cf-view>

⁵³ <https://www.goal.com/it/liste/accordo-city-lipsia-per-gvardiol-diventa-il-difensore-piu-costoso-della-storia/blt80c74811e789d281>

anche di consolidarsi a livello internazionale, partecipando regolarmente alle competizioni europee. Da questi primi due punti, possiamo anche dedurre quelle che sono le risorse chiave del club, come ad esempio il capitale umano composto da uno staff organizzato e ben preparato, un centro sportivo di proprietà che comprende campi, palestre, centri medici, foresterie e uffici, e progettati per favorire la crescita dei giovani, l'ottimizzazione della performance della prima squadra, e la rete di club del network *RedBull*, risorsa chiave sia in termini tecnici che strategici; Rete che consente lo scambio di informazioni, giocatori, tecnologie e metodologie, creando un ambiente condiviso che facilita la transizione e la crescita dei calciatori. Rimanendo in tema, questi argomenti rientrano anche nella voce della proposta di valore, ovvero si propone come un club giovane, dinamico, innovativo, con una tipologia di gioco, stile di gioco, aggressivo e ad alta intensità, caratterizzato da pressing alto e transizioni rapide, mirando a offrire uno spettacolo calcistico coinvolgente. Per concludere il club sta lavorando su iniziative, intente a promuovere la sostenibilità ambientale⁵⁴, finanziaria e sociale in modo da potersi distinguere da altri club e con iniziative sociali in particolare mirate ai giovani e alla comunità locale per rafforzare il senso di appartenenza, molto importante visto che i tifosi storici della squadra definiscono il club “artificiale” a causa delle sue origini aziendali. Proprio dai tifosi locali, iniziamo a parlare di quelle che sono le relazioni con i clienti, che il club deve coltivare per continuare ad essere competitivo. In primis abbiamo i tifosi sia con esperienza personale alla *RedBull Arena*, concepita come un luogo accessibile, moderno e adatto alle famiglie, con prezzi contenuti e un ambiente accogliente; inoltre, il club investe molto nell'esperienza digitale, avvicinando tifosi da tutto il mondo in maniera interattiva con le loro innumerevoli piattaforme social, *app* ufficiale del club e sito web. Un'altra area chiave è rappresentata dai rapporti con sponsor e partner commerciali, gestiti con approccio strategico, offrendo non solo visibilità, ma anche collaborazioni basate su valori condivisi, come l'innovazione e la sostenibilità. Per esempio, la partnership con *PreZero* per la gestione sostenibile dei rifiuti e delle risorse; dove il club si propone come un partner affidabile e moderno per le aziende, in grado di offrire progetti di impatto sia sportivo che sociale. Tornando sul tema dei giovani talenti, il club si assicura che sia loro sia le loro famiglie, possano sentirsi il più possibile in un ambiente consono alla crescita, offrendo percorsi di crescita sportiva e educativa,

⁵⁴ <https://rbleipzig.com/en/club/sustainability>

instaurando un rapporto fiduciario con famiglie e ragazzi. Sicuramente più breve il discorso, per quanto riguarda i canali usati dalla squadra, infatti, possiamo suddividerli in canali fisici, come gli *store* ufficiali situati in città per poter accedere al *merchandising* ufficiale e i canali digitali che si suddividono in canali di comunicazione per i rapporti del club con i tifosi e canali diretti che invece si incentrano sulla vendita dei prodotti del club come biglietteria, *merchandising*, notizie, video e iniziative per i tifosi. Da queste voci possiamo anche dedurre i segmenti di clientela ai quali si rivolge *RedBull* che sono composti dai tifosi locali, appassionati di calcio, dai giocatori di calcio giovani e talentuosi che fanno parte del vivaio, oppure che vengono acquistati da squadre terze, e per concludere gli sponsor legati al *brand*. Ci avviciniamo ad una conclusione, con l'analisi della struttura dei costi della società, che ci evidenzia i grandi cambiamenti del club rispetto ai primi anni della sua gestione; Innanzitutto, uno dei principali elementi della struttura dei costi riguarda gli stipendi e gli ammortamenti relativi ai giocatori e al personale sportivo, secondo una analisi di *Capology*⁵⁵, la squadra, senza tenere conto di bonus, sostiene spese annuali per gli stipendi di circa 102.460,000 milioni di euro, dato molto importante che se paragonate con le uscite totali del club nel 2014, che erano circa di 15 milioni, ci fa comprendere quanto il club sia cresciuto, evidenziando l'evoluzione e l'incremento degli investimenti per mantenere una squadra altamente competitiva a livello nazionale e internazionale. Altre spese importanti per il club sono quelle riguardanti le sue infrastrutture, dai centri di allenamento che negli anni hanno subito molte modifiche per adattarsi maggiormente alla crescita del club, fino allo stadio che tra il 2017 e il 2022 è stato completamente restaurato per una cifra intorno ai 70 milioni⁵⁶ di euro pagati dal proprietario del club. Un ulteriore elemento della struttura dei costi è costituito dalle spese operative generali che includono l'organizzazione degli eventi sportivi, dei tornei e la produzione di contenuti multimediali e dalle spese amministrative e generali che comprendono stipendi per lo staff tecnico e amministrativo, nonché costi legali, di consulenza e altri oneri generali. Possiamo concludere facendo una stima generale di tutti questi costi grazie ad un'analisi finanziaria di *CalcioeFinanza*⁵⁷ che ha stipulato un totale di 280 milioni di euro spesi nella passata stagione. Per quanto riguarda la voce conclusiva del *business model canvas* le principali fonti di ricavi del club sono le

⁵⁵ <https://www.capology.com/club/leipzig/salaries/>

⁵⁶ <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/guida-alla-red-bull-arena-lo-stadio-del-lipsia.html>

⁵⁷ https://www.calcioefinanza.it/2024/10/02/quanto-ha-speso-red-bull-lipsia-fatturato-stipendi/?refresh_ce

plusvalenze generate dalla cessione di giocatori e dagli accordi con sponsor e partner commerciali. Partendo proprio da questi, il club ha infatti stabilito accordi con vari sponsor e partner commerciali; il principale è sempre la *RedBull*, che contribuisce con un investimento annuale di circa 45 milioni di dollari⁵⁸, dato che possiamo vedere dal sito Sportcal, che riporta un report finanziario degli sponsor più redditizi del club al termine della stagione 2022/2023, inoltre, il sito ha anche mostrato che per la stessa stagione il club ha generato oltre 66,6 milioni di dollari in ricavi da sponsorizzazioni. Oltre agli sponsor, il club ha anche annunciato una partnership a lungo termine con Puma come nuovo fornitore di kit a partire dal 1° luglio 2024, con un accordo del valore di oltre 100 milioni di euro. I risultati di tutte queste collaborazioni non solo forniscono supporto finanziario, ma rafforzano anche la visibilità globale del club. Successivamente l'altra grande fonte di ricavo del club, come accennavamo prima parlando dello sviluppo dei giovani, viene dalla cessione di giocatori ad altri club; difatti la cessione può portare ad una plusvalenza (ma anche ad una minusvalenza), che è data dalla differenza tra il valore di cessione del cartellino di un calciatore, rispetto al valore residuo del valore del cartellino iscritto in bilancio da parte del club che cede il giocatore. Vediamo ad esempio i dati della passata stagione 2023/2024, dove grazie ai dati dell'analisi del sito *Transfermarkt*⁵⁹, possiamo vedere come dalle cessioni il club abbia totalizzato ben 234 milioni di euro, con un saldo positivo di circa 64,2 milioni di euro tra acquisti e vendite. Tra le cessioni più rilevanti figurano quelle di *Josko Gvardiol* al *Manchester City* per 90 milioni di euro, *Dominik Szoboszlai* al *Liverpool* per 70 milioni di euro e *Christopher Nkunku* al *Chelsea* per 60 milioni di euro; tutte queste operazioni evidenziano l'efficacia del club nel valorizzare i propri talenti e nel generare risorse economiche attraverso il mercato dei trasferimenti. Continuando lo studio possiamo riconoscere altre fonti di ricavi del club, ovvero i ricavi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti per assistere alle gare casalinghe presso la *RedBull Arena* di *Lipsia*, con una capacità di circa 48.000 posti; difatti secondo il rapporto ufficiale della *Bundesliga*, che analizza tutte le squadre tedesche ogni anno, vediamo come, la vendita dei biglietti rappresenta circa il 7,66% dei ricavi medi dei club tedeschi, confermando il peso significativo di tale voce nella struttura finanziaria complessiva (Watzke, 2023). Infine, per concludere la partecipazione a

⁵⁸ <https://www.sportcal.com/data-insights/top-10-sponsor-partners-rb-leipzig/>

⁵⁹ https://www.transfermarkt.us/rb-leipzig/transfers/verein/23826/plus/?saison_id=2023&pos=&detailpos=&w_s=

competizioni europee come la UEFA *Champions League* o l'*Europa League* porta entrate aggiuntive derivanti dai premi di partecipazione e dai risultati ottenuti nelle varie fasi del torneo, per esempio nella stagione 2023/24, *RB Leipzig* ha guadagnato circa 64,6 milioni di euro dalla *Champions League*, suddivisi tra quota di partecipazione, bonus per le performance e altri indicatori che variano in base alla squadra o alla competizione⁶⁰.

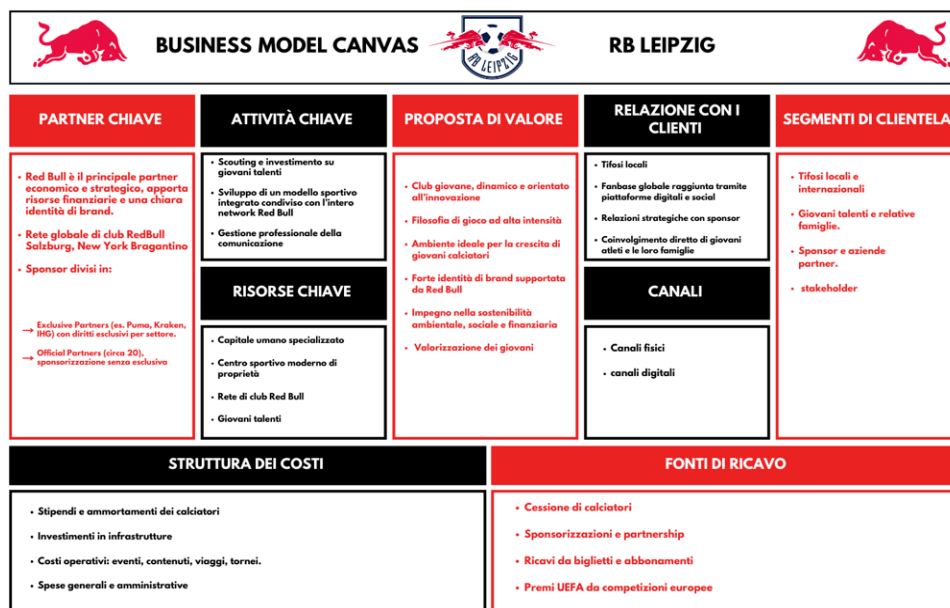


Figura 4, Business Model RB Leipzig, Daniele, 2025

In conclusione, ho voluto sintetizzare in un grafico visivo quella che è stata l'analisi del *Business Model Canvas* applicato al *RB Leipzig* che ha evidenziato un'organizzazione solida, dinamica e fortemente orientata al futuro, grazie al club che ha saputo sfruttare al meglio le proprie risorse chiave, capitalizzando sul supporto economico e strategico fornito dal gruppo *Red Bull* e creando un network internazionale altamente sinergico. L'approccio gestionale innovativo basato sulla valorizzazione dei giovani talenti, supportato da infrastrutture all'avanguardia e da un personale tecnico qualificato, ha consentito alla squadra non solo di conseguire importanti risultati sportivi, ma anche di generare significative plusvalenze e proprio quest'ultimo aspetto ha permesso al club di trasformare la crescita dei giovani talenti nel proprio principale vantaggio competitivo,

⁶⁰ <https://swissramble.substack.com/p/champions-league-revenue-202324-after>

rendendo l'attività di scouting, formazione e valorizzazione dei calciatori un elemento distintivo e determinante per il successo finanziario e sportivo.

4.3 Manchester City

Il *Manchester City*, negli ultimi anni, ha dominato il calcio europeo e inglese, assumendosi di diritto il ruolo di uno dei club calcistici più influenti e di successo a livello globale. Tale supremazia è stata possibile attraverso un modello di business solido, innovativo e orientato al futuro, supportato dalla capacità di combinare efficacemente investimenti finanziari, attività sportive e strategie commerciali con l'obiettivo ben preciso di dominare il calcio europeo e crescere costantemente. Come fatto già in precedenza, adesso analizzeremo quelli che sono i punti chiavi del nuovo *Business Model* del club di Manchester, analizzando i diversi aspetti che lo hanno portato al successo, grazie all'articolo scritto da Roald Larsen in cui vengono descritti quelli che sono i punti cardine del modello (Larsen, 2024). Come avevamo già spiegato ad inizio capitolo, il *Manchester City* nel 2008, è stato acquistato da *Mansour bin Zayed Al Nahyan*, a capo dello *Abu Dhabi United Group*, che ha a sua disposizione ricchissime risorse finanziarie, che permettono al club di investire in giocatori, strutture e tecnologie di altissimo livello rispetto ai suoi competitors. Partiamo ad analizzare quelli che sono i partner che costantemente contribuiscono significativamente al successo e alla crescita del club, partendo dal gruppo proprietario del club, ovvero il *City Football Group*. Si tratta di una *holding* calcistica fondata nel 2013 dall'*Abu Dhabi United Group*, di proprietà di *Mansour bin Zayed Al Nahyan*, nata per creare un network internazionale di squadre calcistiche, integrato e sinergico, capace di condividere competenze tecniche, gestionali e risorse economiche e umane, e che oggi rappresenta una delle realtà più importanti e innovative nel calcio globale⁶¹. Questo network è composto da numerose squadre come il *New York City FC* negli Stati Uniti, il *Melbourne City FC* in Australia, il *Girona FC* in Spagna, il Palermo in Italia, e molte altre ancora per un totale di 13 squadre in tutto il mondo. Questa struttura consente una circolazione costante di risorse tecniche, competenze manageriali e talenti calcistici, garantendo una sinergia unica e un vantaggio competitivo notevole, molto simile al caso analizzato precedentemente con i club *Redbull*, permettendo così al club di sviluppare i propri calciatori in ambienti meno competitivi per prepararli a grandi palcoscenici, una volta ritenuti abbastanza maturi.

⁶¹ <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/cose-il-city-football-group-e-di-quali-squadre-e-proprietario.html>

Oltre al supporto strategico del *CityGroup* il club si affida anche a numerosi sponsor dal calibro internazionale riportati tutti sul loro sito ufficiale. La prima cosa che possiamo notare, è che il club mostra due tipi di *sponsor*, quelli internazionali dal calibro di *PUMA*, *Etihad Airways*, *Nissan*, *Betway*, e molti altri per un totale di 37, sponsor ufficiali internazionali e da *sponsor* regionali, utilizzati per permettere al club di raggiungere mercati specifici, adattando la propria comunicazione e le proprie strategie di marketing alle caratteristiche culturali ed economiche locali, in particolare vediamo *Yili* per il sud Asia e la Cina, oppure la *BigCola* per la Thailandia⁶². Infine, per concludere il discorso sui partner chiave, bisogna obbligatoriamente parlare di una partnership particolare, ovvero quella con il *FaZe Clan*, una delle principali organizzazioni di *esports*. Infatti, come riportato da Larsen, citato precedentemente per lo studio, il *Manchester City* ha riconosciuto il potenziale degli *esports* ed è entrato in questo settore in rapida crescita, creando un *gruppo* di professionisti di *esports* che partecipa a vari tornei di gaming e attrae una nuova generazione di tifosi. Questa prima analisi ci mostra, uno dei punti cardine del *Business Model* del *Manchester* e di come il club mira a differenziare le proprie fonti di ricavo, per garantirsi solidità economica e maggiore stabilità nel tempo. Analizzando invece quelle che sono le attività chiave del club, possiamo notare come il club dedichi molta attenzione all'attività di scouting internazionale; il *Manchester City* ha costruito una rete globale di osservatori, supportata anche dalla struttura internazionale del *CityGroup*, che consente di individuare e reclutare giovani promettenti in ogni parte del mondo, giocatori che vengono poi inseriti in un percorso di crescita altamente strutturato, grazie a infrastrutture come il *City Football Academy*, che offre un ambiente di formazione all'avanguardia sia sul piano tecnico che umano. Da questo approccio emergono chiaramente due elementi in comune con il club precedentemente analizzato: da un lato, la centralità dell'individuazione e dello sviluppo dei giovani talenti come *asset* strategico, dall'altro, il ruolo determinante di uno *staff* tecnico e organizzativo altamente qualificato, capace di accompagnare questi giocatori in un percorso di crescita strutturato e orientato alla valorizzazione delle loro potenzialità. Altra attività chiave del club è la gestione del *Brand*, una delle attività strategiche più rilevanti per il *Manchester City*, in quanto costituisce il nucleo identitario del club e una leva fondamentale per la sua affermazione a livello internazionale e questo lo possiamo approfondire grazie al volume

⁶² <https://www.mancity.com/club/partners>

“Manchester City: Analysis and Strategic Management. L’opera afferma che la costruzione del *brand*, da parte del club, non si limita alla definizione di un logo o all’adozione di una *palette* grafica, ma si sviluppa attraverso un processo più ampio e profondo, che coinvolge la comunicazione, l’immagine, la cultura organizzativa e le relazioni con tifosi e *stakeholder*; e dalla nuova proprietà, il club ha operato una trasformazione sostanziale, passando da una realtà con una forte connotazione locale a un marchio globale in grado di competere con le più importanti squadre europee. Questo risultato è stato ottenuto attraverso una strategia di branding integrata e coerente, che ha saputo valorizzare tanto gli aspetti sportivi quanto quelli emozionali e simbolici, attraverso i quali il club, è riuscito a costruire una narrazione forte e riconoscibile, fondata sul concetto di modernità, innovazione e successo, differenziandosi da altre realtà più legate alla tradizione o alla storicità, e per fare tutto ciò l’elemento chiave è stato l’utilizzo intensivo dei canali digitali per il coinvolgimento diretto della *fanbase*. Infatti, attraverso contenuti visivi curati, documentari (il più famoso quello su *Amazon*, “*All or nothing: Manchester City*”), format originali e attività interattive hanno potuto sviluppare un rapporto continuo e dinamico con i tifosi, favorendo l’identificazione e l’appartenenza. Al tempo stesso, il *Manchester City* ha mantenuto un forte legame con il territorio, valorizzando il rapporto con la città di *Manchester* e con le comunità locali, rafforzando la credibilità del *brand*, e presentandolo come una realtà autentica, impegnata e riconoscibile; un esempio del loro coinvolgimento è il progetto “*Cityzens Giving*”, con il quale il club, sfrutta la sua visibilità per finanziare progetti in tutto il mondo, coinvolgendo i tifosi con un sistema di voti online, e fargli scegliere quali iniziative supportare economicamente (anonym, 2022). Parlando invece di quelle che sono le risorse chiave del club, possiamo notare che spicca il tema del capitale umano, inteso non solo come il valore dei calciatori, ma anche come l’insieme di figure professionali che operano all’interno dell’organizzazione. Il club è molto preparato a livello di capitale umano, qui troviamo una delle caratteristiche della nuova gestione, ovvero puntare su i profili migliori per ottenere risultati sportivi; infatti vediamo già dallo staff, la grande differenza rispetto agli altri club, partendo proprio dall’allenatore, *Pep Guardiola*, da molti considerato l’allenatore migliore al mondo, affiancato da un suo staff tecnico e gestionale altamente qualificato, composto da allenatori, analisti, preparatori atletici, medici sportivi, manager e figure specializzate in ambito di marketing e comunicazione.

Un'altra risorsa chiave è costituita dalle infrastrutture sportive come il *City Football Academy* e l'*Etihad Campus*, ovvero strutture altamente sviluppate che comprendono campi di allenamento, palestre, centri medici, aule per la formazione, foresterie e uffici, strutture che consentono al club di seguire lo sviluppo dei giocatori in ogni fase della loro carriera, dai settori giovanili alla prima squadra, offrendo un ambiente altamente professionale e tecnologicamente avanzato⁶³. Infine, non per importanza abbiamo il supporto dei tifosi, che rappresenta entrate fisse, grazie al *merchandising* e alla vendita dei biglietti, e la rete di club del *CityGroup*, che facilita la preparazione dei giovani atleti. Infatti, in più occasioni, il club ha utilizzato formule di prestito, per mandare i loro giovani talenti in altri club inferiori appartenenti al network di squadre, per permettergli un maggiore minutaggio e una maggiore preparazione a campionati più importanti. Andiamo avanti con lo studio, analizzando la proposta di valore, che da quanto detto finora possiamo dedurre si concentra su tre aspetti; in primis il club offre spettacolo, tramite un gioco distintivo, basato su possesso palla, *pressing* alto e creatività tattica, uno stile di gioco complesso, che molti club hanno cercato di emulare negli anni, e che è capace di offrire un alto intrattenimento grazie all'intensità proposta sul campo, ma soprattutto risultati sportivi senza eguali, infatti dei 26 titoli della nuova proprietà di cui parlavamo a inizio capitolo, ben 18 sono arrivati sotto la guida di Guardiola e del suo stile unico, rendendo così il gioco una proposta di valore unica e di successo (Larsen, 2024). Il club inoltre offre molto anche ai giovani atleti che riescono ad accedere al club; infatti, grazie alla *City Football Academy*, il *Manchester City* è in grado di garantire uno sviluppo progressivo e integrato, che mette al centro la crescita individuale e il benessere dell'atleta, offrendo alle famiglie e le accademie calcistiche, un'opportunità concreta di inserimento in un contesto professionale serio, etico e innovativo, con sbocchi per il futuro delle giovani promesse. Infine, in ambito commerciale, il club mira a creare rapporti saldi con i suoi sponsor, offrendo la possibilità di essere associati a un *brand* moderno, etico, globale e innovativo e l'associazione di questi valori del club con i rispettivi partner, è un aspetto che è diventato componente essenziale per le collaborazioni strategiche. Alcuni brand, come *Etihad Airways*, *Puma* o *OKX*, hanno attivato con il club partnership che vanno oltre la sponsorizzazione tradizionale, promuovendo iniziative

⁶³ <https://www.ultimouomo.com/laboratorio-dove-nasce-manchester-city-guardiola-reportage-etihad-campus-centro-allenamento>

congiunte e progetti personalizzati, rendendoli club particolarmente attrattivi per le aziende in cerca di esperienze autentiche e con una narrazione condivisa, come evidenziato anche dall'analisi di *Brand Finance*⁶⁴, citata precedentemente nell'introduzione, che nel 2023 ha posizionato il *Manchester City* come il brand calcistico di maggior valore a livello mondiale⁶⁵. Continuando il discorso, andiamo ad analizzare, come il club gestisce le sue relazioni, con stakeholders e tifosi. Abbiamo già accennato a dei metodi usati dal club per mantenere i rapporti con i tifosi, mentre parlavamo delle attività chiave, ovvero attraverso il programma “*Cityzens Giving*”, progetto che come precedentemente detto si basa su un coinvolgimento diretto della fan base, dove il club attraverso il suo braccio operativo *City Football Foundation*, seleziona ogni anno progetti in diverse aree del mondo e permette ai tifosi di votare come allocare i fondi a disposizione. La possibilità per ogni tifoso di partecipare a scelte con impatto reale nelle comunità globali rafforza il legame identitario e valoriale con il club. Inoltre, per essere sempre aggiornati sull'esperienza dei suoi tifosi e per garantire che tra loro non ci sia scompenso, il club utilizza *Qualtrics*, una piattaforma leader nel settore della *customer experience* e del *feedback management*, attraverso la quale è in grado di implementare un sistema avanzato di raccolta e analisi dei dati relativi all'esperienza del tifoso in ogni fase del suo contatto con la società⁶⁶, e che permette dunque di raccogliere informazioni e di valutare il grado di soddisfazione dei tifosi. Oltre a questi ultimi il club mira anche a mantenere salde, quelle relazioni con i suoi sponsor, creando relazioni oltre alla singola firma del contratto, attraverso una logica di *partnership* di lungo periodo, fondata su obiettivi comuni, coerenza valoriale e visione condivisa, che non è una semplice esposizione del *brand*, ma si tratta di integrare i partner all'interno della vita quotidiana del club, attraverso campagne digitali, eventi esperienziali, progetti sociali e contenuti esclusivi. Da qui possiamo vedere come il club si concentri moltissimo, sui canali diretti per raggiungere i propri tifosi e rimanere costantemente aggiornati dalle loro esigenze, in modo tale da sviluppare una connessione diretta. Inoltre, dalle precedenti analisi, notiamo come per farlo il club impieghi ingenti risorse nella gestione e della comunicazione tramite i social media e siti web dedicati al club e alle sue iniziative. Il tutto viene fatto

⁶⁴ <https://brandfinance.com/press-releases/linter-entra-nella-top-10-dei-club-con-i-brand-piu-forti-del-mondo-e-la-juve-ne-esce>

⁶⁵ <https://forbes.it/2023/06/06/il-manchester-city-e-il-brand-di-calcio-di-maggior-valore-al-mondo-juventus-primaitaliana/>

⁶⁶ <https://www.qualtrics.com/en-gb/customers/manchester-city/>

con una molta cura nel produrre e distribuire per adattarsi ai diversi segmenti della sua clientela. Prima di approfondire l'analisi finanziaria degli ultimi due punti, possiamo facilmente identificare i soggetti che fanno parte dei segmenti della clientela, ovvero i tifosi locali, i tifosi in giro per il mondo, i prospetti talentuosi nel panorama mondiale, in grado di crescere e portare a migliori risultati sportivi nel lungo periodo e per concludere aziende che possano rispecchiarsi nei valori club per costruire relazioni durature e di successo. Possiamo andare adesso ad analizzare la parte finanziaria del club, partendo dalla struttura dei costi. Un articolo di CalcioeFinanza⁶⁷ analizza i dati in bilancio del club nella passata stagione; il club ha avuto una crescita dei costi del 3% rispetto alla stagione precedente, arrivando ad un totale di 920 milioni di euro. Analizzando in maniera più approfondita vediamo come più del 50%, dei costi è rappresentata solo dai costi del personale e quindi l'intero ammontare degli ingaggi della squadra, che rappresenta la parte più significativa, e tutti i membri che lavorano nelle diverse strutture del club. Sebbene questo è un dato significativo, comunque il club è riuscito a ridurlo rispetto la scorsa stagione che ammontava a 490 milioni di euro. Altri costi importanti per il club sono, quello riguardante i costi operativi del club che si aggirano intorno ai 223 milioni di euro e costi di svalutazione per 14 milioni di euro. Infine, abbiamo il costo per l'acquisto dei giocatori, segnato nella voce degli ammortamenti in quanto, come previsto dai principi contabili internazionali, il costo del cartellino di un calciatore viene considerato un'immobilizzazione immateriale e non un costo immediato e questo significa che la spesa sostenuta per l'acquisizione di un giocatore viene suddivisa e ripartita lungo tutta la durata del suo contratto, secondo un piano di ammortamento lineare (per comprendere meglio se un calciatore viene acquistato per 60 milioni di euro con un contratto quinquennale, l'impatto economico annuale sul bilancio sarà di 12 milioni all'anno per cinque anni). Questo dato l'ultimo anno è aumentato ed è dovuto ai numerosi nuovi acquisti del club per un totale di 259,60 milioni⁶⁸ che ammortizzandolo in bilancio, viene riportato a 223,9 milioni di euro il 14% in più dell'anno precedente. Un ulteriore dato da riportare è sicuramente quello delle spese legali, che rientrano nei costi operativi precedentemente trattati, che il club ha dovuto supportare in questi anni a causa delle 115 accuse di violazioni delle regole del campionato inglese, che secondo l'articolo del

⁶⁷ <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/13/manchester-city-bilancio-2024-fatturato-utile-costi-stipendi/>

⁶⁸ https://www.transfermarkt.it/manchester-city/transfers/verein/281/saison_id/2023

TheSun è costato ben 30 milioni per contrastare le accuse rivolte al club. L'ultimo argomento che ci resta da affrontare è il flusso dei ricavi del club, che nella passata stagione, sempre secondo l'articolo di CalcioeFinanza, ha generato un totale di 1.013 milioni di euro, suddivisi in 89 milioni di euro provenienti dai ricavi da gara, che comprendono i ricavi di vendita di biglietti e abbonamenti e tutti gli eventi legati alle partite del club. Successivamente, possiamo notare come la voce più significativa sia quella riguardante i ricavi commerciali che rappresenta il 40% dei ricavi totali, grazie alla gestione strategica del *brand*, alla rete globale di sponsor e partner; la loro gestione è stata molto efficace, infatti il club per la prima volta nella storia ha avuto più entrate dai ricavi commerciali rispetto a quelli dei diritti TV, confermando come il club si sia orientato ad un modello caratterizzato dall'indipendenza dalle prestazioni sportive. Nonostante siano stati superati comunque, i diritti TV rappresentano ancora una delle entrate maggiori del club, per un totale di 347 milioni di euro, provenienti dalla partecipazione in *Champions League* e *Premier League*, due delle competizioni più seguite al mondo. Molto rilevante anche la voce relativa al player trading, di oltre 160 milioni di euro, che testimonia l'efficienza del modello di *scouting* e valorizzazione dei giocatori, e la capacità del club di generare plusvalenze attraverso la cessione di profili cresciuti nel proprio vivaio o acquisiti a basso costo è diventata una leva fondamentale di sostenibilità. Quest'anno il club è riuscito anche a distinguersi nel progetto della sostenibilità ambientale, infatti come riporta *SkySport*, il *Manchester City*, ha contribuito alla costruzione di diecimila pannelli solari presso il campo di allenamento ed è sulla buona strada per il raggiungimento delle zero emissioni entro il 2030⁶⁹. Da questa analisi possiamo individuare quelli che sono i punti di forza del club; infatti, il club presta molto attenzione alla sua immagine e di come viene percepito il suo *brand*, da tifosi e no, mirando ad essere identificato come il migliore nel suo settore e questo lo possiamo vedere da come il club si rapporti con tutti i suoi *stakeholders* dalle relazioni con i tifosi, alla gestione delle partnership commerciali, fino alle iniziative legate alla responsabilità sociale. Possiamo dunque notare come il vantaggio competitivo apportato dal club sia quello di creare una sinergia di tutte le sue risorse, in modo tale da non dipendere dai soli risultati sportivi, ma agendo come una vera e propria multinazionale, capace di generare valore in maniera diversificata e sostenibile. Se a questo modello integrato si aggiungono i successi ottenuti sul campo, sostenuti da

⁶⁹ <https://sport.sky.it/calcio/premier-league/2024/12/13/manchester-city-report-finanziario?card=5>

uno stile di gioco distintivo e riconoscibile, *il Manchester City* si mostra come un caso unico nel panorama calcistico europeo, difficilmente replicabile, un modello che non solo garantisce risultati nel breve periodo, ma costruisce le fondamenta per un futuro ricco di successi. Anche in questo paragrafo come nel precedente, ho voluto riassumere le attività analizzate nello studio, per rendere più chiaro ogni singolo punto trattato.

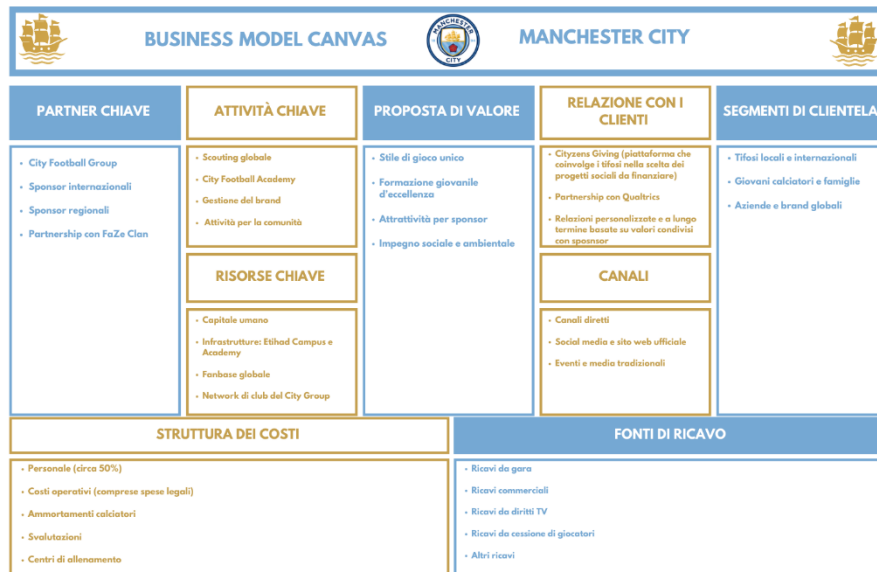


Figura 5, Business Model Manchester City, Daniele, 2025

4.4 Confronto tra modelli

In questo ultimo paragrafo, confronterò i due modelli al fine di dimostrare quanto affermato in precedenza, ovvero che, tra le varie configurazioni analizzate, il modello di business che maggiormente consente a un club calcistico di ottimizzare i propri ritorni economici, tenendo conto delle sfide e delle opportunità dell'attuale contesto di mercato, è quello caratterizzato da una *governance* a proprietà privata, dove il controllo decisionale è fortemente centralizzato e orientato strategicamente verso l'espansione commerciale e la massimizzazione dei ricavi.

Entrambe le squadre hanno strutturato i rispettivi modelli seguendo obiettivi strategici differenti, determinati dalla loro identità e dal contesto in cui operano; il *RB Leipzig* è stato concepito con l'intento di essere un progetto competitivo a livello nazionale e sostenibile dal punto di vista economico, mentre il *Manchester City* partiva già da una posizione di maggiore notorietà nel panorama calcistico, ma ha subito una trasformazione radicale, che ne ha rivoluzionato l'impianto gestionale e sportivo, con l'obiettivo di migliorare la competitività e di affermarsi come punto di riferimento globale nel mondo del calcio.

Nel realizzare questi obiettivi entrambi i club hanno attuato strategie e investimenti inizialmente simili tra loro, che si sono però evoluti in maniera differente; infatti, entrambi i club fanno della valorizzazione dei giovani e la creazione di talenti da far crescere in altre squadre minori il loro punto di forza. Il *Leipzig*, però, mira a farli crescere per valorizzarli fin dalla giovane età con l'intento finale di rivenderli per ottenere plusvalenze significative, rendendo quest'operazione una leva fondamentale per la sostenibilità economica del club. Il *Manchester City*, diversamente, adotta un sistema più articolato che permette ai giovani di crescere con l'obiettivo dell'integrazione in prima squadra, quindi con una prospettiva di lungo periodo. Sia *Leipzig* sia *City* hanno poi dato molto peso alla crescita del proprio *brand* costruendo strategie di comunicazione e marketing mirate, coerenti con l'immagine dei club. Si può affermare dunque che entrambi i club hanno investito cifre importanti sulle infrastrutture e sul capitale umano per lo sviluppo della squadra. Per quanto concerne i fattori di incongruenza dei due modelli, possiamo notare che le principali differenze riguardano soprattutto la gestione economico

finanziaria, in quanto il *Manchester City* segue un modello orientato alla crescita globale e all'affermazione commerciale, che si traduce in una struttura dei costi estremamente elevata, compensata però da una diversificazione dei ricavi molto ampia, strategia che consente al club inglese di mantenere elevati investimenti di capitale umano e infrastrutture. Al contrario, il *RB Leipzig* presenta un modello economico più prudente e contenuto, che punta alla sostenibilità e all'efficienza gestionale attraverso una maggiore attenzione ai margini operativi; la squadra tedesca concentra i suoi investimenti soprattutto nello scouting e nella valorizzazione dei giovani calciatori, facendo delle plusvalenze derivanti dalle loro cessioni una delle principali fonti di finanziamento e sostenibilità a lungo termine.

Dunque, secondo i dati offerti precedentemente, tutti e due i modelli, seppur differenti, risultano efficaci e rispondono positivamente alle sfide dell'attuale mercato calcistico. Ciononostante, non esiste un modello di business calcistico migliore rispetto agli altri, in quanto tutti sono stati studiati e implementati tenendo conto delle caratteristiche, degli obiettivi e delle opportunità presenti nei rispettivi ambienti e si rivelano efficaci per i rispettivi club. Comunque, esistono dei fattori che possono aumentare la redditività e ottimizzare i ritorni, e proprio questi sono stati la chiave del successo di entrambi i club: la valorizzazione dei giovani e il loro sviluppo in ambienti moderni che gli permettono di crescere rapidamente dal punto di vista sportivo e umano.

Conclusioni

Il lavoro di ricerca svolto in questa tesi ha permesso di evidenziare come il fenomeno della trasformazione dei club calcistici in imprese economiche abbia implicazioni strategiche e manageriali profonde.

Ripercorrendo la stesura, il primo capitolo, ci ha aiutato ad inquadrare in modo preciso e dettagliato il contesto calcistico moderno, mostrando i suoi punti di forza e le sue debolezze, inoltre ci ha aiutato ad inquadrare come i club calcistici, ad oggi, sono delle vere e proprie imprese dotate di una struttura organizzativa complessa e orientate alla creazione di valore economico.

Il secondo capitolo ci ha spiegato l'importanza di un'organizzazione ai fini del successo societario, e come le imprese calcistiche possono generare valore, questo è stato possibile grazie all'analisi approfondita del *Business Model*.

Il terzo capitolo è stato il cuore dell'analisi, mettendo in relazione la *governance*, e di come questa rappresenti una leva strategica per le società calcistiche, con i modelli di *business* adottati dai club. L'obiettivo finale di questo capitolo era quello di comprendere quali strategie risultino più efficaci per la massimizzazione dei ritorni economici, grazie all'identificazione dei singoli vantaggi e degli svantaggi di ciascun modello. In particolare, è stato possibile identificare come il modello di governance privata, caratterizzato dalla presenza di un unico proprietario o di un ristretto gruppo di investitori, rappresenti quello con la maggiore capacità di ottimizzare rapidamente i ritorni economici, grazie alla flessibilità decisionale e alla possibilità di realizzare strategie commerciali aggressive e globali. Tuttavia, questa configurazione evidenzia anche alcune criticità, principalmente legate alla dipendenza dalle competenze e dalla stabilità del proprietario, che potrebbero generare situazioni di rischio gestionale e finanziario. Le implicazioni manageriali derivate da questa ricerca suggeriscono dunque l'importanza di integrare il modello di governance privata con meccanismi di controllo interno rigorosi e trasparenti, al fine di mitigare questi rischi.

Infine nel quarto capitolo abbiamo potuto approfondire empiricamente quanto precedentemente discusso, analizzando due club calcistici che rappresentano esempi concreti e significativi del modello di governance privata, permettendoci di confermare che la gestione orientata alla massimizzazione dei ritorni economici richiede non solo una governance efficiente, ma anche strategie commerciali precise e innovative, oltre ad una gestione accurata e sostenibile delle risorse finanziarie e umane.

In conclusione, nonostante la maggiore efficacia dimostrata dal modello privato, è fondamentale che ciascun club valuti attentamente il proprio contesto interno ed esterno prima di scegliere il modello di governance e il business model più adatti. Infatti, non esiste una soluzione universalmente valida: l'ottimizzazione dei ritorni economici è strettamente dipendente dalla capacità di adattare strategicamente il modello adottato alle specifiche risorse, competenze e obiettivi di lungo periodo di ciascuna società calcistica.

Bibliografia

- Andre Buhler, G. N. (2009). *Relationship Marketing in Sports* .
- Angeli, F. (2022). *La corporate governance delle società di calcio professionistiche*.
- anonym. (2022). *Manchester City Analysis and Strategic Management*. GRIN Verlag.
- Bridgewater, S. (2010). *Football Management* .
- Chadiwick, s. (2010). *Managing football*.
- Chadwick, S. (2018). *Routledge handbook of football business and management*. Routledge .
- Ciarrapico, m. (2010). Risultati sportivi e performance di borsa nel calcio europeo. *Rivista di diritto ed economia dello sport*.
- Confindustria. (2010). *cos'è un impresa?*
- Donna, g. (2018). *Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore*,.
- Enciclopedia. (2025). *FIFA*. Tratto da Treccani:
- Ferri, M. A. (2015). *LA STRATEGIA*.
- Fiammano, F. (2014). *La crisi delle società di calcio professionistico*.
- Franck, E. (2010). *Private firm, public corporation or member's association – Governance structures in European football*.
- Gigante, g. e. (2021). *economia, gestione e finanza dei football club professionistici* . egea .
- Giudice, a. (2020). *la finanza del gol*.
- Grewal, L. (2021). *Marketing*. egea.
- Hamil, S. (2013). *who owns football? models of football governance and management in international sport*.
- Keller, B. O. (2001). *strategie del Brand: strategie e sviluppo* . egea.
- Kerckhoven, s. v. (2023). *professional Football Club Management: Leadershipè of Commercial success*. Routledge .
- Larsen, R. (2024). *The Business Model and Revenue Streams of Manchester City Explained*. UNTAYLORED.
- Manni. (1991). *Le società calcistiche*. Torino: Giappichelli.

- Mintzberg, H. (2008). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* . New York.
- Morrow, s. (2014). *FINANCIAL FAIR PLAY - IMPLICATIONS FOR FOOTBALL CLUB FINANCIAL REPORTING*.
- Pace, S. (2019). LO SHEFFIELD FC COMPIE 162 ANNI: 10 CURIOSITÀ SUL CLUB PIÙ ANTICO DEL MONDO.
- Porter, M. (2004). *Competitive advantage: creating and sustaining performance*. Simon&schuster .
- Potacqui, L. (2022). Storie d'altri tempi: genesi del calcio professionistico. *Romanzo calcistico*.
- Sara, R. (2024, 09 26). *Il Branding Nel Calcio: Come Le Squadre Di Calcio Costruiscono Un Marchio Forte Attraverso Loghi, Colori E Merchandising Per Attrarre Fan A Livello Globale*.
- Sellitti, N. (2022, 07 3). *Naming Rights, fenomenologia di un business*. Tratto da Fortune
- Soriano, f. (2011). *Goal: The Ball Doesn't Go in by Chance*.
- Spadafora, M. T. (2012). *Diritto del lavoro sportivo*. Giappichelli.
- Stock, J. (2015, 03 7). *Nei numeri della holding Eventi Sportivi le ragioni del dissesto del Parma*.
- Szymanski, S. (2012). *soccernomics*. harperSport.
- UEFA. (2019, 01 14). *Che cosa fa la UEFA*. Tratto da UEFA
- Watzke, H.-J. (2023, luglio). DFL Economic Report 2023.
- Zimbalist, A. (2021). *Whither college sports* .
- Zunino, M. (2015). *Manuale per l'osservatore calcistico*.

Sitografia

- <https://www.bbc.com/news/uk-england-south-yorkshire-33652588>
- https://www.eurosport.it/calcio/premier-league/2019-2020/lo-sheffield-fc-compie-162-anni-10-curiosita-sul-club-piu-antico-del-mondo_sto7510632/story.shtml
- <https://www.romanzocalcistico.com/2022/12/01/storie-daltri-tempi-genesi-del-calcio-professionistico/>
- <https://it.uefa.com/news-media/news/024d-0f8e6724ec2e-53d1d28fe90b-1000--che-cosa/>
- <https://www.ultimouomo.com/la-nascita-della-premier-league>
- <https://www.ilbollettino.eu/2021/03/15/calcio-e-borsa-una-storia-travagliata/#:~:text=La%20prima%20a%20quotarsi%20in,finanziarizzazione%20de l%20mondo%20del%20calcio>
- https://www.federchimica.it/docs/default-source/2021-alternanza-scuola-lavoro/6_cos'e-un'impresa---dispensa.pdf?sfvrsn=a59f4993_0
- <https://leonemasterschool.it/mbe-marketing/il-branding-nel-calcio-come-le-squadre-di-calcio-costruiscono-un-marchio-forte-attraverso-loghi-colori-e-merchandising-per-attrarre-fan-a-livello-globale/>
- <https://www.cristianolucarelli.it/il-potere-straordinario-degli-inni-di-calcio/>
- <https://www.goal.com/it/notizie/juventus-effetto-cristiano-ronaldo-vendute-oltre-1-milione-di-maglie/k6i23y49e9zp1lo5p3hqwnuag>
- <https://valori.it/juventus-cristiano-ronaldo-london-bridge/>
- https://www.calcioefinanza.it/2020/04/20/tiktok-e-calcio-a-che-punto-siamo/?refresh_ce
- <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>
- <https://www.calcioefinanza.it/2023/12/04/diritti-tv-premier-league-2025-2029-cifre/>
- <https://www.calcioefinanza.it/2023/09/13/manchester-united-sponsor-maglia/>
- <https://www.fortuneita.com/2022/07/03/naming-rights-fenomenologia-di-un-business/>
- https://www.calcioefinanza.it/2025/01/23/classifica-ricavi-stadio-2024-inter-milan-juventus-real-madrid/?refresh_ce
- <https://startingfinance.com/approfondimenti/calcio-tifosi-azionariato-popolare/>
- <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2023/12/11/svolta-in-bundesliga-i-club-tedeschi-aprono-a-investimenti-di-private-equity/>
- <https://www.investire-certificati.it/squadre-di-calcio-in-borsa/>
- <https://www.ilbollettino.eu/2021/03/15/calcio-e-borsa-una-storia-travagliata/>
- https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/serie-a/2025/01/17-137575223/serie_a_oltre_il_confine_11_club_sono_con_propriet_straniera
- <https://www.90min.com/it/posts/il-gruppo-redbird-capital-partners-la-sua-presenza-nel-mondo-del-calcio>
- <https://www.menshealth.com/it/fitness/sport/a62732909/squadre-calcio-red-bull/>

- https://www.calcioefinanza.it/2015/03/07/parma-fallimento-ragioni-ghirardi-leonardi-taci-manenti-debito/?refresh_ce
- https://www.sose.it/sites/default/files/2019-07/Presentazione_Il_MB_sintesi_del_modulo_di_operare_imprese.pdf
- <https://up-mag.businessup.ch/blog/innovazione-del-modello-di-business-come-motore-della-crescita-aziendale>
- <https://www.beople.it/cosa-e-business-model-canvas>
- <https://www.beetrootsrl.com/it/beetlife/business/come-azienda-crea-valore-per-impresa#:~:text=Inoltre%2C%20il%20valore%2C%20in%20quanto,al%20raggiungimento%20della%20soddisfazione%20reciproca>
- <https://www.juventus.com/it/biglietti/vip-hospitality/stagionale/richiedi-informazioni>
- <https://agileinazione.it/2016/02/12/business-model-generation-strumenti-agile-per-innovazione-il-canvas/>
- <https://sport.sky.it/calcio/2022/04/05/sport-piu-popolari-mondo-classifica#00>
- <https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/127358/tre-partite-a-20-euro-il-pack-regalo-della-roma-ai-proprio-tifosi>
- <https://www.ilbollettino.eu/2023/07/07/come-funzionano-i-ruoli-dirigenziali-nelle-squadre-di-calcio/>
- <https://hackmd.io/@9zWzkydITnCXM0De7dUJYw/r12AIPPiF>
- <https://www.wired.it/gallery/calcio-squadre-fan-token/>
- <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2022/04/29/serie-a-premi-scudetto-classifica#02>
- <https://www.calcioefinanza.it/2025/02/09/confronto-super-bowl-champions-league/>
- <https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/2023/10/25-115473074/trattative calciomercato regole norme e funzionamento>
- <https://www.money.it/calcio-peso-stipendi-calciatori-fatturato-societa>
- https://www.transfermarkt.it/campionati-top-premier-avanti-per-valore-la-juve-sfiora-la-top10-per-monte-ingaggi/view/news/431977#google_vignette
- <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/il-vantaggio-competitivo-nel-settore.html>
- https://en.wikipedia.org/wiki/SSV_Markranst%C3%A4dt
- <https://www.mancity.com/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Manchester_City_Football_Club
- <https://forbes.it/2023/06/06/il-manchester-city-e-il-brand-di-calcio-di-maggior-valore-al-mondo-juventus-prima-italiana/>
- <https://thegegenpress.it/che-cosa-e-il-modello-red-bull/>
- <https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/10/lessons-from-the-red-bull-group/>
- <https://rbleipzig.com/en/club/partners>
- <https://www.sportcal.com/data-insights/top-10-sponsor-partners-rb-leipzig/?cf-view>
- <https://www.goal.com/it/liste/accordo-city-lipsia-per-gvardiol-diventa-il-difensore-piu-costoso-della-storia/blt80c74811e789d281>
- <https://rbleipzig.com/en/club/sustainability>

- <https://www.capology.com/club/leipzig/salaries/>
- <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/guida-alla-red-bull-arena-lo-stadio-del-lipsia.html>
- https://www.calcioefinanza.it/2024/10/02/quanto-ha-speso-red-bull-lipsia-fatturato-stipendi/?refresh_ce
- https://www.transfermarkt.us/rb-leipzig/transfers/verein/23826/plus/?saison_id=2023&pos=&detailpos=&w_s=
- <https://swissramble.substack.com/p/champions-league-revenue-202324-after>
- <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/cose-il-city-football-group-e-di-quali-squadre-e-proprietario.html>
- <https://www.mancity.com/club/partners>
- <https://www.ultimouomo.com/laboratorio-dove-nasce-manchester-city-guardiola-reportage-etihad-campus-centro-allenamento>
- <https://brandfinance.com/press-releases/linter-entra-nella-top-10-dei-club-con-i-brand-piu-forti-del-mondo-e-la-juve-ne-esce>
- <https://forbes.it/2023/06/06/il-manchester-city-e-il-brand-di-calcio-di-maggior-valore-al-mondo-juventus-prima-italiana/>
- <https://www.qualtrics.com/en-gb/customers/manchester-city/>
- <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/13/manchester-city-bilancio-2024-fatturato-utile-costi-stipendi/>
- ¹ https://www.transfermarkt.it/manchester-city/transfers/verein/281/saison_id/2023
- <https://sport.sky.it/calcio/premier-league/2024/12/13/manchester-city-report-finanziario?card=5>
- <https://www.wolterskluwer.com/it-it/solutions/cch-taetik/glossary/ias-ifs>